Дипломная работа

На тему:

«Определение наиболее эффективных стимулов в работе с персоналом»

Содержание

Введение

1. Теоретические основы мотивации персонала в достижении целей организации

1.1 Мотивационный процесс

1.2 Теории мотивации

1.3 Методы и способы мотивации

1.4 Зарубежный опыт

2. Анализ финансово- хозяйственной деятельности ОАО СМУ-100

2.1 Характеристика предприятия СМУ-100

2.2 Анализ финансового положения предприятия за 2007 год

2.2.1 Анализ источников средств

2.2.2 Анализ размещения средств предприятия

2.2.3 Анализ доходности предприятия ОАО СМУ – 100

2.3 Анализ показателей по труду предприятия ОАО СМУ – 100

2.4 Мероприятия по стимулированию труда, используемые на предприятии СМУ – 100

3. Совершенствование системы мотивации на предприятии СМУ – 100

3.1 Совершенствование системы оплаты труда на предприятии СМУ – 100

3.2 Планирование деловой карьеры

Заключение

Список литературы

Приложение

Введение

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Главные рычаги мотивации – стимулы и мотивы. Под стимулом обычно подразумевается материальная награда определенной формы, например заработная плата. В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой: желание, влечение, ориентация, внутренние установки и др. мотивация персонал стимулирование труд

Целью дипломной работы является определение подходов к выработке наиболее эффективных стимулов в работе с персоналом.

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

* исследование теоретического материала по проблемам мотивации;
* оценка и анализ финансового и экономического положения объекта исследования;
* выявление недостатков в стимулировании персонала на предприятии;
* разработка мероприятий и предложений по улучшению мотивационного и кадрового менеджмента.

Объектом исследования является Открытое Акционерное Общество Строительное Монтажное Управление 100, на котором автор выпускной квалификационной работы проходил производственную практику. Для данного предприятия тема дипломной работы является актуальной, так как ОАО СМУ - 100 находится в сложном положении и необходимы действенные меры для повышения заинтересованности работников в более эффективной и плодотворной работе.

В дипломной работе использованы методы опроса, наблюдения и экономического анализа, исследовано значительное количество литературных источников по вопросам управления персоналом и мотивации

1. Теоретические основы мотивации персонала в достижении целей организации

1.1 Мотивационный процесс

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Все они могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую – теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, то есть то, как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой теорий содержания мотивации, вторая группа – теорий процесса мотивации.

Основные задачи мотивации:

* формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
* обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
* формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

* процесса мотивации в организациях;
* индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется и зависимости между ними;
* изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации, сущность которых рассмотрим ниже. При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель предприятия должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для реализации целей организации.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии.

возникновение потребностей

поиск путей устранения потребности

определение целей (направления) действия

осуществление действия

получение вознаграждения

устранение потребности

Рис. 1.1 Основные стадии процесса мотивации персонала предприятия

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия- Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

* что я должен получить, чтобы устранить потребность;
* что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
* в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
* насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным факторы является не очевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их “вычленить” невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей - при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие инновационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

1.2 Теории мотивации

Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда.

а) Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека.

В основе поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

Рис 1.2

* физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в воде, в еде, в отдыхе и т.д.;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
* социальные потребности - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувстве «локтя» и поддержке;
* потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
* потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

б) С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид МакКлелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории МакКлелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

в) Теория мотивации Ф. Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Таблица 1 Двухфакторная модель Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивации |
| Политика фирмы и администрацииУсловия работыЗаработок | УспехПродвижение по службеПризнание и одобрение результатов работы |
| Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненнымиСтепень непосредственного контроля за работой | Высокая степень ответственностиВозможности творческого и делового роста |

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: Маслоу, рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения, т.е. после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать. Герцберг же, напротив, считает, что рабочий начнет обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

а) Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

* руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
* сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
* сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
* сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений, а руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

б) Согласно теории справедливости эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.п.

в) Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости.

В этой модели, показанной в приложении 1, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Рассмотрим механизм мотивации.

Согласно модели результаты, достигнутые сотрудником (6), зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4),а также осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень усилий (3) в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование связи между затратами и вознаграждением (2).Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы и т.д.) (7 а), а также внешние вознаграждения (7б). Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости и вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) – результат внешних и внутренних вознаграждений (7а, б) с учетом их справедливости, именно оно является мерилом, насколько ценно вознаграждение. Эта оценка будет влиять на восприятие человека будущих ситуаций.

1.3 Методы и способы мотивации

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Они объединяются в несколько самостоятельных направлений:

а) Заработная плата, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия. Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона.

Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личностных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты и премии. К нему приплюсовываются доходы от участия в прибылях и в акционерном капитале предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

б) Цели являются вторым по «силе» средством повышения трудовой мотивации работника.

Цели:

* концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
* могут служить нормативом, с которым сравнивают результаты;
* механизм для обоснования затрат ресурсов;
* влияют на структуру организационных систем;
* отражают глубинные мотивы индивида и организации.

Проведенные исследования выявили ряд результатов:

* при проведении конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность усиления мотивации действовать в заданном направлении;
* при постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность усиления мотивации действовать в заданном направлении;
* трудные цели обладают сами по себе мотивирующим эффектом, необходимо, правда, соблюдение условия, что цель будет принята индивидом;
* совокупность целей с денежным вознаграждением усиливает эффект.

Целевой метод (метод управления по целям) занимает значительное место в менеджерской практике. Однако необходимо учитывать ряд характеристик целей:

цели должны быть измеримыми; реальными; контролируемыми; поддержаны организацией; их результаты должны быть однозначны; должны существовать точные сроки выполнения поставленных целей; а также система их ранжирования.

в) Системы внутрифирменных льгот работникам предприятия:

* субсидированное и льготное питание, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;
* продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (обычно 10% и более);
* полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
* предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
* предоставление права пользования транспортом фирмы;
* оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия;

г) Нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии персоналу:

* предоставление права на скользящий график работы;
* предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
* более ранний выход на пенсию.

д) Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост.

Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию, поскольку в данном случае решается проблема отчуждения их от предприятия и его руководителей.

е) Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

Образование различных неформальных, функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам своего предприятия. Моральное поощрение работников.

ж) Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации.

1.4 Зарубежный опыт

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-хх годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы - возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, проводимых в учреждении, оговаривается заранее. Могут быть назначены конкретные часы сбора всех сотрудников подразделения для обмена информацией, ознакомление с новыми заданиями. Такой режим рекомендуется и руководителям. Так, контракт начальника бухгалтерии одного из учреждений предполагает следующее распределение рабочего времени: 75% (30 часов в неделю) - в учреждении, 25% (10 часов в неделю) - в домашних условиях. Начальник бухгалтерии дома в основном работает на компьютере, проверяет цифровые данные финансовых документов, а в учреждении участвует в совещаниях и занимается другой работой, требующей контакта с сотрудниками.

Работа, которая выполняется только дома за компьютером, называется телеработой. Основной ее недостаток - изоляция, однако, для некоторых категорий работников, к тому же обременённых семейными обязанностями, предпочтительнее именно такая форма организации труда.

Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что к 2000 году телеработой будет занято около 15% рабочей силы. Если этот прогноз оправдается, будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах.

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

2. Анализ финансово- хозяйственной деятельности ОАО СМУ - 100

2.1 Характеристика предприятия СМУ - 100

Акционерное общество открытого типа СМУ - 100учреждено в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», другими правовыми актами в 1997 г. Группой физических и юридических лиц.

Полное фирменное наименование общества на русском языке: открытое акционерное общество Строительное Монтажное Управление 100. Сокращенное наименование ОАО СМУ - 100.

Местонахождение общества : г. Санкт-Петербург ул. Карла Маркса, д.14.

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, действующим законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами Общества. Общество имеет печати со своим наименованием, расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждениях банков.

Учредителем Общества является Комитет по управлению гос. имуществом Санкт-Петербурга.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а так же извлечение прибыли.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления им следующих видов деятельности:

* строительство крупномасштабных объектов;
* реконструкция сложных объектов;
* производство и реализация товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения;
* производство и реализация строительных материалов.

Общество может осуществлять внешнеэкономическую деятельность и другие виды деятельности, не запрещенные законом.

Уставный капитал Общества, гарантирующий интересы его кредиторов, составляет 1000000 рублей и разделен на 10000 именных акций номинальной стоимостью 100 рублей каждая. При учреждении Общества все его акции размещаются среди учредителей, которые оплачивают их по номинальной стоимости. Размещение дополнительных акций проводится по решению Совета Директоров в пределах количества объявленных акций. Общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции в установленном порядке с учетом требований Федерального Закона «Об акционерных обществах» и других правовых актов. Общество может проводить закрытую подписку на свои акции. Количество акционеров Общества не ограничено. Сведения о размещении акций по состоянию на 1.07.2007 приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Размещение акций ОАО СМУ – 100 по состоянию на 1.07.2007 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование держателя акций | Общее количество акций | Количество акций у держателя | % к общему количеству |
| Общее количество акцийв том числеООО «Купури»ОАО «ДСУ»ООО «Дажэл»Парыгин Т.В. (физическое лицо)Физические лица (до 100 акций) | 10000 | 1884239211029353687 | 202411936 |

Имущество Общества. Имущество Общества состоит из уставного капитала, а также фондов, образуемых из предусмотренных законом поступлений.

Резервный фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений до тех пор, пока его размер не достигнет 25% от размера Уставного Капитала Общества. Ежегодные отчисления в резервный фонд составляют не менее 5% от чистой прибыли. Резервный фонд может использоваться лишь в целях, предусмотренных законом.

Отчисления в другие фонды осуществляются в размерах и порядке, устанавливаемом Генеральным Директором.

Имущество Общества образуется за счет:

* доходов от реализации продукции, работ, услуг;
* кредитов банков;
* безвозмездных, благотворительных взносов физических лиц и организаций;
* иных не запрещенных законом поступлений.

Открытое акционерное общество СМУ – 100 в 2007 году осуществляло функции генподрядной строительной организации, так же выполняло субподрядные работы, занималось производством бетона, реализацией строительных материалов, сдавало в аренду производственные площади.

Основные технико-экономические показатели предприятия представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 Основные технико-экономические показатели ОАО СМУ – 100

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 год | 2007 год |
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. р. | 6471,00 | 15085,00 |
| Себестоимость реализации продукции, работ, услуг, тыс. р. | 7605,00 | 16029,00 |
| Прибыль (убыток) от реализации, тыс.р. | -1134,00 | -944,00 |
| Прибыль (убыток) отчетного периода, тыс.р. | -736,00 | -998,00 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, тыс.р. | -1159,00 | -3416,00 |
| Среднесписочная численность, чел. | 100 | 129 |

Выполненный объем по основной деятельности составил за отчетный период 15084522 рубля, за прошлый год за данный период составил 6971387, увеличение составило 216%, снизился и процент себестоимости на рубль товарной продукции, что дало уменьшение убытков по сравнению с прошлым годом на 17%.

2.2 Анализ финансового положения предприятия за 1998 год

2.2.1 Анализ источников средств

а) Общая оценка источников средств предприятия. Источниками формирования имущества любого предприятия, вне зависимости от организационно – правовых видов и форм собственности, служат собственные и заемные средства. Для их предварительной оценки по данным пассива баланса составим таблицу 2.3.

Таблица 2.3 – Источники средств предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Собственные источники | 4908,00 | 5518,00 | 33,79 | 25,13 | 12,43 | -8,67 |
| Заемные источники | 9612,00 | 16439,00 | 66,21 | 74,87 | 71,01 | +8,67 |
| Всего источников | 14521,00 | 21957,00 | 100,00 | 100,00 | 51,21 | 0,00 |

Данные таблицы 4 показывают, что общий прирост источников в 2007 году составил 51,20 %. Этот прирост получен за счет роста привлеченных источников на 71,01%, а также несущественного увеличения собственного капитала. Значительные изменения произошли и в структуре источников в сторону уменьшения доли собственных средств предприятия. Наглядно структура источников средств предприятия на начало года и на конец года продемонстрирована в приложениях 2 и 3.

К числу основных показателей, характеризующих структуру источников средств, относятся коэффициент независимости, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансирования.

Коэффициент независимости определяется как отношение собственных средств предприятия к валюте баланса. Он важен как для инвесторов, так и для кредиторов предприятия, поскольку характеризует долю средств, вложенных собственниками в общую стоимость имущества предприятия.

На предприятии СМУ - 100 коэффициент независимости равен:

* на начало2007 года: 33,79%;
* на конец 2007 года: 25,13%.

Данные бухгалтерского баланса анализируемого предприятия свидетельствуют о невысоком значении коэффициента независимости (менее 40%) и тенденции к его снижению. Уменьшение коэффициента означает, что предприятие теряет свою экономическую самостоятельность и становится зависимым от своих кредиторов. Долги предприятия не обеспечены собственными средствами.

Коэффициент финансовой устойчивости (стабильности) можно определить как отношение собственных средств предприятия и долгосрочных заемных к валюте баланса. Значение этого коэффициента показывает удельный вес тех источников финансирования, которые предприятие может использовать в своей деятельности длительное время.

Поскольку по данным бухгалтерского баланса анализируемое предприятие не имело долгосрочных кредитов, значение коэффициента финансовой устойчивости будет совпадать с рассчитанным ранее коэффициентом независимости.

Коэффициент финансирования равен отношению собственных средств предприятия к заемным. Этот коэффициент показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется из собственных средств, а какая — из заемных. Чем выше этот коэффициент, тем надежнее для банков и кредиторов финансирование. На предприятии Открытое Акционерное Общество Строительное Монтажное Управление 100 коэффициент финансирования равен:

* на начало 2007 года – 0,51;
* на конец 2007 года – 0,33.

Величина коэффициента финансирования меньше единицы (большая часть имущества предприятия сформирована из заемных средств), это свидетельствует об опасности неплатежеспособности, и затрудняет возможность получения кредита.

б) Анализ собственных источников. К собственным средствам в первую очередь относятся:

* уставный капитал — стоимостное отражение совокупного вклада учредителей в имущество предприятия при его создании;
* резервный капитал — источник собственных средств, создаваемый предприятием в соответствии с законодательством путем отчислений от прибыли;
* добавочный капитал, возникает в результате прироста стоимости по переоценке, от безвозмездно полученных ценностей, эмиссионного дохода;
* фонды накопления и фонд социальной сферы образуются за счет отчислений от прибыли, остающейся в распоряжении предприятия;
* нераспределенная прибыль — часть чистой прибыли, которая осталась в распоряжении предприятия и не была распределена на дату составления баланса.

Для анализа собственных источников предприятия по данным бухгалтерского баланса составим таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Собственные источники предприятия СМУ - 100

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Уставный капитал | 1,00 | 1,00 | 0,03 | 0,02 | 0,00 | - 0,01 |
| Добавочный капитал | 3433,00 | 4043,00 | 69,94 | 73,27 | 17,77 | +3,33 |
| Показатель | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Фонды социальной сферы | 1474,00 | 1474,00 | 30,03 | 26,71 | 0,00 | - 3,32 |
| Всего источников | 4908,00 | 5518,00 | 100,00 | 100,00 | 12,42 | 0,00 |

По данным таблицы 2.5 можно сказать, что в 2008 году произошло увеличение добавочного капитала на 17,77%, что вызвало рост его удельного веса с 69,94 до 73,27%.

Особое внимание при оценке структуры источников имущества предприятия должно быть уделено способу их размещения в активе. Считается оптимальным, если за счет собственных источников (собственного капитала) сформированы основные средства и часть оборотных.

С этой целью рассчитывается показатель инвестирования — отношение собственного капитала к основному. На анализируемом предприятии показатель инвестирования равен:

* на начало 2007 года 1,12 (4908 : 4398);
* на конец 2007 года 1,05 (5518 : 5269).

Такое положение считается идеальным, так как собственные средства покрывают весь основной капитал и небольшую часть оборотных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Этот коэффициент определяется как отношение разности между источниками собственных средств, то есть собственным капиталом (итог раздела IV пассива баланса), и фактической стоимостью внеоборотных активов (итог раздела I актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог раздела II актива баланса).

По данному показателю (0,06 — на начало 2007 года; 0,02 – на конец 2007 года) предприятие не укладывается в установленный норматив, равный 0,1.

в) Анализ заемных источников. К заемным источникам относятся:

* долгосрочные кредиты банков — ссуды банков, полученные на срок более одного года;
* долгосрочные займы — ссуды заимодавцев, полученные на срок более года;
* краткосрочные кредиты банков — ссуды банков, находящихся как внутри страны, так и за рубежом, полученные на срок не более одного года;
* краткосрочные займы — ссуды заимодавцев (кроме банков), полученные на срок не более одного года;
* кредиторская задолженность предприятия поставщикам и подрядчикам, образовавшаяся в результате разрыва между временем получения товарно-материальных ценностей или потреблением услуг и датой фактической оплаты;
* задолженность по расчетам с бюджетом, возникающая вследствие разрыва между временем начисления и датой платежа;
* долговые обязательства предприятия перед своими работниками по оплате их труда;
* задолженность органам социального страхования и обеспечения, образовавшаяся между временем возникновения обязательства и датой платежа;
* задолженность предприятия прочим хозяйственным контрагентам.

Для анализа целесообразно объединить заемные средства в родственные группы, приведенные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Заемные источники предприятия СМУ - 100

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Кредиторская задолженность всего | 9613,00 | 16439,00 | 100,00 | 100,00 | 71,01 | 0,00 |
| Задолженность перед другими предприятиями | 7301,00 | 10683,00 | 75,94 | 64,99 | 46,32 | - 10,95 |
| Задолженность по оплате труда | 230,00 | 226,00 | 2,39 | 1,37 | - 1,74 | - 1,02 |
| Задолженность по социальному страхованию | 397,00 | 748,00 | 4,13 | 4,55 | 88,41 | +0,42 |
| Задолженность перед бюджетом | 1685,00 | 4827,00 | 17,53 | 29,36 | 186,47 | +11,83 |
| Прочие кредиторы | 165,00 | 1293,00 | 1,72 | 7,87 | 683,64 | +6,15 |

Данные таблицы 2.6 свидетельствуют, что в 2007 году на предприятии Открытое Акционерное Общество Строительное Монтажное Управление 100 произошло увеличение кредиторской задолженности на 71,01 % , которое наблюдалось по всем группам, кроме задолженности по оплате труда.

Наибольший удельный вес в кредиторской задолженности предприятия занимает задолженность перед другими предприятиями. Ее рост оценивается положительно, так как сопровождается ростом запасов и ростом объемов производства. Отрицательно оценивается рост задолженности перед бюджетом и по социальному страхованию, так как этот вид задолженности является платным с первого дня просрочки.

Динамика и структура заемных источников предприятия ОАО СМУ – 100 в 2007 году продемонстрированы в приложениях 4 и 5.

2.2.2 Анализ размещения средств предприятия

а) Общая оценка структуры активов предприятия. Источники средств сами по себе, их рациональная структура не гарантируют успешных результатов деятельности предприятия. Это зависит от того, насколько эффективно будут использованы эти источники.

От эффективности размещения источников зависит платежеспособность предприятия, а так же объем выпускаемой продукции и получаемой прибыли.

На первом этапе анализа рассмотрим укрупненные формы активов. Существует несколько группировок.

По направлениям использования средства предприятия подразделяются на средства, используемые внутри предприятия и за его пределами. Анализ активов по данной группировке проведем, используя таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Структура активов по направлениям использования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Средства, используемые внутри предприятия | 10268,00 | 11894,00 | 86,05 | 74,56 | 15,84 | - 11,49 |
| Средства, используемые за пределами предприятия | 1664,00 | 4059,00 | 13,95 | 25,44 | 143,87 | +11,49 |
| Всего активов | 11932,00 | 15952,00 | 100,00 | 100,00 | 33,69 | 0,00 |

Анализируя данные таблицы 2.7 можно отметить следующее: общая сумма средств предприятия увеличилась на 33,69%, наибольшее влияние на этот рост оказала группа средств, используемых за его пределами. Однако, следует отметить, что такое отвлечение средств не приносит предприятию прибыли, так как наибольший удельный вес в данной группе средств принадлежит дебиторской задолженности.

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия подразделяются на следующие группы:

А1 наиболее ликвидные активы – денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения; А2 быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность и прочие активы; А3 медленно реализуемые активы – запасы и затраты, а также долгосрочные финансовые вложения (из первого раздела актива баланса); особого подхода требует классификация незавершенного строительного производства, так как оно очень малоликвидно, его можно отнести к труднореализуемым активам; А4 труднореализуемые активы – статьи первого раздела актива баланса, за исключением статьи этого раздела, включенной в предыдущую группу, а также незавершенное строительное производство. Анализ активов по степени ликвидности сведем в таблицу 2.8.

Таблица 2.8 – Структура активов по степени ликвидности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| А1 наиболее ликвидные активы | 30,00 | 28,00 | 0,25 | 0,17 | -6,67 | - 0,08 |
| А2 быстрореализуемые активы | 1370,00 | 3564,00 | 11,48 | 22,34 | 160,15 | +10,86 |
| А3 медленно реализуемые активы | 1187,00 | 1697,00 | 9,94 | 10,63 | 42,97 | + 0,69 |
| А4 трудноРеализуемые | 9345,00 | 10663,00 | 78,33 | 66,86 | 14,10 | - 11,47 |
| Всего активов | 11932,00 | 15952,00 | 100,00 | 100,00 | 33,69 | 0,00 |

Данные таблицы 2.8 показывают, что наибольший удельный вес в структуре активов занимает группа А4 – труднореализуемые активы (78,33% на начало года и 66,86% на конец года), наименьший А1 – наиболее ликвидные активы (0,25% и 0,17%), то есть большинство средств предприятия невозможно превратить в денежные средства за короткий период времени.

По длительности оборота активы бывают: долгосрочные и текущие. Их анализ произведем, используя таблицу 2. 9.

Таблица 2.9 – Структура активов по длительности оборота

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Долгосрочные | 4398,00 | 5269,00 | 36,86 | 33,03 | 19,80 | - 3,83 |
| Текущие | 7534,00 | 10683,00 | 63,14 | 66,97 | 41,80 | +3,83 |
| Всего активов | 11932 | 15952 | 100,00 | 100,00 | 33,69 | 0,00 |

Данные таблицы 2.9 показывают, что распределение средств между долгосрочными и текущими активами на начало года составило 36,86 и 63,14% соответственно. На конец года существенных изменений не произошло. Прирост долгосрочных активов составил 19,80%, а текущих активов 41,80%. Увеличение удельного веса текущих активов расценивается положительно, так как увеличивается мобильность активов, ускоряется оборачиваемость, то есть повышается их отдача, а следовательно и прибыль. Наглядно структура активов по длительности оборота предприятия Открытое Акционерное Общество Строительное Управление 273 на начало и на конец 2007 года продемонстрирована в приложениях 6 и 7.

Более подробно проведем анализ долгосрочных и текущих активов.

Долгосрочные активы - это вложения средств с долговременными целями в недвижимость, облигации, акции, запасы полезных ископаемых, совместные предприятия и т. п. Они отражаются в первом разделе актива баланса. Реальность их оценки очень важна для объективного отражения в балансе первоначальной стоимости (покупной цены). Это объясняется тем, что пользователям информации важно знать стоимость на момент использования информации. Кроме того, в момент анализа эта информация нужна и для определения стоимости их замещения (возмещения). К долгосрочным активам относятся и нематериальные активы. Аналитики изучают их для оценки степени риска вложения в них средств. Для анализа состава, наличия и структуры долгосрочных активов составим таблицу 2.10.

Таблица 2.10 – Состав и структура долгосрочных и нематериальных активов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи долгосрочных активов | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Нематериальные активы | 7,00 | 7,00 | 1,59 | 1,33 | 0,00 | - 0,26 |
| Основные средства | 4099,00 | 4768,00 | 93,20 | 90,49 | 16,32 | - 2,71 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 292,00 | 494,00 | 5,21 | 8,18 | 69,18 | +2,97 |
| Всего долгосрочных активов | 4398,00 | 5269,00 | 100,00 | 100,00 | 19,80 | 0,00 |

Данные таблицы 2.10 показывают, что, как отмечалось выше, в отчетном году произошло увеличение долгосрочных активов на 19,80%. На этот рост наибольшее влияние оказало увеличение статьи долгосрочные финансовые вложения. Но, не смотря на это, наибольший удельный вес в структуре долгосрочных активов, как на начало, так и на конец года принадлежит основным средствам (93,20% и 90,49%).

Основные средства (часто называемые в экономической литературе и на практике основными фондами) являются одним из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияет на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий.

Для анализа состояния и движения основных фондов предприятия СМУ - 100 обратимся к информации, приведенной в приложении к бухгалтерскому балансу (форма №5) и составим таблицы 2.11 и 2.12.

Таблица 2.11 – Структура основных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав основных средств | Остаток на начало года, тыс.р. | Остаток на конец года, тыс.р. | Структура, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года |
| ЗданияМашины и оборудованиеТранспортные средстваПроизводственный и хозяйственный инвентарьДругие виды основных средствИтого | 5494,00539,0045,0094,005009,0011182,00 | 4582,0035,000,0035,005009,009662,00 | 49,134,800,400,8444,83100,00 | 47,420,360,000,3651,86100,00 | 1,714,440,400,48+7,030,00 |

Таблица 2.12 – Движение основных средств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав основных средств | Остаток на начало года, тыс.р. | Поступило | Выбыло | Остаток на конец года, т.р. | Темп роста, % |
| ЗданияМашины и оборудованиеТранспортные средстваПроизводственный и хоз. инвентарьДругие виды основных средствИтого | 5494,00539,0045,0094,005009,0011182,00 | 0,000,000,006,000,006,00 | 912,00504,0045,0065,000,001526,00 | 4582,0035,000,0035,005009,009662,00 | -16,59-93,50-100,00-62,76 0,00-13,59 |

Движение основных фондов предприятия проиллюстрировано в приложении 8.

Обобщающую оценку движения основных фондов дают коэффициенты обновления и выбытия.

Коэффициент обновления отражает интенсивность обновления основных фондов и исчисляется как отношение стоимости вновь поступивших за отчетный период основных средств и их стоимости на конец этого же периода. Данный коэффициент в 2007 году был равен 0,06%.

Коэффициент выбытия характеризует степень интенсивности выбытия основных фондов из сферы производства и рассчитывается как отношение стоимости выбывших за отчетный период основных фондов к их стоимости на начало этого же периода. В 2007 году его величина составляла 13,65%.

Анализируя данные коэффициенты можно отметить следующее: уровень коэффициента обновления очень низок и свидетельствует о том, что на предприятии СМУ – 100 не происходит ни приобретения новых основных средств, ни модернизация имеющихся. Коэффициент выбытия в отчетном году составил 13,65%. Выбытие основных фондов происходило по всем видам.

Обобщающими показателями технического состояния основных фондов являются коэффициенты износа и годности.

Коэффициент износа определяется как отношение суммы износа к первоначальной стоимости основных средств. Коэффициент годности – это отношение их остаточной стоимости к первоначальной.

Коэффициенты износа и годности рассчитываются как на начало периода, так и на конец. Чем ниже коэффициент износа (выше коэффициент годности), тем лучше техническое состояние, в котором находятся основные фонды.

По анализируемому предприятию данные о степени изношенности основных средств приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ изношенности основных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Единица измерения | На начало года | На конец года | Изменение за год (+, - ) |
| Первоначальная стоимость основных средств | Тыс.р. | 11182,00 | 9662,00 | -1520,00 |
| Износ основных средств за время их эксплуатации | Тыс.р. | 4869,00 | 5087,00 | +218,00 |
| Степень изношенности основных средств | % | 43,54 | 52,65 | +9,11 |
| Степень годности основных средств | % | 56,48 | 47,35 | -9,11 |

Данные таблицы 2.13 свидетельствуют, что в отчетном году произошло уменьшение первоначальной стоимости основных средств на 1520,00 тыс.р., одновременно с этим увеличился износ за время их эксплуатации на 218,00 тыс.р. Это привело к росту степени изношенности (уменьшению степени годности) основных средств на 9,11%, что относительно оценивает ухудшение их технического состояния.

Текущие активы (оборотные средства) занимают большой удельный вес в общей сумме средств, которыми располагает предприятие. От рациональности их размещения и эффективности использования в большой мере зависит успешный результат работы предприятия. Поэтому в процессе анализа необходимо изучить структуру текущих активов и эффективность их использования.

Наличие и структуру текущих активов по важнейшим группам проанализируем, используя таблицу 2.14.

Таблица 2.14 – Наличие, состав и структура текущих активов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс.р. | Структура, % | Темп роста, % | Изменение структуры, % |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| Производственные запасыМБПЗатраты в незавершенном производстве | 662,0065,005239,00 | 882,0079,005888,00 | 8,790,8669,54 | 8,260,7455,12 | 33,2321,5912,39 | -0,53-0,12-14,42 |
| Итого материальные оборотные средства | 5966,00 | 6849,00 | 79,19 | 64,12 | 14,80 | -15,07 |
| Денежные средстваКраткосрочные финансовые вложения | 28,002,00 | 28,000,00 | 0,370,01 | 0,260,00 | 0,00100,00 | - 0,11- 0,01 |
| Итого | 30,00 | 28,00 | 0,38 | 0,26 | - 6,67 | - 0,12 |
| Дебиторская задолженность, всего | 1370,00 | 3564,00 | 18,18 | 33,36 | 160,15 | +15,18 |
| Расходы будущих периодов | 3,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 100,00 | - 0,01 |
| НДС | 165,00 | 242,00 | 2,24 | 2,26 | 46,67 | +0,02 |
| Текущие активы | 7534,00 | 10683,00 | 100,00 | 100,00 | 41,79 | 0,00 |

Данные таблицы 2.14 свидетельствуют, что за 2007 год произошел рост текущих активов на 41,79%. Во многом этот рост произошел за счет увеличения дебиторской задолженности в 2,6 раза, которая в общей сумме активов составила 33,36%. Причина такого положения заключается во взаимных неплатежах. Основанием для такого вывода является сравнение указанной выше статьи баланса с суммой кредиторской задолженности за товары, работы и услуги, рост которой за год составил 71,01%. Безусловно, что часть этой задолженности, как и дебиторской, является результатом нормального функционирования действующей системы расчетов, однако в данном случае это не является причиной столь резкого изменения структуры текущих активов.

Наибольший удельный вес в структуре текущих активов принадлежит незавершенному производству. Из-за отсутствия средств у заказчика на завершение строительно-монтажных работ наблюдается рост незавершенного производства, составляющий 12,39%.

2.2.3 Анализ доходности предприятия ОАО СМУ - 100

Устойчивое функционирование предприятия зависит от его способности приносить достаточный объем дохода (прибыли). Эта способность оказывает влияние на платежеспособность предприятия.

Для анализа доходности предприятия воспользуемся данными таблицы 2.15.

Таблица 2.15 – Оценка структуры и динамики прибыли ОАО СМУ - 100

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | За отчетный период | За аналогичный период прошлого года |
|
| Выручка от реализации продукции, | 15085,00 | 6471,00 |
| Себестоимость реализации продукции | 16029,00 | 7605,00 |
| Прибыль (убыток) от реализации | - 944,00 | - 1134,00 |
| Прочие операционные доходы | 6,00 | 443,00 |
| Прочие операционные расходы | - 202,00 | - 197,00 |
| Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности | - 1140,00 | - 888,00 |
| Прочие внереализационные доходы | 154,00 | 152,00 |
| Прочие внереализационные расходы | - 12,00 | 0,00 |
| Прибыль (убыток) отчетного периода | - 998,00 | - 736,00 |
| Отвлеченные средства | - 2418,00 | - 423,00 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года | - 3416,00 | - 1159,00 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Изменения в динамике | Структура формирования прибыли |
| абсолютное | относи-тельное | Отчет | База |
| Выручка от реализации продукции, | +8614,00 | +133,12 | 100,00 | 100,00 |
| Себестоимость реализации продукции | +8424,00 | +110,77 | 106,26 | 117,52 |
| Прибыль (убыток) от реализации | +190,00 | +16,75 | 6,26 | 17,52 |
| Прочие операционные доходы | - 437,00 | - 98,65 | 0,01 | 6,85 |
| Прочие операционные расходы | - 5,00 | - 2,53 | 1,34 | 3,04 |
| Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности | - 252,00 | - 28,37 | 7,56 | 13,72 |
| Прочие внереализационные доходы | +2,00 | +1,32 | 1,02 | 2,35 |
| Прочие внереализационные расходы | - 12,00 | - 100,00 | 0,01 | 0,00 |
| Прибыль (убыток) отчетного периода | - 262,00 | - 35,59 | 6,62 | 11,37 |
| Отвлеченные средства | - 2183,00 | - 516,07 | 16,03 | 6,54 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года | - 2257,00 | - 194,74 | 22,65 | 17,91 |

Как показывают данные таблицы 2.15 на предприятии Открытое Акционерное Общество Строительное Монтажное Управление 100 в отчетном периоде по сравнению с прошлым годом произошло увеличение выручки от реализации на 133,12%. Наряду с этим возросла и себестоимость продукции, работ, услуг на 110,77%. Как в 2006, так и в 2007 году на предприятии СМУ – 100 наблюдается превышение себестоимости продукции над выручкой (на 6,26% и 17,52% соответственно), то есть и в отчетном и в базовом периоде предприятие получило убыток в размере 944 тыс.р. и 1134 тыс.р. соответственно.

Таким образом, анализ финансовых результатов по состоянию на 1.01.2008 года показывает, что финансовое состояние предприятия неустойчивое. Одним из отрицательных факторов, влияющих на финансовое состояние является то, что на балансе предприятия находится общежитие, относящееся к муниципальной собственности и финансируемое за счет оставшейся прибыли в расположении предприятия, эти затраты составили 212,00 тыс.р.

Предприятие постоянно изыскивает методы улучшения финансового положения, налажен выпуск железобетонных изделий на сумму 92.00 тыс.р., так же выпуск столярных изделий на сумму 46,00 тыс.р., сданы излишние производственные площади в аренду, прибыль от которой составляет 145,00 тыс.р.

2.3 Анализ показателей по труду предприятия ОАО СМУ - 100

Кадры или трудовые ресурсы предприятия – это совокупность работников различных профессионально - квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и вспомогательной деятельностью.

Основными задачами анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами являются следующие:

* изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом и по категориям;
* определение и изучение показателей текучести кадров;

Для анализа обеспеченности трудовыми ресурсами используем официальную форму статистической отчетности – 3Т, данные первичного учета на объектах и данные отдела труда и заработной платы, на основе которых составим таблицу 2.16.

Таблица – 2.16 Обеспеченность предприятия СМУ – 100 трудовыми ресурсами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория работников | Среднесписочная численность, чел. | Удельный вес, % |
| 2006 | 2007 | Темп роста, % | 2006 | 2007 | Отклонение |
| На строительно-монтажных работах и в подсобных производствах (строительно-производственный персонал) всегоВ том числе:-рабочие-служащие | 875928 | 1178829 | 34,4849,153,57 | 87,0059,0028,00 | 90,7068,2022,50 | +3,70+9,20- 5,50 |
| На строительно-монтажных работах всегоВ том числе:-рабочие-служащие | 633825 | 936726 | 47,6176,314,00 | 63,0038,0025,00 | 79,5057,3022,20 | +16,50+19,30- 2,80 |
| В обслуживающих и прочих хозяйствах всегоВ том числе:-рабочие-служащие | 1349 | 1248 | 7,690,00- 11,11 | 13,004,009,00 | 9,303,106,20 | 3,700,9- 2,8 |
| Всего в строительствеВ том числе:-рабочие-служащие | 1006832 | 1299633 | 29,0041,183,13 | 100,0068,0032,00 | 100,0074,4025,60 | +6,40- 6,40 |

Данные таблицы 18 позволяют сделать следующие выводы. В 2007 году произошло увеличение среднесписочной численности предприятия СМУ – 100 по сравнению с 2006годом на 29%. Наибольшее влияние на этот рост оказало увеличение численности рабочих, которое объясняется увеличением выполняемых организацией объемов работ. В структуре работников наблюдается тенденция к возрастанию удельного веса рабочих (68,00% и 74,40% на начало и на конец года соответственно). При этом большинство работников занято на производстве СМР.

Для изучения движения рабочей силы составим таблицу 2.17.

Таблица 2.17 – Движение рабочей силы на предприятии СМУ – 100

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 год | 2007 год |
| Принято на предприятиеВыбыло с предприятияВ том числе:в связи с сокращением численности персоналапо собственному желаниюСреднесписочная численность работающихКоэффициент текучести, % | 434214110042,00 | 59555512942,63 |

По данным таблицы 2.17видно, что на предприятии очень большой коэффициент текучести кадров, причем и в 2006 и в 2007 году все выбывшие работники были уволены по собственному желанию. Это свидетельствует о неудовлетворенности работников работой на данном предприятии. Для одних причиной увольнения послужило недостаточное материальное стимулирование, для других отсутствие возможности профессионального роста в данной организации.

Далее произведем анализ производительности труда.

Анализ производительности труда – это важнейшая задача управленческого анализа, так как от уровня выработки в конечном итоге зависят все финансовые показатели предприятия. В современных условиях показатель выработки исключен из официальной формы отчетности, поэтому планированию и анализу этого показателя производительности труда уделяется недостаточное внимание. Между тем показатель выработки служит основным индикатором развития НТП, уровня организации производства, образования и т.п. Для определения уровня выработки продукции на одного работающего составим таблицу 2.18.

Таблица 2.18 – Выработка продукции на одного работающего

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 год | 2007 год | Отклонение |
| абсолютное | относительное |
| Объем производства продукции, тыс.р. | 6471,00 | 15085,00 | 8614,00 | 33,11 |
| Среднесписочная численность:* работающих
* рабочих
 | 10068 | 12996 | 2928 | 29,0041,17 |
| Общее количество отработанного времени:всеми рабочими за год, тыс. чв том числе одним рабочим, чел.-ч | 154,912,27 | 233,722,43 | 78,810,16 | 50,877,04 |
| Среднегодовая выработка, тыс.р.* одного работающего
* одного рабочего
 | 64,7195,16 | 116,94157,13 | 52,2361,97 | 80,7165,12 |
| Среднечасовая выработка рабочего, р. | 0,61 | 0,67 | 0,06 | 9,84 |

По данным таблицы 2.18 можно сделать следующие выводы. На предприятии ОАО СМУ – 100 в 2007 году по сравнению с 2006 годом произошло увеличение среднегодовой выработки на одного работающего на 52,23 тыс.р. на это отклонение наибольшее влияние оказал фактор общее количество отработанного времени, то есть произошло увеличение не интенсивности, а экстенсивности труда.

2.4 Мероприятия по стимулированию труда, используемые на предприятии СМУ – 100

Для стимулирования работников руководство предприятия использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Для анализа экономических методов мотивации обратимся к информации, приведенной в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Состав и структура фонда заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс. р. | Структура, % |
| 2006 год | 2007 год | 2006 год | 2007 год |
| Фонд заработной платы, начисленной работникам списочного составав том числе:начислено повременноначислено сдельно по нарядуматериальная помощь, относящаяся к фонду заработной платывыслуга летотпускныедоплата за работу в праздничные и выходныебригадирскиекомпенсация за неиспользованный отпускдоплата за классность | 1981,20740,19961,3527,8080,73152,644,571,2911,880,76 | 2781,781006,791454,2430,5493,74181,652,341,3010,350,83 | 97,1737,3648,521,404,077,700,230,070,600,05 | 90,5436,1952,281,103,376,530,080,050,370,03 |
| Фонд заработной платы, начисленной работникам несписочного состава | 57,76 | 290,51 | 2,83 | 9,46 |
| Общий фонд заработной платы | 2038,96 | 3072,29 | 100,00 | 100,00 |

Наиболее значимым экономическим методом мотивации на предприятии СМУ – 100 является заработная плата, начисляемая по повременно- премиальной и сдельной системам оплаты труда.

Использование прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции.

Вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Поэтому заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке.

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью.

Помимо оклада выплачивается премия, связанная с результативностью предприятия. Размер премии не превышает 40% должностного оклада.

На предприятии СМУ - 100 установлено так же единовременное вознаграждение за выслугу лет. Данное вознаграждение выплачивается рабочим, руководителям и служащим, состоящим в штате предприятия, имеющих стаж работы в строительно-монтажных организациях и проработавших на данном предприятии полный календарный год.

Это показано в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Единовременное вознаграждение за выслугу лет

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж работы | Размер вознаграждения, % от тарифной ставки |
| От 1 до 3 лет | 0,6 |
| От 3 до 5 лет | 0,8 |
| От 5 до 10 лет | 1 |
| От 10 до 15 лет | 1,2 |
| Свыше 15 лет | 1,5 |

На предприятии осуществляются и выплаты по итогам годовой работы. Размеры устанавливаются руководством предприятия по согласованию с профсоюзным комитетом в зависимости от наличия средств на эти цели. Производится и оплата отпуска работникам предприятия, предоставляемого один раз в год.

Помимо выше перечисленных работникам выплачиваются следующие доплаты и надбавки:

* оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни производится в двойном размере;
* доплата за бригадирство в размере 20% от тарифной ставки;
* доплата за классность 10 %.

Работникам предприятия выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями. В 2007 году материальная помощь выплачиваемая работникам предприятия составила 27,80 тыс. р.

Применительно к экономическим мерам мотивации можно выделить следующие недостатки: рост оплаты труда не связан с ростом эффективности, существующая система не является достаточно гибкой.

К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, проводимые на данном предприятии:

* повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет предприятия;
* воспитание, обучение и организация труда молодежи. Администрация, профсоюзный комитет обязуются воспитывать молодых рабочих в лучших традициях коллектива, систематически заниматься повышением их квалификации;
* оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей, обеспечение женщин-матерей по возможности путевками в санатории, дома отдыха, пансионаты.

Но в последнее время данные методы мотивации применяются все реже и реже в связи с неустойчивым финансовым положением предприятия.

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Выговоры выносятся на основании рапортов прораба, мастера участка и т.д.

Таким образом, на предприятии не существует единой системы мотивации персонала, все используемые мероприятия разрознены, не связаны между собой и не достигают своей цели.

3. Совершенствование системы мотивации на предприятии СМУ - 100

3.1 Совершенствование системы оплаты труда на предприятии СМУ - 100

Проведенный анализ существующей на предприятии СМУ – 100 системы мотивации персонала показал, что руководством предприятия используются, в основном лишь экономические методы, но и они не лишены недостатков. Существующая система оплаты не заставляет работников предприятия принимать меры по повышению производительности труда. Именно поэтому нами предлагается коренное ее изменение, и внедрение бестарифной системы оплаты труда (взамен оплаты труда по тарифам и окладам), которая нашла применение на многих предприятиях в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования. Заработная плата всех работников предприятия от директора до рабочего будет представлять собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) всего предприятия. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника будет зависеть от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;

- коэффициента трудового участия (КТУ);

- фактически отработанного времени.

Механизм расчета фактической заработной платы по бестарифной системе оплаты труда будет осуществляться в несколько этапов:

На первом этапе необходимо рассчитать квалификационный уровень работника предприятия. Он устанавливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Затем нами предлагается распределить всех работников предприятия по десяти квалификационным группам исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работникам различных профессий.

Для каждой из групп устанавливается свой квалификационный балл, приведенный в таблице 3.1.

Таблица 3.1 квалификационный уровень работников предприятия СМУ – 100

|  |  |
| --- | --- |
| Квалификационная группа | Квалификационный балл |
| Руководитель предприятияГлавный инженерЗаместитель директораРуководители подразделенийВедущие специалистыСпециалисты и рабочие высших квалификацийСпециалисты второй категории и квалифицированные рабочиеСпециалисты третьей категории и квалифицированные рабочиеСпециалисты и рабочиеНеквалифицированные рабочие | 4,54,03,63,252,652,52,11,71,31,0 |

Система квалификационных уровней создает большие возможности для материального стимулирования квалифицированного труда, чем система тарифных разрядов, при которой у рабочего, имеющего пятый или шестой разряд, уже нет перспективы дальнейшего роста, а, следовательно, и заработной платы.

Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. Вопрос о включении специалистов или рабочего в соответствующую квалификационную группу решает Совет трудового коллектива с учетом индивидуальных характеристик работника.

На втором этапе необходимо рассчитать коэффициент трудового участия. КТУ выставляется всем работникам предприятия, включая директора, и утверждается Советом трудового коллектива, в состав которого может войти любой работник предприятия, выбранный на основе голосования. Совет трудового коллектива автором предлагается избирать по подразделениям предприятия один раз в год. Периодичность определения КТУ – раз в месяц. Нами предлагается следующий состав показателей для расчета КТУ, приведенный в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Критерии расчета КТУ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Достигнутый уровень | Балл | Коэффициент значимости критерия, % |
| Качество работы | Сдача продукции, работ с первого предъявленияВозврат продукции, работ на переделкуБрак по вине работника | 2,001,000,00 | 25,00 |
| Объем выполненных работ | Перевыполнение нормы выработкиВыполнение нормы выработкиНевыполнение нормы выработки | 2,001,000,00 | 25,00 |
| Сроки выполнения заданий | Соблюдение сроков выполненияНарушение по вине работника | 2,000,00 | 20,00 |
| Расход материалов | Экономия материаловРасход в пределах нормыПерерасход материалов | 2,001,000,00 | 20,00 |
| Наличие дисциплинарных взысканий | Отсутствие замечанийОдно замечаниеСвыше одного замечания | 2,001,000,00 | 10,00 |

Расчет заработной платы при бестарифной системе оплаты труда определяется в такой последовательности:

количество баллов, заработанных каждым работником (подразделения, цеха, участка, бригады) M i:

Мi = К х N х КТУ, (1)

где К - квалификационный уровень;

N - количество отработанных человеко-часов;

Общая сумма баллов, заработанная всеми работниками подразделения:

M = ∑ Mi , (2)

Доля фонда оплаты труда, приходящаяся на оплату одного балла (руб.):

d = ФОТ / М , (3)

Заработная плата отдельных работников подразделений, определяемая путем умножения доли оплаты труда на количество баллов каждого работника.

Такая система меняет пропорции распределения ФОТ при одном и том же уровне квалификации, разряде. Заработок одних рабочих может увеличиваться, а других — уменьшаться. В результате обеспечивается социальная справедливость в распределении заработка между работниками, чего нельзя достигнуть при тарифной системе.

3.2 Планирование деловой карьеры

Как показал проведенный выше анализ ситуации на предприятии ОАО СМУ - 100, побуждение работников к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью. Однако не стоит ограничиваться материальными стимулами в работе с персоналом. В результате проведенного опроса работников предприятия было установлено, что удовлетворенность работников материальными условиями труда (заработной платой, пособиями и др.) далеко не во всех случаях приводит к повышению производительности труда. Нами было установлено, что наиболее эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения. Удовлетворение данных потребностей возможно в процессе продвижения работников по службе, именно поэтому на предприятии СМУ – 100 представляется целесообразным использование такого метода мотивации, как планирование деловой карьеры.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалифицированных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Планирование деловой карьеры на предприятии нами предлагается осуществлять в двух направлениях:

* вертикальное, то есть подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
* горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Планирование и контроль деловой карьеры необходимо начинать с момента принятия работника в организацию и заканчивать предполагаемым увольнением с работы, организовывать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию, как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Основой продвижения сотрудника по служебной лестнице в предлагаемой системе будет являться оценка его деятельности, полученная в процессе аттестации. На ее основе аттестационной комиссией будут делаться выводы о целесообразности, сроках, направлениях продвижения работника, либо о нецелесообразности последнего.

Проведение аттестации на предприятии будет осуществляться на основе аттестационных листов, приведенных в приложении Б, В. При этом оценка работников по данным показателям будет производиться по пятибалльной шкале:

1. данные ниже требований;
2. в основном отвечает требованиям;
3. полностью отвечает требованиям;
4. данные выше требований;
5. данные значительно выше требований.

Показатели оценки рабочих и служащих приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Показатели оценки рабочих и служащих

|  |
| --- |
| Показатели оценки рабочих |
| Обобщенные | Частные |
| Качество работы | Аккуратность и тщательность в выполнении работыСоответствие стандартам качества |
| Объем выполняемых работ | Выполнение нормы выработкиПроявление личной инициативы |
| Отношение к работе | Способность работать с большой нагрузкой и напряжением |
| Соблюдение технологической дисциплины | Соблюдение правил эксплуатации оборудования |
| Соблюдение производственной дисциплины | Соблюдение техники безопасности, противопожарных правил |
| Соблюдение трудовой дисциплины | Работа без опозданий, прогулов |
| Показатели оценки служащих |
| Знания и опыт | Профессиональные знанияОпыт работыНавыки решения типовых задач |
| Качество работы | Аккуратность и тщательность в выполнении работы |
| Отношение к работе | Способность работать с большой нагрузкой и напряжением |
| Мыслительные и оценочные способности | Способность анализировать проблемы и делать выводы |
| Организационные способности | Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов |
| Планирование | Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий и адаптировать их в соответствии с изменениями |
| Персональные характеристики | КоммуникабельностьКорректностьПродемонстрированная способность руководить и мотивировать других |

Формальным результатом оценки является либо присвоение квалификации, либо признание работника соответствующим или несоответствующим своей должности с определенным рекомендациями на будущее о его сохранении в ней, повышении, понижении, увольнении.

Аттестацию на предприятии предлагается проводить регулярно, раз в год. Это обусловлено быстрыми изменениями требований к руководителям и специалистам в условиях современной НТР.

Проведение аттестации на предприятии СМУ – 100 предлагается осуществлять в три этапа. На подготовительном составляются списки работников, подлежащих аттестации (лица, проработавшие в организации менее года, от аттестации освобождаются), график ее проведения в подразделениях и составы соответствующих комиссий.

В состав аттестационной комиссии необходимо включить председателя, который является одним из заместителей руководителя организации, секретаря и рядовых членов – низовых руководителей и специалистов. Аттестационные комиссии создаются отдельно для различных уровней управления, сфер деятельности, специальности аттестуемых.

К заседанию комиссий готовятся такие документы, как аттестационный лист и отзыв (характеристика), где отражается производственная деятельность сотрудников, сведения об их квалификации, деловых качествах, отношении к выполнению служебных обязанностей, делаются выводы о соответствии или несоответствии должности, даются рекомендации о направлениях совершенствования работы, поощрениях и наказаниях. Отзыв на аттестуемых подписывается непосредственным руководителем.

На этапе проведения аттестации комиссия рассматривает документы, заслушивает информацию о работе и достижениях сотрудника и обсуждает их в присутствии его руководителя. При этом особое внимание обращается на личный вклад работника в достигнутые результаты, его дисциплинированность, успехи в профессиональном росте, а если речь идет о руководителе – еще и организаторские способности. Итоговое решение принимается путем голосования.

Сначала аттестуются рядовые работники и те, кто в предыдущий раз были аттестованы условно с испытательным сроком, а затем руководящий состав. Сами члены комиссий аттестуются там, где постоянно работают.

Комиссия может дать рекомендации о продвижении работников в должности, в повышении оклада, переводе в другое подразделение, освобождение от должности, направлении на переобучение. Эти решения сообщаются аттестуемому сразу же после голосования и заносятся в аттестационный лист, подписываемый им и членами комиссий и в дальнейшем, подшиваемый в личное дело сотрудника, хранящееся в кадровой службе.

По итогам аттестации разрабатывается план мероприятий, и в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может осуществлять кадровые перестановки, например, в течение двух месяцев перевести лицо, не прошедшее аттестацию с его согласия на другую должность, а при отсутствии такового – уволить.

Как уже говорилось, результаты оценки сотрудников напрямую связаны с их последующей карьерой в данной организации. В частности, на основе оценки и заполняемых всеми руководителями «листах замены», в которых перечисляются фамилии подчиненных, достойных сменить руководителя при его переводе на другую должность, определяется их так называемый «потенциал повышения». Если в подразделении нет работников, обладающих необходимым потенциалом такого рода, продвижение самого руководителя по служебной лестнице может быть приостановлено, какими бы достоинствами он ни обладал.

Для руководителей и специалистов, чей «потенциал повышения» исчерпан, но которые могут принести большую пользу организации, нами предлагается использовать практику горизонтальной карьеры, обеспечивающей возможность овладения новыми сферами деятельности и постоянного поддержания интереса к работе (например, временное назначение на более высокую должность; присвоение нового разряда или категории; предоставление возможности заниматься научной работой и делать соответствующую карьеру («параллельная служебная лестница»), ступеньки которой на практике часто приравнивают к ступенькам административной карьеры; наконец, участие в обучении других, наставничестве, передаче опыта).

Для рабочих горизонтальная может заключаться в совмещении обязанностей, то есть выполнения в течение имеющегося лимита времени работы, относящейся к смежным профессиям и должностям. Условиями эффективности такого совмещения считаются: технологическая и функциональная связь работ, примерно одинаковый уровень их сложности и требуемой квалификации исполнителя, что позволяет сократить потребность в дополнительном обучении; возможность получения ощутимого эффекта, как для работника, так и для организации.

Совмещение может происходить как в пределах одной рабочей функции за счет расширения обязанностей, так и выполнения обязанностей, относящихся к различным функциям. Все это позволяет с максимальной полнотой использовать потенциал работника, его квалификацию, уплотнять рабочий день и в целом повысить производительность труда.

Лица, не прошедшие аттестацию, систематически нарушающие дисциплину или не «вписывающиеся» в организацию, подлежат увольнению независимо от заслуг.

Таким образом, для данного предприятия могут быть предложены:

1. дифференциация мотивационных мероприятий
2. внедрение мер морального стимулирования
3. изменение системы оплаты труда
4. планирование развития карьеры и профессионального роста

Заключение

Эффективная работа предприятия - это, прежде всего эффективная работа персонала от руководителя до рабочего, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

Многие руководители заняты проблемой разработки методов эффективного стимулирования своих сотрудников. Этой проблеме посвящен данный дипломный проект по теме: «Мотивация персонала в достижении целей организации».

В дипломном проекте автором были раскрыты теоретические вопросы по данной проблематике: понятие, методы и способы мотивации, рассмотрены классические теории мотивации, включающие в себя содержательные и процессуальные теории, показан зарубежный опыт в этом направлении. Автором был проведен финансовый анализ и анализ хозяйственной деятельности объекта исследования ОАО СМУ - 100, свидетельствующий о неблагоприятной финансовой ситуации на предприятии. Были рассмотрены и вопросы анализа непосредственно относящиеся к теме выпускной квалификационной работы, то есть были проанализированы мероприятия по стимулированию труда работников, которые использует руководство организации. В результате чего выяснено, что на предприятии нет отлаженной и четко функционирующей системы мотивации, все используемые мероприятия разрознены и не достигают конечной цели повышение производительности труда и увеличение его эффективности.

Вследствие этого встает необходимость разработки мер по выработке системы эффективного управления персоналом.

В качестве мер по улучшению мотивационного климата автором были предложены следующие: изменение системы оплаты труда (переход на бестарифную систему), а так же планирование развития карьеры и профессионального роста.

В целом предложенная система мотивации позволит улучшить финансовое положение предприятия в результате достижения общего экономического эффекта, складывающегося за счет совмещения профессий, снижения себестоимости и увеличения производительности труда. Согласно оценке исследователей проблемы эффективного управления персоналом организации Травина В.В и Дятлова В.А., внедрение данной системы мотивации на предприятии приведет к увеличению производительности труда на 3 – 5%, следовательно экономический эффект составит 452,55 тыс.р. Внедрение бестарифной системы оплаты труда приведет к заинтересованности работников в снижении расхода материалов, следовательно произойдет и уменьшение себестоимости, по оценке все тех же экспертов на 0,5 - 1%, что составит для данного предприятия экономию 80,14 тыс.р. В результате совмещения профессий в аппарате управления может быть высвобождено 2 инженера низшей категории, оплата труда оставшихся увеличится на 30%. Экономический эффект для предприятия составит 10,45 тыс.р.

Таким образом общий экономический эффект от внедрения данной системы мотивации может достигнуть 543,14 тыс.р.

Список литературы

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / под ред. В.И. Стражева. – Минск: Высшая школа, 2004. – 364 с.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2006. – 368 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада, ЛТД, 2003. – 286 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 2004.- 224 с.
6. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 189 с.
7. Генкин Б. М. Эффективность труда и качества жизни: Учебное пособие. – СПб: СПб ГИЭА, 2004. – 112 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНТИ, 2003. – 365 с.
9. Грузинов В.П. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 259 с.
10. Деркач Д.И. Анализ производственно – хозяйственной деятельности подрядных строительных организаций – М.: Финансы и статистика, 2004 – 239 с.
11. Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте: Учебное пособие. – Кострома: издательство КГТУ, 2002. – 80 с.
12. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 512 с.
13. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. – М.: Дело, 2003. – 383 с.
14. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. ч. 2.: Управление персоналом / под ред. Сергеюка П.И. – М.: «Ника», 2002. – 162 с.
15. Любанская З.Т. Организация оплаты труда в строительстве при переходе к рынку: Учебное пособие. – Хабаровск: Издательство ХГТУ, 2001. – 40 с.
16. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 432 с.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: Дело, 2001 – 702 с.
18. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 2004. – 384 с.
19. Самылин С.И., Столяренко А.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 480 с.
20. Семь нот менеджмента / под ред. В.А. Красновой, А.В. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2003. – 424 с.
21. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 185 с.
22. Современная экономика / под ред. Д.Ю. Мамедова.- Ростов – на – Дону, 2000. – 368 с.
23. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – синтез», 2001. – 368 с.

Приложение 1

Мотивационная модель Портера – Лоулера

Приложение 2

Структура источников средств предприятия на начало года

Приложение 3

Структура источников средств предприятия на конец года

Приложение 4

Динамика заемных источников предприятия СМУ - 100 в 2007 году

Приложение 5

Структура заемных средств предприятия СМУ – 100 в 2007 году

Приложение 6

Структура активов по длительности оборота на начало года

Приложение 7

Структура активов по длительности оборота на конец года

Приложение 8

Движение основных фондов предприятия СМУ – 100 в 2007 году