**Отчет по практике**

**Анализ и пути совершенствования менеджмента на предприятии**

**(на примере ООО «М-Строй»)**

**Содержание**

[Введение](#_Toc260829552)

[1.Общая характеристика предприятия ООО «М-Строй»](#_Toc260829553)

[2. Структура предприятия](#_Toc260829555)

[3.Мотивация персонала](#_Toc260829556)

[4.Принятие решений](#_Toc260829557)

[5. SWOT-анализ](#_Toc260829558)

[6. Дерево решений](#_Toc260829561)

[Заключения](#_Toc260829563)

[Список используемой литературы](#_Toc260829564)

[Приложение 1](#_Toc260829565)

[Приложение 2](#_Toc260829566)

**Введение**

Данная работа представляет собой отчет о прохождении производственной практики на предприятии ООО «М-Строй».

Цель производственной практики заключалась в ознакомлении с деятельностью предприятия, закреплении теоретических знаний, приобретении навыков практического решения задач.

Для достижения цели были поставлены и последовательно решены следующие задачи:

- изучение нормативно-правовой базы деятельности предприятия и его организационно-функциональной структуры;

- исследовать методы и стиль управления предприятием;

- ознакомиться с процессом принятия решений;

- проанализировать систему мотивации;

- выявить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды;

- изучить уровень менеджмента на предприятии;

- разработать предложения по совершенствования менеджмента на предприятии.

**1. Общая характеристика предприятия ООО «М-Строй»**

ООО «М-Строй» является обществом с ограниченной ответственностью в терминах Гражданского кодекса Российской Федерации, а также Федерального закона РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». В настоящем уставе ООО «М-Строй» сокращенно именуется «Общество».

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «М-Строй». Сокращенное наименование Общества: ООО «М-Строй». Фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «М-Строй».

Место нахождения Общества: 660111 Российская Федерация Красноярский край г. Красноярск, ул. Батурина 7-113.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, имеет круглую печать с указанием своего полного фирменного наименования на русском и английском языках и места нахождения Общества. Общество вправе открывать банковские и иные счета в национальной и иностранной валюте в российских и зарубежных банках и иных финансово-кредитных организациях в установленном законодательством порядке.

Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом в порядке, определенном настоящим уставом, и в пределах, установленных российскими федеральными законами. Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах сферы оказания услуг, оплаты труда работников, распределения чистой прибыли, определения форм и методов управления Обществом, за исключением случаев, императивно урегулированных федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом (активами). Общество не несет ответственность по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования ненесутответственности по обязательствам Общества.

Цели деятельности предприятия

Основной целью деятельности Общества является наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей российских и иностранных предприятий и граждан в продукции (работах, услугах), производимых Обществом, в соответствии с Уставными видами деятельности и получение прибыли.

Видами деятельности Общества являются:

- отделочные работы

- строительство жилых домов, спортивных и туристических баз, гостиниц, автостоянок, магазинов, предприятий общественного питания и т.д.

- организация выставок, ярмарок, торгов по продаже товаров культурно-бытового назначения, спортивного инвентаря и предметов туризма, художественной и специальной литературы, произведений искусства, продуктов питания и др.

- создание культурно-бытовых и других услуг населению

- разработка и внедрение прогрессивных технологий, достижений науки и техники путём создания собственных структурных подразделений, связанных с деятельностью Общества

- осуществление сбыта и поставок на коммерческой основе в стране и за рубежом своей продукции и продукции других фирм

- организация производства строительных материалов, конструкций и изделий

- осуществление инвестиционной и кредитно-финансовой, посреднической деятельности и ведение биржевых операций

- купля-продажа, прокат, техническое обслуживание и ремонт автомобильной, мото- и сельскохозяйственной и бытовой техники, запасных частей.

Настоящий устав не ограничивает деятельность Общества по ее предмету (видам) и целям. Общество может осуществлять любые другие виды деятельности, не запрещенные действующим российским законодательством.Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

## Миссия ООО «М-Строй»

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссию ООО «М-Строй» можно сформулировать следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов в услугах предоставления отделочных работ, отвечающих самым высоким требованиям клиентам.

Основная общая цель организации (миссия) образует фундамент для установления ключевых общеорганизационных целей, на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство.

С учетом сформулированной ООО «М-Строй» миссии можно выделить следующие задачи, стоящие перед организацией:

**Формирование функциональных задач ООО «М-Строй»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Миссия фирмы | Требуемые изменения (цели деятельности фирмы) | Функциональные цели (задачи) фирмы | Функциональные задачи, задания, комплексы мероприятий |
| Максимальное удовлетворение  самого широкого круга  клиентов в выполнении отделочных работ | 1. во внешней среде  1.1. индивидуальный подход к каждому клиенту в выполнении отделочных работ  1.2. повышение квалификации сотрудников | Маркетинг   1. Доля рынка и конкурентоспособность: ООО «М-Строй» в настоящий момент занимает около 20% рынка 2. Разнообразие и качество отделочных работ | расширение круга предлагаемых услуг и отделочных работ  установление приемлемых цен на все виды отделочных работ |
| 2. В потенциале фирмы  2.1.изучение потребностей клиентов. | Финансы   1. Использование оборотных средств 2. Возможность привлечения дополнительных средств | поиск и внедрение новой технологии отделочных работ  изучение и спрос на тот или иной вид отделочных работ. |
|  | Операции   1. Себестоимость 2. Время выполнения заказа |  |
|  | Человеческие ресурсы  1. Система подбора кадров в соответствии в разработанными фирмой требованиями к сотрудникам |  |
|  | Культура и имидж организации  1. Единственным правилом при работе является соблюдение трудовой дисциплины, своевременное выполнение всех заданий и доброжелательное отношение к каждому клиенту. |  |

Цели формируются на основе стратегического видения и миссии; ценностей, свойственному высшему руководящему звену; анализа факторов внешней среды.

Система управления предприятием ООО «М-Строй» имеет несколько уровней, в соответствии с которыми осуществляется ее деятельность и целеполагание. В результате система целей организации имеет многоуровневую структуру, образуя дерево целей. Приведем дерево целей на рисунке 1.

Обеспечение лидирующих позиций

Скидки постоянным клиентам

Совершенствование материально-технической базы

Скидки для молодых семей, пенсионеров

По разным запросам

По разным видам отделочных работ

Повышение доступности всех видов отделочных работ

Внедрение инновационных технологий

Стимулирование работников фирмы

Расширение направление

Увеличение объемов продаж

Повышение

**темпов роста**

Увеличение конкуренто-

способности

Агентские скидки

**Рисунок 1.– Дерево целей ООО «М-Строй»**

Ассортимент предоставляемых отделочных работ очень разнообразен.

Отделка помещения требует профессионализма и должна выполняться специалистами в области отделочных работ. ООО «М-Строй» производит отделочные работы в соответствии с европейскими стандартами, с использованием проверенных, современных технологий и качественных материалов. Бороться с конкуренцией нам удается благодаря безупречному качеству, быстрому выполнению работ и умеренным доступным ценам.

Виды отделки:

I. Внутренняя отделка помещения:

- Подготовительные (черновые) работы - подготовка рабочей поверхности к выполнению отделочных работ. Виды работ: демонтаж, перепланировка, выравнивание, шпатлевка, грунтовка, монтаж сантехники, электрики, водопроводных труб и т.д.

- Отделочные (чистовые) работы - реализация дизайн-проекта, создание конечного образа интерьера. Виды работ: устройство керамогранита, наклейка обоев, укладка паркета, покраска и т.д. Отделка может включать в себя декоративные элементы: лепнина, фрески, стекло, фактурная штукатурка, пилястры, колонны, элементы декора по индивидуальным заказам и т.д.

- Наружная (фасадная) отделка - проведение всех видов работ, направленных на отделку или реконструкцию фасада дома с использованием декоративных материалов, которые придадут дому индивидуальный облик: архитектурная подсветка дома, декоративная штукатурка, декоративный камень, элементы лепнины и т.д.

Реализация отделки включает в себя следующие этапы:

I. Подготовительный этап:

* Знакомство с объектом - выезд на объект для осмотра и проведение обмеров, составление «дефектационной ведомости» - уровень подготовки рабочей поверхности к выполнению отделочных работ.
* Анализ проектной документации: плана БТИ, архитектурного проекта.
* Анализ дизайн-проекта (если он имеется, если нет см. «[Дизайн](http://sstus.ru/dizayn)»)
* Составление сметы на отделочные работы, установление сроков выполнения работ и общей стоимости работ, подписание договора.

II. Реализация проекта:

* Закуп материалов (осуществляется, либо заказчиком, либо нашей компанией на договорной основе).
* Выполнение подготовительных (черновых) работ.
* Выполнение отделочных (чистовых) работ.
* Согласование, всех проводимых работ, с заказчиком.

III. Сдача объекта:

* Прием готовой работы и подписание акта приемки-сдачи отделочных работ.

## 

## 2. Структура предприятия

Представим на рис. 2.1 организационную структуру предприятия ООО «М-Строй».

Генеральный директор

Юридический отдел

Экономический отдел

Главный бухгалтер

Начальник производственного отдела

Отдел маркетинга

**Рисунок 2. – Организационная структура управления предприятием ООО «М-Строй»**

На предприятии ООО «М-Строй» линейная структура управления. Линейная структура управления является простейшей, сущность которой состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом - руководителем, получающий официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность, т.е. все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных

Преимуществом линейной структуры является простота применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи с чем создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе ООО «М-Строй». Кроме этого, повышение ответственности руководителя ООО «М-Строй» за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченными ресурсами и личная ответственность за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Среди недостатков отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления.

На предприятии ООО «М-Строй» наблюдается централизованное управление которое заключается в том, что, важнейшие направления деятельности распределены между подчиненными главный бухгалтер занимается бухгалтерией, отдел маркетинга занимается управлением продажами, изучает и оценивает внешние факторы, положение компании на рынке г. Красноярска, юридический отдел юридическими вопросами, экономический отдел экономическими, производственный отдел производственными.

Генеральный директор руководит текущей деятельностью Общества и решает все вопросы, утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества.

Главный бухгалтер подчиняется генеральному директору, занимается организацией бухгалтерского учёта, сопровождение финансово-хозяйственной деятельности общества с ограниченной ответственностью, ведение и контроль всех участков бухгалтерского учёта: зарплата, касса, банк, подотчётные лица, склад, подготовка отчётности в налоговую.

Начальник экономического отдела проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, анализ показателей рентабельности, ликвидности, эффективности управления активами, оборотным капиталом, подготовка факторного анализа исполнения бюджета, производственной программы и т. д., работает в тесном сотрудничестве с бухгалтерским отделом.

Начальник юридического отдела занимается составлением договоров, представление интересов клиентов при рассмотрении правовых вопросов, ведение судебных и арбитражных дел, анализ и разработка документов, претензионно-исковая работа. Взаимодействует со всеми службами на предприятии, подчиняется не посредственно генеральному директору.

Начальник производственного отдела руководит работой по оперативному регулированию, с использованием различных видов отделочных работ, коммуникаций и связи, хода выполнения отделочных работ, обеспечению ритмичной работы в соответствии с графиком отделочных работ и договорами. Осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков отделочных работ по предприятию, их корректировкой в течение планируемого периода, разработкой и внедрением нормативов для оперативно-производственного планирования. Организует оперативный контроль за ходом выполнения отделочных работ, за обеспечением технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, погрузочно-разгрузочными средствами и т.п., а также за осуществлением подготовки производства новых технологий отделочных работ. Взаимодействует с юридическим, экономическим, маркетинговым и бухгалтерским отделом, подчиняется генеральному директору предприятия.

# Мотивация персонала

Мотивация персонала — один из способов повышения [производительности труда](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0). [Мотивация](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) труда [персонала](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB) является ключевым направлением [кадровой политики](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0) любого [предприятия](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5).

Основной целью управления производительностью труда на предприятии ООО «М-Строй» является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня в выполнения отделочных работ. Это управление охватывает следующий ряд последовательно выполняемых этапов работ:

- Построение системы показателей, в наибольшей степени

характеризующих производительность труда персонала данного

предприятия;

- Поиск и оценка возможных резервов роста производительности труда

на предприятии;

- Разработка мероприятий по обеспечению реализации резервов роста.

Чтобы рассчитать удовлетворенность персонала работой и системой стимулирования, в ООО «М-Строй» в качестве была применена методика оценки уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда и системой его стимулирования.

Предлагаемая методика позволяет своевременно информировать руководство предприятия о настроениях в коллективе, что необходимо для принятия взвешенных решений по совершенствованию системы управления персоналом.

С целью совершенствования системы стимулирования персонала, сохранения ценных сотрудников и привлечения новых в ООО «М-Строй» был проведен анализ степени удовлетворенности сотрудников работой, предприятием, существующей системой стимулирования труда.

Оценивалась административная деятельность руководства, условия труда, заработная плата, охрана здоровья и трудовые отношения. На основе полученных результатов были разработаны мероприятия по повышению уровня удовлетворенности работников через совершенствование системы стимулирования их труда.

Оценка уровня удовлетворенности. Процедура оценки уровня удовлетворенности, внедренная на ООО «М-Строй», состоит из трех этапов:

- разработка анкеты оценки уровня удовлетворенности работников основными факторами производственной ситуации;

- проведение анкетирования;

- анализ уровня удовлетворенности сотрудников работой (предприятием).

Первый этап. При составлении анкеты определяется перечень наиболее характерных показателей и критериев их оценки. В ходе предварительной аналитической работы было выделено 18 факторов мотивации персонала (Приложение 1).

Критериями оценки показателей служили следующие качественные характеристики:

- совершенно удовлетворен;

- удовлетворен;

- затрудняюсь ответить;

- не удовлетворен;

- совершенно не удовлетворен.

Второй этап. ООО «М-Строй» относится к небольшим предприятиям, поэтому не было необходимости рассчитывать оптимальную репрезентативную выборку, в анкетирование были вовлечены все без исключения сотрудники. Работники заполняли анкеты анонимно. Они раздавались по подразделениям (отделов) и профессиональным группам (мастерам, вспомогательному персоналу, руководителям). Такой подход позволял оценить не только индивидуальный уровень удовлетворенности сотрудника работой, но и зафиксировать данные о микроклимате в каждом отдельном подразделении и группе.

Третий этап. Пожалуй, самым сложным при проведении любого опроса является его математическое обоснование.

С этой целью каждому качественному критерию оценки удовлетворенности присваивалось соответствующее числовое значение - коэффициент:

- совершенно удовлетворен (+1,0);

- удовлетворен (+0,5);

- затрудняюсь ответить (0,0);

- не удовлетворен (-0,5);

- совершенно не удовлетворен (-1,0).

Суммарный показатель удовлетворенности - индекс удовлетворенности (1уд) по каждому из факторов рассчитывался по формуле:

****

где пь п2, п3, п4 - соответствующее число респондентов (внутри подразделения или профессиональной группы), объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Ответы респондентов, не сумевших оценить фактор (характеристика по шкале удовлетворенности «затрудняюсь ответить»), не учитывались. Воспользовавшись табл. 2.1, в зависимости от полученного значения индекса удовлетворенности (1уд) можно оценить степень удовлетворенности персонала тем или иным фактором мотивации труда внутри подразделения или профессиональной группы.

**Интерпретация числовых значений (1ул)**

|  |  |
| --- | --- |
| Числовое значение | Интерпретация |
| От+1,0 до+0,6 | Высокий уровень удовлетворенности |
| От +0,59 до +0,2 | Средний уровень удовлетворенности |
| Менее 0,19 | Низкий уровень удовлетворенное™ |

Далее суммарные показатели удовлетворенности, полученные по отдельным подразделениям и профессиональным группам сотрудников, вносятся в сводную таблицу индекса удовлетворенности (табл.)

**Сводные значения индексов удовлетворенности**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование фактора производственной ситуации | Админи страция  (бух., эконо. отдел) | Производственный отдел | Отдел маркетинга | Юридический отдел | Средний  индекс  по  факторов |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Содержание труда | 0,79 | 0,76 | 0,5 | 0,43 | 0,62 |
| Занимаемая должность | 0,4 | 0,66 | 0,66 | 0,68 | h 0,60 |
| Заработная плата | 0,2 | 0,4 | 0,21 | 0,15 | (0,24 |
| Премия за год | 0,96 | 0,75 | 0,15 | 0,3 | 0,54 |
| Премия к отпуску | 0,79 | 0,65 | 0,5 | 0,18 | 0,53 |
| Премия в течение года | 0,36 | 0,56 | 0,6 | 0,72 | 0,56 |
| Условия труда | 0,79 | 0,78 | 0,66 | 0,37 | 0,65 |
| Организация труда | 0,79 | 0,78 | 0,68 | 0,37 | 0,67 |
| Оплата проездных билетов | 0,85 | 0,9 | 0,98 | 0,59 | 0,83 |
| Оплата детских путевок | 0,85 | 0,78 | 0,58 | 0,63 | 0.71 |
| Содержание информации на доске объявлений | 0,79 | 0,76 | 0,5 | 0,44 | 0,63 |
| Подарки ко Дню рождения | 0,85 | 0,58 | 0,9 | 0,95 | 0,82 |
| Подарки к Новому году | 0,85 | 0,58 | 0,9 | 0,95 | 0,82 |
| Организация и содержание корпоративного праздника ко дню работников «День строителя» | 0,85 | 0,9 | 0,98 | 0,59 | 0,83 |
| Организация и содержание корпоративного праздника «Новый год» | 0,86 | 0,79 | 0,59 | 0,64 | 0,75 |
| Программа «Здоровье» | 0,79 | 0,78 | 0,68 | 0,38 | 0,68 |
| Отношение с непосредственным руководителем | 0,36 | 0,56 | 0,6 | 0,72 | 0,56 |
| Отношение с коллегами | 0,36 | 0,56 | 0,6 | 0,72 | 0,56 |
| Итого | 0,43 | 0,74 | 0,76 | 0,53 | 0,64 |

Согласно результатам, занесенным в таблицу, можно оценить не только средний индекс удовлетворенности по конкретному фактору, но и общий индекс удовлетворенности производственной ситуацией в конкретном зале или группе сотрудников. Эта процедура позволяет сгруппировать факторы производственной ситуации в зависимости от значения среднего индекса удовлетворенности. В табл. проводится ранжирование факторов степени удовлетворенности.

**Ранжирование факторов по степени удовлетворенности**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора производственной удовлетворенности | Средний индекс |
| Оплата проездных билетов | 0,83 |
| Организация и содержание корпоративного праздника ко дню работника «День строителя» | 0,83 |
| Подарки ко Дню рождения | 0,82 |
| Подарки к Новому году | 0,82 |
| Организация и содержание корпоративного праздника «Новый год» | 0,75 |
| Оплата детских путевок | 0,71 |
| Программа «Здоровье» | 0,68 |
| Организация труда | 0,67 |
| Условия труда | 0,65 |
| Содержание информации на доске объявлений | 0,63 |
| Содержание труда | 0,62 |
| Занимаемая должность | 0,60 |
| Премия в течение года | 0,56 |
| Отношение с непосредственным руководителем | 0,56 |
| Отношение с коллегами | 0.56 |
| Премия за год | 0,54 |
| Премия к отпуску | 0,53 |
| Заработная плата | 0,24 |
| Общий индекс удовлетворенности по предприятию | 0,64 |

В результате последовательного анализа всех факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудника работой и системой стимулирования труда, необходимо предложить следующие мероприятия:

- разработать стандарт внутрифирменных наград (грамоты, значки, вымпелы и т. п.), программу обучения менеджеров и специалистов, новые должностные инструкции с указанием целей, задач, требований и критериев оценки; дополнительно разработать Положение о премировании, основанное на качестве, производительности и прибыли предприятия, а также программу «Дети» (оплата детских путевок или оплата проезда к месту отдыха, страхование детей от несчастных случаев и т. д.);

- пересмотреть расценки, нормы труда; рассмотреть возможность дополнительного приобретения ПК для администрации и специалистов;

- скорректировать программу «Здоровье» (Приложение 2) (компенсация стоимости лекарств для сотрудников, оплата санаторной путевки, стоматологическая помощь, доплата некурящим и т. д.), пакет социальных выплат и льгот (компенсация на питание, беспроцентные денежные кредиты, скидки на обслуживание в парикмахерской родственниками и знакомыми и др.);

- составить план проведения корпоративных праздников, поздравлений, конкурсов на год и примерные программы их проведения; систематически проводить планерки, встречи с коллективом, вовлекать специалистов в обсуждение стратегических решений.

Таким образом, предлагаемая методика позволяет своевременно информировать руководство предприятия ООО «М-Строй» как об общем уровне удовлетворенности коллектива, так и об удовлетворенности работников отдельными производственными процессами, что очень важно для принятия адекватных решений по совершенствованию системы управления персонала и мотивации персонала.

1. **Принятие решений**

На предприятии ООО «М-Строй» планерка проводится один раз в неделю, на которой проводятся итоги недели, и планируется работа на следующую неделю.

26.04.2010г. ООО «М-Строй», все начальники отдела предприятия, проводимый генеральным директором.

Состав участников: Наумко Е.А. главный бухгалтер, Лавринова Н.Ю. начальник экономического отдела, Никифоров В.Д. начальник производственного отдела, Шматко Н.Н. начальник юридического отдела, Соколов Г.Н. начальник маркетингового отдела.

Плановая планерка проводилось по результат проделанной работы за текущую неделю и подведения итого месяца по выполненным отделочным работам и обсуждения предстоящих отделочных работ.

В ходе проведения планерки проводились обсуждения предстоящих отделочных работ в бюджетном учреждении ФСС, для обсуждения сметной документации, приобретения отделочным материалов.

Перед участниками планерки была поставлена четкая задача, для каждого отдела. Юридическому отделу подготовка договоров на выполнение отделочных работ с бюджетной организацией ФСС, проверка документации.

Для экономического отдела подготовка сметной документации на выполнения отделочных работ, в соответствии нормативами.

Для отдела маркетинга подготовка по каждому наименованию отделочных материалов их стоимость количество и т.д. а также наименование, адрес поставщика отделочных материалов для расчета за поставленные материалы. Данные которые необходимо предоставить всем отделам для согласования.

Главный бухгалтер проводит расчет за приобретенные материалы с поставщиками, после всех согласований и утверждений.

По итогам планерки, мною был сделано следующие заключение, что работники предприятия ООО «М-Строй», работают в тесной команде с друг с другом, наблюдается дружеские взаимоотношения, уважение к каждому конкретному мнению из присутствующих на планерки, разногласия которые возникают в процессе обсуждения, четко обосновываются, после чего в процессе обсуждения находится компромиссное решения и все участники совещания приходят к единому мнению, т.е. поставленной цели и задачи проводимой планерки.

## 

## 5. SWOT-анализ

SWOT-анализ (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats - сила, слабость, возможности, угрозы) — это промежуточное звено между формулированием миссии компании и определением ее целей и задач.

SWOT-анализ заключается в оценке слабых и сильных сторон компании, а также ее внешних возможностей и угроз. Это удобное средство получения мгновенной "картинки" конкурентной позиции компании. Основывается на принципе стратегического соответствия внутренних возможностей компании (ее сильных и слабых сторон) и внешней среды (частично находящей отражение в возможностях и угрозах компании). Матрица SWOT-анализа представляет собой информационное поле, (рис. 5.1) это удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и компании.

Методология построения матрицы стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей разделяются на благоприятные и неблагоприятные:

- внешняя – внутренняя;

- сила – слабость;

- возможности – угрозы.

Внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, т.е. проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

- Government - правительство;

- Economy - экономика;

- Technology - технология;

- Society - общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры и т.п.

Оценка сильных и слабых сторон компании по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у компании стратегических перспектив и возможность их реализации. При этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать.

Сильная сторона компании - это то, в чем данная компания имеет какое-либо преимущество, это может быть и признак, сулящий компании новые возможности. К сильным сторонам можно отнести мастерство и компетентность, проявленные в производственной и организационной деятельности, все то, что ставит компанию в более выгодное, по сравнению с конкурентами, положение на рынке (как, например, выпуск более качественного строительство, более высокая репутация, исключительно высокий уровень технического исполнения услуг).

Слабая сторона - это то, что недостает данной компании или, что она выполняет плохо (относительно конкурентов), это также может быть и фактор, снижающий конкурентоспособность компании.

Слабости компании могут иметь или не иметь стратегического значения в зависимости от того, в какой мере тот или иной слабый признак является предметом конкурентной борьбы.

Как только определены внутренние сильные и слабые стороны компании, следует тщательным образом взвесить каждый пункт двух перечней. Таким образом, одни признаки, относимые к сильным сторонам, могут иметь большее значение, чем другие, в конечном счете, определяя эффективность функционирования, успех конкурентной борьбы и формируя мощную стратегию компании. Точно также некоторые слабые моменты могут носить фатальный характер для деятельности компании, тогда как другие - не представлять реальной опасности или быть легко исправимыми.

С точки зрения процесса формирования стратегии, сильные стороны компании играют ключевую роль, потому что выступают фундаментом, на котором строится конкурентное преимущество.

Для составления SWOT-матрицы и оценки ООО «М-Строй» выделим сильные и слабые стороны, возможности и угрозы объекта исследования в существующей ситуации.

К сильным сторонам объекта исследования можно отнести наличие объемов заказов на отделочные работы на два года, т.е. до 2012г, отнести помощь муниципалитетов, которая выражается в содействии при получении краткосрочных кредитов, наличие квалифицированных рабочих кадров.

Недостатки существующей организации обслуживания объекта исследования, приведенные в оценке, можно сформулировать следующим образом и представить их как слабые стороны:

а) недостаток финансирования;

б) отсутствие стимулов для снижения издержек производства;

в) низкая квалификация менеджмента;

г) высокий уровень износа основных средств.

Перечисленные выше слабые стороны вызывают ряд угроз, которые можно сформулировать следующим образом.

Наиболее существенной угрозой является недостаток финансирования, низкая квалификация менеджмента.

Также к угрозам можно отнести увеличение аварийности оборудования, по причине его физического износа.

Таким образом, после группировки, сказанного выше, можно сформируется (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы), которые удобно представить в виде матрицы (табл.).

**Матрица SWOT-анализа**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны:   * помощь муниципалитета; * наличие объемов заказов на выполнения отделочных работ на ближайшие два года, т.е до 2012г * наличие квалифицированных рабочих кадров | Слабые стороны:   * недостаток финансирования; * отсутствие стимулов для снижения издержек производства; * высокий уровень износа основных средств; * низкая квалификация менеджмента |
| Угрозы:   * увеличение аварийности оборудования, по причине его физического износа | Возможности:  - приобретение нового технологического оборудования  - возможность получения краткосрочных кредитов при содействии муниципалитета |

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

**Характеристика компонентное в макроокружения**

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненты | Влияние компонента на предприятие макроокружение |
| Экономическая (позволит понять то, как формируется распределения ресурсов) | Уровень инфляции. Сила влияния на организацию достаточно велика, в договорах предусмотрена индексация платежей в случае просрочки.  Сокращение доходов потребителей. Влияние достаточно, т.к. падает платежеспособный спрос и как следствие выручка организации.  Установление высоких налоговых ставок. Значительно влияет на финансовый результат предприятия, оно становится не способно расти в силу недостатка средств. |
| Социальная ( определяет влияние на бизнес социальных явлений и процессов) | Повышение уровня образования и культуры. Происходит снижение вложений на профессиональную подготовку. Рост мобильности приводит к текучести кадров |
| Технологическая (заключается в отслеживании процесса развитии технологии и современным нововведениям) | Изучение данной группы факторов направленно на приобретение усовершенствования строительного оборудования, строительных технологий, отделочных технологий |
| Политическая | К ним относятся политические и правовые факторы. Это программы Государства в области строительства, а также изменения и дополнения в законодательном и правовом регулировании. |

Изучение непосредственно окружения направлено на анализ состояния тех сопоставляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. Это такие составляющие, как покупатели, поставщикам, конкуренты, рынок рабочей силы.

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненты | Влияние компонента на предприятие микроокружение |
| Потребители | Население, с развитием ипотечного кредитования, население более активно вкладывает деньги в строительство жилья. |
| Поставщики финансов | Предприятие не имеет зависимость от финансирования, со стороны государства, предприятие развивается за счет собственных средств. |
| Конкуренты | На рынке строительства и отделочных работ основными конкурентами являются: Кульбытстрой, Монолитстрой, Сиберяк. |

Представим в табл. основные СТЭП – факторы, влияющие на деятельность организации. Зная их, необходимо проанализировать и выделить те, которые наиболее сильно влияют на деятельность организации.

Для оценки факторов влияния макроокружения на развитие предприятия проводятся экспертные исследования среди административно – управленческого персонал предприятия.

**Оценка силы влияния факторов макроокружения на развитие организации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Экспертная оценка влияния (силы) факторов | | | | | | |
| -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Экономическое | Высокий уровень инфляции | х  х | х |  |  |  | х |  |
| Низкий уровень средней зар/платы |
| Понижение процентных ставок по кредитам |
| Снижение доходов населения |
| Социальные | Повышения уровня образования |  |  |  |  |  | х | Х  х |
| Рост мобильности населения |
| Уровень доходов населения |
| Технологические | Появление новых отделочных технологий |  |  |  |  |  |  | х |
| Политические | Ориентация на рыночную экономику |  |  |  |  |  |  | х |
| Низкий уровень правового регулирования |  | х |  |  |  |  |  |
| Принятие нормативных актов имеющих обратную силу | х |  |  |  |  |  |  |

Экспертный анализ проведен на предприятии среди административно-управленческого персонала, в котором принимали участие 20 человек.

По мнению экспертов предприятия наиболее сильно влияют такие факторы, как уровень доходов населения, повышение уровня образования, появление новых строительных технологий, ориентация на рыночную экономику. За последнее десятилетие в нашей стране произошли значительные перемены в сфере строительства и строительных технологий.

Рассмотрим анализ финансового состояния ООО «М-Строй». Проанализируем уплотненный баланс-нетто и представим в таблице.

**Уплотненный баланс – нетто**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья | Иденти-  фикатор | 2008 | 2009 |
| АКТИВ |  |  |  |
| I. Оборотные активы |  |  |  |
| Денежные средства и их эквиваленты  (стр.250+стр.260) | ДС | 3 | 1 |
| Расчеты с дебиторами (стр.230+стр.240) | ДБ | 14094 | 21767 |
| Запасы и затраты (стр.210) | ЗЗ | 18594 | 23982 |
| Прочие оборотные активы  (стр.250+стр.270) | ПА | - | 9169 |
| Итого по разделу I | ТА | 38011 | 62554 |
| II. Внеоборотные активы |  |  |  |
| Основные средства (стр.120) | ОС | 3057 | 2511 |
| Долгосрочные финансовые вложения (стр.140) | ДВ | 704 | - |
| Прочие внеоборотные активы  (стр.110+стр.130+стр.135+стр.145+стр.150) | ПВ | - | - |
| Итого по разделу II | ВА | 3761 | 2511 |
| Всего активов | БА | 41772 | 65065 |
| ПАССИВ |  |  |  |
| I. Заемный капитал |  |  |  |
| Краткосрочные пассивы (стр.690) | КП | 37491 | 58242 |
| Долгосрочные пассивы (стр.590) | ДП | - | - |
| Итого по разделу I | ЗК | 37491 | 58242 |
| II. Реальный собственный капитал |  |  |  |
| Продолжение таблицы 2.4. |  |  |  |
| Уставной капитал (стр.410) |  | 10 | 10 |
| Добавленный капитал (стр.420)  Резервный капитал (стр.430) | ФР | -  - | -  - |
| Доходы будущих периодов (стр.640) |  | - | - |
| Нераспределенная прибыль (стр.470) |  | 4271 | 6813 |
| Итого по разделу II. |  | 4281 | 6823 |
| Всего источников |  | 41772 | 65065 |

Из данной таблицы видно, что сумма финансовых ресурсов предприятия ООО «М-Строй», находящихся в распоряжении предприятия, увеличилась за год на 23293 тыс. руб. и составила на 01.01.2010год 65065 тыс. руб., по сравнению с 2008 годом где сумма финансовых ресурсов предприятия составляла 41772 тыс. руб. Представим структурное представление уплотненного баланса-нетто и представим в таблице.

**Структурное представление уплотненного баланса-нетто**

**(вертикальный анализ)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | 2008  тыс. руб. | Процент к валюте баланса, % | 2009  тыс. руб. | Процент к валюте баланса, % | Изменение  % | Изменение  тыс. руб. |
| АКТИВ |  |  |  |  |  |  |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Основные средства (стр.120) | 3057 | 7,3 | 2511 | 3,9 | -3,4 | -546 |
| Долгосрочные финансовые вложения(стр.140) | 704 | 1,7 | - | - |  |  |
| Итого по разделу I | 3761 | 9,0 | 2511 | 3,9 | -5,1 | -1250 |
| II. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Запасы и затраты (стр.210) | 18594 | 44,5 | 23982 | 36,9 | -7,6 | 5388 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (стр.220) | 5320 | 12,7 | 7635 | 11,7 | -1,0 | 2315 |
| Расчеты с дебиторами (стр.230+стр.240) | 14094 | 33,7 | 21767 | 33,5 | -0,2 | 7673 |
| Денежные средства и их эквиваленты (стр.260) | 3 | 0,008 | 1 | 0,002 | -0,006 | -2 |
| Прочие оборотные активы (стр.270) | - |  | 7202 | 11,1 | 11,1 | 7202 |
| Итого по разделу II. | 38011 | 91,0 | 62554 | 96,1 | 5,1 | 24543 |
| Всего активов | 41772 | 100 | 65065 | 100 | - | 23293 |
| ПАССИВ |  |  |  |  |  |  |
| I. Собственный капитал |  |  |  |  |  |  |
| Уставной капитал (стр.410) | 10 | 0,02 | 10 | 0,02 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) стр.470 | 4271 | 10,2 | 6813 | 10,5 | 0,3 | 2542 |
| Итого по разделу I | 4281 | 10,2 | 6823 | 10,5 | 0,3 | 2542 |
| II. Заемный капитал |  |  |  |  |  |  |
| Краткосрочные пассивы (стр.690-стр.640) | 37491 | 89,8 | 58242 | 89,5 | -0,3 | 20751 |
| Итого по разделу II | 37491 | 89,6 | 58242 | 89,5 | -0,1 | 20751 |
| Всего источников | 41772 | 100 | 65065 | 100 | - | 23293 |

В таблице структурно представлен баланс-нетто по укрупненной номенклатуре статей. В разделе актива баланса основные средства, доля на 2009 год составляет 3,9% это на 3,4% меньше по сравнению с 2008 годом которые составляли 7,3% уменьшение на 546 тыс. руб. Внеоборотные активы в целом уменьшились на 5,1% и составили на 2009г 3,9% по сравнению с 2008г которые составляли 9,1% уменьшение составили на 1250 тыс. руб. Оборотные активы значительно увеличились на 5,1% и на 2009 г составили 96,1% по сравнению с 2008 г которые составляли 91,0% и составили в сумме 62554 тыс. руб. В разделе пассива баланса в статье нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) произошло увеличение на 0,3% и составили на 2009г 10,5%, по сравнению с 2008 г которые составляли 10,2%, в сумме увеличение произошло на 2542 тыс. руб. Краткосрочные пассивы предприятия увеличились в сумме на 20751 тыс. руб. или на 0,3%.

Структура средств предприятия и источников их покрытия за отчетный период в целом не претерпела существенных изменений. Рентабельность работы, стабильность имущественного положения, низкая доля заемных средств свидетельствует о том, что предприятие работает устойчиво и уверено наращивает свой экономический потенциал.

Далее рассмотрим горизонтальный анализ баланса, который заключается в построении аналитической таблицы, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). Данные представим в таблицы 5.7.

Из проведенного анализа мы видим, что общий прирост активов (пассивов) предприятия за год деятельности составил 55,8%, или 23293 тыс. руб. Запасы увеличились на 28,9% или 5388 тыс. руб. Дебиторская задолженность выросла на 54,4% или 7673 тыс. руб. Наиболее срочные обязательства это краткосрочные пассивы – выросли у предприятия на 55,3% или 20751 тыс. руб.

**Горизонтальный анализ уплотненного баланса-нетто**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | Абсолютные величины  тыс. руб. | | Темп роста  % | Изменение, % | Изменение  тыс. руб. |
| 2008 | 2009 |
| АКТИВ |  |  |  |  |  |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |
| Основные средства (стр.120) | 3057 | 2511 | 82,1 | 17,9 | -546 |
| Долгосрочные финансовые вложения(стр.140) | 704 | - |  |  |  |
| Итого по разделу I | 3761 | 2511 | 82,1 | 17,9 | -1250 |
| II. Оборотные активы |  |  |  |  |  |
| Запасы и затраты (стр.210) | 18594 | 23982 | 128,9 | 28,9 | 5388 |
| Расчеты с дебиторами (стр.230+стр.240) | 14094 | 21767 | 154,4 | 54,4 | 7673 |
| Денежные средства и их эквмваленты (стр.260) | 3 | 1 | 33,3 | -66,7 | -2 |
| Прочие оборотные активы (стр.270) | - | 7202 |  |  | 7202 |
| Итого по разделу II. | 38011 | 62554 | 164,6 | 64,6 | 24543 |
| Всего активов | 41772 | 65065 | 155,8 | 55,8 | 23293 |
|  |  |  |  |  |  |
| ПАССИВ |  |  |  |  |  |
| I. Собственный капитал |  |  |  |  |  |
| Уставной капитал (стр.410) | 10 | 10 | 100 | 100 | 0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) стр.470 | 4271 | 6813 | 159,5 | 59,5 | 2542 |
| Итого по разделу I | 4281 | 6823 | 159,4 | 59,4 | 2542 |
| II. Заемный капитал |  |  |  |  |  |
| Краткосрочные пассивы (стр.690-стр.640) | 37491 | 58242 | 155,3 | 55,3 | 20751 |
| Итого по разделу II | 37491 | 58242 | 155,3 | 55,3 | 20751 |
| Всего источников | 41772 | 65065 | 155,8 | 55,8 | 23293 |

Рассмотрим различные сочетания сильных и слабых мест сформулируем возможные способы решения выявленных проблем запишем их в соответствующие клетки таблицы, в результате получим проблемное поле объекта исследования (табл.).

**SWOT- анализ («сильные» и «слабые» места) эффективности деятельности ООО «М-Строй»**

|  |  |
| --- | --- |
| «Сильные» места | «Слабые» места |
| - Положительная динамика конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия  - Преимущественно интенсивный тип развития  - Отсутствие управленческих и коммерческих расходов на фоне повышения объемов операций | В связи износом оборудования необходим пересмотр финансовой политики предприятия в части распределения чистой прибыли на инвестиции в основной капитал |

## 6. Дерево решений

Используя дерево решений, руководитель находит путем возврата от второй точки к началу наиболее предпочтительное решение — наращивание объемов заказов по различным видам отделочным работам с использованием новых технологий.

Участие в различных тендерах на различные виды отделочных работ

Развитие инновационной деятельности

-анализ рынка на рынке отделочных работ;

-предоставление различных скидок.

-анализ рынка поставщиков отделочных материалов;

-обновление основных фондов за счет покупки нового оборудования.

Увеличение объемов заказов на отделочные работы

Мотивация персонала

**Дерево решений**

Предприятию в целях увеличения объемов заказов на отделочные работы, рекомендуется участие в различных всевозможных тендерах, которые проводится как в г. Красноярске, так и на территории Красноярского края. Для этого необходимо провести углубленный анализ рынка, основных конкурентов, по видам отделочных работ, по технологии выполнения, также разработать систему скидок, как для коммерческих предприятий, так и для бюджетных организаций, для молодых семей, пенсионеров, многодетных семей, т.е. к каждому клиенту индивидуальный подход.

Для развития инновационный деятельности рассмотреть рынок поставщиков строительных отделочных материалов, цена, качество и т.д. Необходимо приобретения нового технологического оборудования, для более сложных видов отделочных работ.

Для достижения генеральной цели предприятию необходимо осуществить следующие подцели:

* в коммерческой сфере – усиление своих конкурентных позиций с помощью положения на рынке, характеризующимся объемом продаж, расширением услуг рынков сбыта, прогнозированием спроса;

- экономическими подцелями планирование основных экономических показателей являются увеличение выручки от реализации эл энергии, снижение уровня издержек обращения;

- управленческие подцели такие, как совершенствование систем управления, совершенствование технологий управления;

- социальныя подцель – эффективное использование трудового потенциала.

Для выполнения поставленных подцелей организации необходимо решить ряд возникающих задач непосредственно относящихся к воплощению в жизнь данной оптимальной стратегии.

Мероприятия, в свою очередь, являются инструментом достижения поставленных задач. Для реализации каждой задачи необходимо осуществление отдельных мероприятий, такую зависимость можно представить в таблице.

**Зависимость задач и мероприятий**

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | Мероприятия |
| Коммерческая подцель | |
| Улучшение качество отделочных работ | - привлечение дополнительного трудового потенциала на отделочные работы; |
| Экономическая подцель | |
| Укрепление финансового положения предприятия | - увеличение наличных денежных средств на предприятии для ускорения оборачиваемости активов  - повышение оборачиваемости оборотных средств; |
| Учет результатов труда хозяйственой деятельности | - учет темпа роста экономических показателей;  - соизмерение полученных результатов с имеющимися ресурсами и произведенными затратами. |
| Привлечение инвестиций | - поиск наиболее подходящих % для долгосрочного кредита |
| Управленческая подцель | |
| Повышение уровня управленческой деятельности | - увеличение расходов для повышения квалификации управленческого персонала;  - усиление контроля за выполнением стратегии для достижения максимальных результатов ее реализации;  - совершенствование организации труда; |
| Определение конкретных направлений в деятельности каждого сотрудника | - четкое распределение должностных инструкций;  - установление нормативов на показатели качества;  - совершенствование системы премирования;  - постановка внутренней отчетности. |
| Своевременное выявление и решение проблем | - совершенствование потока информационного обеспечения  - выявление слабых мест в работе и постоянный контроль за ними;  - неординарный и творческий подход к решению сложившихся ситуаций. |
| Социальная подцель | |
| Социальное развитие коллектива | - установление в коллективе благоприятного психологического климата;  - сохранение и развитие традиций и обычаев организации;  - воспитание группового самосознания коллектива. |
| Создание отдела кадров | - нанять квалифицированных специалистов в области менеджмента, экономики и социологии труда. Этот отдел должен обладать необходимой информацией, ресурсами и полномочиями для ведения мотивационной деятельности.  Отдел должен будет проводить:  - оптимизацию системы управления поощрения персонала;  - социально-психологическую диагностику коллектива;  - исследование производственных и социальных конфликтов;  - анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;  - планирование и контроль деловой карьеры;  - профессиональную и социально - психологическую адаптацию работников;  - управление трудовой мотивацией;  - разработку трудовых и правовых отношений;  - разрабатывать и внедрять модели эмоционально-физического комфорта персонала;  - предоставление полной информации о своей деятельности высшему звену управления;  - вести отчетность о проведенной работе и достигнутых результатах. |
| Совершенствование системы мотивации | - разработка системы премирования за определенные достижения в работе;  - поддержание заинтересованности работников в труде с помощью материального и психологического поощрения;  - оптимизированная (индивидуальная) система оплаты труда (Более подробная информация приведена в (табл. 6.2) |

Успех деятельности предприятия, а в частности мотивации зависит от специалистов, которых необходимо подбирать с помощью различных тестирований, испытательных сроков и других альтернативных подходов. Важно взращивать профессионалов самим, и они не подведут.

Нужно всеми доступными средствами поддерживать заинтересованность работников в труде на своем предприятии. В данном случае необходимо материальное и психологическое поощрение. Необходимо предоставлять работнику свободу в действиях, не заключать его в определенные рамки, таким образом, качество исполнения будет выше.

Необходима оптимизированная система оплаты труда (платить за труд в меру, не недоплачивать и не переплачивать).

Можно ввести индивидуальную систему оплаты и премирования, при этом работник должен знать, за что и почему произошли надбавки, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу поощряется руководством и что премия - это не привычная форма доплат, а доплата именно за эффективный труд.

Она не должна начисляться за результаты и деятельность работников, являющихся обязательными и оплачиваемые в рамках постоянной части заработка.

Можно внедрять дополнительные отпуска за специфический труд или результаты труда, для дополнительной компенсации повышенной психологической или физической нагрузке.

Необходимо также заботиться и о моральном состоянии работника - признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов с целью дальнейшего их стимулирования, проводить популяризацию результатов труда отдельных работников, получивших признание.

В таблице приведен еще ряд мероприятий по повышению стимулов к труду, приводящих к эффективной деятельности предприятия.

**Мероприятия по повышению стимулов к труду**

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Содержание мероприятий |
| Учреждение приза «Здоровье» | На предприятии в течение года ведется учет заболеваемости ОРЗ и заболеваниями, близкими ему по тяжести и последствиям. При подведении итогов призами награждаются работники, которые меньше всего отсутствовали на работе из-за болезней, что дает ощутимую выгоду предприятию. |
| Премирование временем | Работникам предоставляется возможность выполнять положительную норму в то время, в которое они способны это сделать. Излишки рабочего времени работник может использовать по своему назначению. Применяется при условии четкой договоренности об исключении пересмотра норм выработки. |
| Введение платы за любое рационализаторское предложение | Принимаются все предложения, и сразу выплачивается небольшое вознаграждение. |
| Введение ежегодной аттестации персонала | По специальной методике и программе оцениваются количество и качество труда за год. От результатов аттестации зависят рождественский бонус и присвоение очередного класса, разряда и т.д. |
| Проведение ежегодных конкурсов профессионального мастерства | Конкурсы проводятся по отдельным профессиям. Призер получает крупный приз и становится известным всему коллективу. |
| Неформальное общение в коллективе | Практикуются регулярные неформальные встречи коллектива вне работы, которые сплачивают коллектив, позволяют поднять престиж формального лидера. |

Значимость целей для организации невозможно переоценить, они являются исходной точкой планирования деятельности, лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации и, наконец, они являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда.

**Заключения**

В процессе прохождения производственной практики на предприятии ООО «М-Строй», сделан следующий вывод. ООО «М-Строй» является обществом с ограниченной ответственностью в терминах Гражданского кодекса Российской Федерации, а также Федерального закона РФ «Об обществах ограниченной ответственностью». Место нахождения Общества: 660111 Российская Федерация Красноярский край г. Красноярск, ул. Батурина 7-113.

Основным видам деятельности которого являются отделочные работы. ООО «М-Строй» производит отделочные работы в соответствии с европейскими стандартами, с использованием проверенных, современных технологий и качественных материалов. Бороться с конкуренцией нам удается благодаря безупречному качеству, быстрому выполнению работ и умеренным доступным ценам.

Миссия ООО «М-Строй» максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов в услугах предоставления отделочных работ, отвечающих самым высоким требованиям клиентам.

Основной целью управления мотивацией на предприятии ООО «М-Строй» является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня в выполнения отделочных работ.

По итогам планерки, мною был сделано следующие заключение, что работники предприятия ООО «М-Строй», работают в тесной команде с друг с другом, наблюдается дружеские взаимоотношения, уважение к каждому конкретному мнению из присутствующих на планерки, разногласия которые возникают в процессе обсуждения, четко обосновываются, после чего в процессе обсуждения находится компромиссное решения и все участники совещания приходят к единому мнению, т.е. поставленной цели и задачи проводимой планерки.

В ходе проведенного SWOT-анализа оценки ООО «М-Строй» выделены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы объекта исследования в существующей ситуации.

К сильным сторонам объекта исследования можно отнести наличие объемов заказов на отделочные работы на два года, т.е. до 2012г, отнести помощь муниципалитетов, которая выражается в содействии при получении краткосрочных кредитов, наличие квалифицированных рабочих кадров.

Недостатки существующей организации обслуживания объекта исследования, приведенные в оценке, можно сформулировать следующим образом и представить их как слабые стороны: недостаток финансирования; отсутствие стимулов для снижения издержек производства; низкая квалификация менеджмента; высокий уровень износа основных средств. Перечисленные выше слабые стороны вызывают ряд угроз, которые можно сформулировать следующим образом. Наиболее существенной угрозой является недостаток финансирования, низкая квалификация менеджмента.

По проведенному анализу предложено дерево решений, которое предусматривает следующие решения. Предприятию в целях увеличения объемов заказов на отделочные работы, рекомендуется участие в различных всевозможных тендерах, которые проводится как в г. Красноярске, так и на территории Красноярского края. Для этого необходимо провести углубленный анализ рынка, основных конкурентов, по видам отделочных работ, по технологии выполнения, также разработать систему скидок, как для коммерческих предприятий, так и для бюджетных организаций, для молодых семей, пенсионеров, многодетных семей, т.е. к каждому клиенту индивидуальный подход.

Для развития инновационный деятельности рассмотреть рынок поставщиков строительных отделочных материалов, цена, качество и т.д. Необходимо приобретения нового технологического оборудования, для более сложных видов отделочных работ.

**Список используемой литературы**

1. Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика.: Учеб. пособие. - М.:ИНФРА-М, 2008. -192 с.
2. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - М.; Высш. шк., 2009.
3. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: 2008 - 189 с.
4. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие /И.С. Гладков. - М: Дашков и К0 , 2007.-160 с.
5. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: - 2006г с.182.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2007г с.142.
7. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебное пособие / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. - 2-е изд., стер. - М.:Академия, 2008. - 560 с.
8. Егоршин А.П. Основы управление персоналом: учебное пособие для вузов/ А.П. Егоршин.- Н. Новгород: НИМБ, 2007.-303с.
9. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учеб. пособие /А.И.Ильин.- 4-е изд. стереотип.- Минск: Новое знание, 2006.- 635 с.
10. Калигин Н.А. Принципы организационного управления/ Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика , 2009.- 240 с.
11. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учеб. пособие/В.Г. Каменская. - М.: Академия, 2008.- 176 с.
12. Кнорринг В.И. Основы искусства управления: учеб. пособие/ В.И. Кнорринг. - М.: Дело, 2007.-280 с.
13. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие/ Т.А. Комиссарова . - М.: Дело , 2009. - 258 с.

14.Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э.М.Коротков. - М: ДеКа, 2009. - 893 с.

15. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование : учеб. пособие /А.И. Кочетков. - М.: Дело , 2007.- 148 с.

16.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. - Мн.: БГЭУ, 2006.

17. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика,2006.

18.Малин А.С. Исследование систем управления: : учеб. для вузов /А.С. Малин. - М.: ГУ-ВШЭ , 2008.-ПО с.

19.Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под ред. И.И. Мазура. - М. Высшая школа, 2006. - 555 с.

20.Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. - 2-е изд. - М.: Омега - Л, 2007. с - 664.

21.Мардас А.Н. Организационный менеджмент/ А.Н. Мардас. - СПб.: Питер , 2008.- 208 с.

22.Медведев В.П. Менеджмент : учеб. пособие / В.П. Медведев. - М.: Дело , 2006.- 160 с.

23.Менеджмент: Вопросы и ответы: учеб. пособие /Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т; сост. А.Н.Чаплина, СВ. Здрестова.- Красноярск, 2007.- 173 с.

24.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: Пер с англ. - М.: ДелоЛТД, 2006.

25.Мыльник В.В. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Академический Проект, 2008. -272 с.

26.Попов С.Г. Основы менеджмента : учебное пособие/ С.Г. Попов . - М: Ось-89 ,2009.- 204с.

**Приложение 1**

**Анкета для анализа удовлетворенности работой и действующей системой стимулирования труда в ООО «М-Строй»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование фактора производственной ситуации | Сов ершен но  удовле творен | Удо влетво рен | Затр удняю сь  ответи ть | Неу довлет ворен | Сов ершен но  неудов летвор ен |
| Содержание труда |  |  |  |  |  |
| Занимаемая должность |  |  |  |  |  |
| Заработная плата |  |  |  |  |  |
| Премия за год |  |  |  |  |  |
| Премия к отпуску |  |  |  |  |  |
| Премия в течение года |  |  |  |  |  |
| Условия труда |  |  |  |  |  |
| Организация труда |  |  |  |  |  |
| Оплата проездных билетов |  |  |  |  |  |
| Оплата детских путевок |  |  |  |  |  |
| Содержание информации на доске объявлений |  |  |  |  |  |
| Подарки ко Дню рождения |  |  |  |  |  |
| Подарки к Новому году |  |  |  |  |  |
| Организация и содержание корпоративного праздника ко дню работника «День строителя» |  |  |  |  |  |
| Организация и содержание корпоративного праздника «Новый год» |  |  |  |  |  |
| Программа «Здоровье» |  |  |  |  |  |
| Отношение с непосредственным руководителем |  |  |  |  |  |
| Отношение с коллегами |  |  |  |  |  |

**Приложение 2**

**Программа «Здоровье»**

Цели:

* 1. Профилактика профессиональных, простудных, инфекционных заболеваний.
  2. Повышение эффективности работы сотрудников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Мероприятия | Ответственные |
| 1 | Прием витаминов | Руководители отделов |
| 2 | Вакцинация против гриппа (сентябрь-октябрь) | Директор |
| 3 | Лекция на тему «Профилактика онкологии» | Руководители отделов |
| 4 | Осмотр маммолога | Директор |
| 5 | Лекция на тему «Профилактика сердечно-сосудистого заболевания» | Начальник производственного отдела |
| 6 | Спортивные мероприятия | Ответственное лицо |
| 7 | Использование защитных средств ( повязки и т.п.) | Начальник производственного отдела |