МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**на тему: «Система мотивации работников предприятия»**

по дисциплине: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

студентки 4 курса, группы \_\_\_\_\_\_\_\_\_

факультета \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

шифр зачетной книжки (з/к) \_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Адрес: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Минск 2006

**СОДЕРЖАНИЕ**

### 1. Роль мотивации в системе управления персоналом

### 2. Характеристика ЗАО «Весоприбор-сервис»

#### 3. Анализ системы мотивации на ЗАО «Весоприбор-сервис»

#### 4. Рекомендации по усилению мотивации на ЗАО «Весоприбор-сервис»

#### 5. Задача

#### Список использованных источников

Приложение

**1. Роль мотивации в системе управления персоналом**

Осуществляемые в стране реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной. Вместе с тем в последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой мотивации, хотя оценка состояние дел в сфере труда – необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

В основе причин лежит кризис трудовой активности. Его суть – отчуждение труда. Кризис труда привел к тому, что деформированными стали конкретные варианты поведения людей в сфере производства. Позитивное поведение – повышение своего благосостояния и социального статуса посредством повышения уровня знаний и профессионализма в работе, добросовестного отношения к труду – оказалось часто неэффективным, что не приводило к желаемым результатам.

Между тем трудовая мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния. Это и другие факторы предопределяют актуальность и важность проблем мотивации персонала и использование человеческого фактора в целом.

Связь мотивации и стимулирования труда играет исключительную роль в привлечении, мотивировании и сохранении на предприятии рабочей силы.

Эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает эффективность использования человеческих ресурсов. Экономическая эффективность деятельности человека во многом определена целями, которые ими преследуются, в их основе- потребности, интересы и стимулы субъектов труда. [1, с.143].

Методология их образования и функционирования достаточно глубоко и всесторонне изучена. Однако из подобной мотивационной схемы, как правило, выпадает такой важнейший компонент, как оптимальный экономический результат (при получении которого они и реализуются), что на наш взгляд, нелогично. Следовательно, необходимо включать этот элемент в мотивационно-поведенческую схему (рис. 1) [5, c. 75].

Потребности мотивы поведение цели экономические

результаты

+ -

+ -

степень удовлетворения

потребностей

Рис.1. Схема мотивации поведения с учетом динамики экономических результатов.

В период экономического спада поведение многих предприятий определяет мотивация с отрицательной обратной связью (из-за снижения производственных результатов не только уменьшаются возможности удовлетворения потребностей, но и постоянно сокращается их объём). Поэтому руководители предприятий вынуждены пересматривать систему мотиваций на основе установления динамических положительных обратных связей.

Наиболее устойчивой и оптимальной является система мотиваций, базирующаяся на личных, коллективных и общественных интересах работников предприятия. В данной системе трудовой мотивации учитываются не только коллективные (престиж предприятия, повышения конкурентоспособности, решение социальных, трудовых и экологических проблем) и личных (рост доходов работника, уважение в коллективе, возможность карьерного роста, повышение квалификации и т. п.), но и общественные интересы (производство качественной, эффективной и доступной по цене продукции) [5, c. 75].

Причем действительность учета каждого из интересов легко определить с помощью обычных экономических показателей, характеризующих трудовой вклад работника и коллектива. Скажем, соблюдение общественных интересов выражается в увеличении выпуска качественной продукции, росте прибыли, а значит, в увеличении налоговых поступлений, создании новых рабочих мест и т. д. Подобным образом можно определить и интересы отдельного коллектива (повышение производительности труда, экономия материалов, сырья, энергоресурсов). Степень же личной заинтересованности работника выражается в качестве и объёме труда, инициативе, в том, насколько он стремится овладеть несколькими профессиями, современными технологическими навыками.

Проблема состоит во взаимоувязке этих интересов в рамках мотивационно-поведенческой системы, основа которой - оптимальная модель оплаты труда.

Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

Концепция системы трудовой мотивации основанной на участии работников предприятия в его деятельности имеет несколько преимуществ.

Во-первых, система в рамках штатного расписания позволяет учесть различия в уровне сложности выполняемой работы, даже если это одинаковые должности в подразделении. Она позволяет учитывать индивидуальные, личные, деловые и коллективные способности, типы трудовой мотивации каждого из работников и коллектива. В этом смысле концепция создает прекрасные предпосылки для перехода на контрактную форму оплаты труда любого из работников предприятия.

Во-вторых, система позволяет моделировать общий фонд оплаты труда с учетом каждой из компонент и результатов работы: индивидуальных, подразделения либо предприятия в зависимости от сложившейся ситуации. В сочетании с системой бюджетирования данный подход дает преимущества, позволяя оптимизировать штатное расписание, индивидуальную систему оплаты с учетом потенциала и профессионализма работников, снизить риск переплаты или недоплаты наиболее ценным из них работников.

В-третьих, система позволяет установить зависимость оплаты труда как от индивидуальных результатов, так и от результатов работы предприятия в целом.

Данная система не только стимулирует ответственность за брак, экономические потери и упущенную выгоду. Система предоставляет возможность задействовать все формы воздействия на персонал.

Система трудовой мотивации позволяет также по средствам установления общих целей увеличивать профессиональные, межличностные и психологические контакты коллектива с предприятием. О важности сплочения работников вокруг их общей цели говорил еще основоположник теории «человеческих отношений» Э. Мэйо. Ему же принадлежит сравнение коллектива со спортивной командой, т.е. гармонизация трудовых отношений с помощью оптимальных управленческих решений. Очевидно, что самым эффективным регулятором этих отношений мог бы стать механизм установления зависимости заработной платы каждого работника от экономических показателей, как подразделения, так и всего предприятия.

Проведённый теоретический анализ литературы, посвящённой проблеме трудовой мотивации, даёт основание для следующих выводов:

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность, низкая значимость мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалификационного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Таким образом, мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

**2. Характеристика ЗАО «Весоприбор-сервис»**

Закрытое акционерное общество «Весоприбор-сервис» было организовано 19 июня 1996 года. Целью создания предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли.

Выпуск ЗАО «Весоприбор-сервис» весоизмерительной техники ориентирован на торговые предприятия, почтовые отделения, перерабатывающие предприятия пищевой промышленности, складское хозяйство. Выпуск товаров народного потребления предназначен для хозяйственного и бытового использования.

Предприятие осуществляет выпуск весов следующих категорий:

- бытовые – с пределом взвешивания до 5 кг;

* для предприятий и организаций : с пределом взвешивания до 25 кг.;
* с пределом взвешивания до 100 кг.;
* с пределом взвешивания до 500 кг.;
* с пределом взвешивания до 2000 кг.

Структура производства весов ЗАО «Весоприбор-сервис» представлена на рис. 1.



Рис. 2. Структура производства весов ЗАО «Весоприбор-сервис».

Основные показатели работы ЗАО «Весоприбор-сервис» представлены в таблице 2.

# Таблица 2

Основные технико-экономические показатели ЗАО «Весоприбор-сервис» в 2004-2005 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№  пп | Показатели | Единица  измерения | 2004 год | 2005 год | Темп  роста,% |
| 1. | Объем товарной продукции  в сопоставимых ценах | тыс.руб. | 198 531 | 226 616 | 114,1 |
| 2. | Объем товарной продукции  в действующих ценах | тыс.руб. | 209 046 | 258 342 | 123,6 |
| 3. | Объем реализованной продукции | тыс.руб. | 198 514 | 234 721 | 118,2 |
| 4. | Количество персонала, всего | чел. | 81 | 85 | 104,9 |
|  | в т.ч. руководители | чел. | 3 | 3 | 100,0 |
|  | служащие | чел. | 17 | 19 | 111,8 |
|  | рабочие | чел. | 61 | 63 | 103,3 |
| 5. | Себестоимость товарной  продукции | тыс.руб. | 105 784 | 111 611 | 105,5 |
| 6. | Себестоимость реализованной  продукции | тыс.руб. | 97 321 | 101 682 | 104,5 |
| 7. | Прибыль балансовая | тыс.руб. | 16 164 | 18 350 | 113,5 |
| 8. | Рентабельность продукции | % | 17 | 18 | 108,7 |
| 9. | Стоимость основных  производственных фондов | млн.руб. | 468 | 527 | 112,6 |
| 10. | Производительность труда  (выработка на 1 рабочего) | тыс.руб. | 562 | 652 | 116,1 |

Анализируя показатели деятельности ЗАО «Весоприбор-сервис» можно сказать, что оно стабильно развиваются. Это связано прежде всего с наличием устойчивого спроса на продукцию и услуги, оказываемые предприятиями, наличием значительной клиентской базы и эффективной системой маркетинга на рассматриваемом предприятии.

Весоизмерительная техника, выпускаемая ЗАО «Весоприбор-сервис» поставляется в основном на рынок Республики Беларусь – 96 % от общего объема производимой продукции и Российской Федерации – 4 %. Интересным представляется рассмотрение структуры потребителей продукции ЗАО «Весоприбор-сервис» в Республике Беларусь, представленной на рис. 4.



Рис. 4. Потребители продукции ЗАО «Весоприбор-сервис» в Республике Беларусь.

Предприятие реализует выпускаемую продукцию через собственную службу сбыта и сервиса, а также дилерские организации на базе заключенных договоров. Основными конкурентами предприятия являются ряд российских и китайских производителей – ЗАО «Электроприбор», ФГУП «ЦНИИТочМаш» и т.д.

**3. Анализ системы мотивации на ЗАО «Весоприбор-сервис»**

Текучесть кадров, нехватка квалифицированного персонала - эти непростые проблемы в последнее время коснулись как крупных предприятий, так и мелких фирм.

ЗАО «Весоприбор-сервис» несколько лет назад оказалось у черты банкротства. Но смена генерального директора и высшего руководящего предприятием звена позволила заводу не только выбраться из долговой ямы, но и занять устойчивые позиции на рынке. Как видим, успех любой организации определяют кадры. На предприятии могут быть хорошо проработаны производственная система, финансовые потоки, но если системе мотивации персонала уделяется недостаточное внимание, то это отрицательно сказывается на работе всего завода, - так считает руководство предприятия.

Рассмотрим некоторые наиболее актуальные компоненты управления персоналом на ЗАО «Весоприбор-сервис» а именно:

- адаптацию новых сотрудников;

- оценку личностных и профессиональных качеств;

- планирование карьерного роста и формированием кадрового резерва;

- мотивацию.

Адаптация. Вписаться в новый коллектив вновь принятому сотруднику должен помочь наставник. Таким образом, первые шаги нового сотрудника не останутся без внимания и оценки более опытного коллеги. Но здесь главное - не переусердствовать и не следить за каждым движением подопечного. Исчерпывающую информацию о самом заводе, его истории, продукции, социальной сфере новичок на первых порах получает из снятого о заводе часового видеофильма, а затем и рассказов старших товарищей.

Планирование карьерного роста и формирование кадрового резерва. Что это дает? Молодые сотрудники более восприимчивы к обучению, новым знаниям, они более гибкие и мобильные, могут менять профессии и направления деятельности. Кроме этого, новые сотрудники приносят с собой прогрессивные методы работы. Для вновь принятых работников будет формироваться карьерограмма, на которой будет обозначено предполагаемое продвижение специалиста по карьерной лестнице.

Мотивация. Для большинства работников зарплата занимает центральное место в системе мотивации. Но очень часто повышение зарплаты не влечет за собой рост производительности и качества труда. Низкая зарплата не дает стимула к работе так же, как и очень высокая. В первом случае у работника начинается депрессия, появляется неуверенность в завтрашнем дне. В другом случае, когда сотруднику изначально назначают высокую зарплату, в нем «убивают» стремление к совершенствованию. Поэтому важно найти «золотую середину», когда зарплата достаточно высока, чтобы стимулировать к росту производительности, но не настолько, чтобы работник разленился и перестал стремиться к большему.

Изначально носителем корпоративной культуры является первое лицо компании. Поэтому руководителю стоит задуматься над тем, что именно он транслирует сотрудникам своим личным примером. Ведь, как известно, талантливый босс нередко служит одним из наиболее эффективных факторов мотивирования. Когда сотрудники видят, что им есть чему поучиться у главы компании, то у них появляется сильная потребность стать такими же яркими лидерами, мудрыми стратегами и опытными дипломатами, как он.

На самом деле практически для каждого человека в той или иной мере важны и финансовое вознаграждение его работы, и возможность карьерного и профессионального роста, и благоприятный климат в коллективе. Другое дело, что соотношение этих четырех составляющих очень индивидуально. Кроме того, оно меняется время от времени. Вот почему руководителю, желающему удержать талантливых, опытных и профессиональных сотрудников, необходимо использовать в своей управленческой практике все четыре инструмента мотивирования. Для этого он должен четко представлять стратегические цели организации и тщательно просчитывать перспективы ее развития. А для верной оценки ситуации в компании нужно регулярно проводить мониторинг персонала.

На предприятии действует контрактная система оплаты труда.

Трудовой потенциал предприятия и характеризуются показателями, приведенными в таблице 2.

Таблица 2 - Трудовой потенциал ЗАО «Весоприбор-сервис»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №№ п/п | Наименование показателя | Коли-чество, чел. |
| 1. | Комплектование кадров  Прием - всего  В т.ч. на замену уволенных по уважительным причинам (ВС, пенсия, по состоянию здоровья, на учебу и др.)  прирост численности в связи с ростом объема производства | 18  3  2 |
| 2. | Источники комплектования  принято по направлению:  высших и средних спец. учебных заведений | 4 |
| 3. | Количество специалистов имеющих:  высшее образование  среднее специальное образование  среднее образование | 20  41  24 |

Внедряемая на ЗАО «Весоприбор-сервис» программа относится к долгосрочной кадровой политике, поэтому многие мероприятия только-только начинают свою реализацию. Известно, что те организации, которые располагают квалифицированной рабочей силой, добиваются лучших финансовых результатов и обеспечивают высокое качество жизни своих сотрудников. Это и подтолкнуло предприятие к разработке подобной программы, призванной решить самую главную проблему предприятия - формирование высококвалифицированного кадрового состава, сфокусированного на достижение важнейшей цели компании - ее процветания путем усиления мотивации сотрудников.

**4. Рекомендации по усилению мотивации на ЗАО «Весоприбор-сервис»**

Существующая на ЗАО «Весоприбор-сервис» система мотивации труда построенная на оценки работы достаточно хорошо демонстрирует индивидуальные различия работников предприятия при выполнении своих должностных обязанностей.

Рассмотренные научные системы мотивации позволяют лишь определить поведение работников в определённой производственной ситуации на предприятии, что играет большую роль при отборе работников по их личностным характеристикам, но не помогает эффективно определить оплату или вознаграждение работника за его труд.

Системы же стимулирования труда определяют оплату труда работников, но не помогают поставить в зависимость заработок работников с их ответственностью к труду.

Разработанная система «вилок» в оплате труда также позволяет эффективно определить заработок работников предприятия в зависимости от усилий приложенных самим работников и его ответственного отношения к труду.

Следовательно, новая система оплаты труда поможет специалистам предприятия решать непростые экономические и социальные проблемы, а значит и проблемы повышения уровня жизни его работников, сомнений не вызывает: она заинтересовывает персонал в максимальной реализации физических и интеллектуальных способностей и росте производительности труда.

Доплаты за вредные условия труда, за вечернюю и ночную работу производятся в соответствии с принятым на предприятии порядком.

Создается страховой фонд, который образуется как остаток месячного фонда оплаты труда после распределения его между работниками с учетом соотношений в оплате труда разного качества (за счет неполной отработки некоторыми работниками установленных норм рабочего времени).

Фонд оплаты труда используется на оплату труда в тех случаях, когда по не зависящим от предприятия причинам заработанного фонда недостаточно даже для выплаты работникам минимума средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы.

Фонд оплаты труда формируется таким образом, чтобы была пропорциональная зависимость его объёма от конечных результатов работы и финансового положения предприятия.

С этой целью на ЗАО «Весоприбор-сервис» представляется целесообразным установление основных положений для вовлечения работников в производство продукции, а именно:

1. усиление материальной заинтересованности и повышение личной ответственности работников за выполнение установленных заданий;
2. повышение профессионализма работников в решении вопросов, связанных с производством (организация подготовки и повышения квалификации);
3. развитие прогрессивных форм организации и оплаты труда (сдельно-премиальной для рабочих);

4) экономию всех видов материальных ресурсов, внедрение передовой технологии, новой техники, механизации и автоматизации производственных процессов, повышение технического уровня производства и производительности труда (пересмотр норм расхода материалов, совершенствования нормирования затрат труда).

Представляется целесообразным осуществление указанных мероприятий в течение 2006-2007 гг.

**5. Задача**

##### По результатам опроса 12 сотрудников предприятия путем анкетирования (анкета приведена в приложении) из числа специалистов экономических служб, отдела маркетинга и отдела кадров ЗАО «Весоприбор-сервис» можно сделать следующие выводы.

Основными мотивами, побуждающими сотрудников предприятия к высоким результатам профессиональной деятельности являются:

- удовлетворенность уровнем оплаты труда;

- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;

- возможность профессионального роста;

- стабильное и устойчивое функционирование предприятия;

- социальные гарантии со стороны руководства.

Одним из наиболее весомых социально-психологических методов управления ЗАО «Весоприбор-сервис» является мотивационное управление, которое осуществляется по следующим направлениям:

- состояние мотивации;

- приведение мотивов в действие;

- удовлетворение потребностей сотрудников.

Хорошая работа по мотивации сотрудников приводит к повышению работоспособности сотрудников, более творческому подходу к выполнению ими своих должностных обязанностей и улучшает репутацию фирмы; все это в конечном итоге приводит к увеличению оборота и прибыли.

**Список использованных источников**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М. ЮНИТИ, 2004.

2. Пристанева А.А Рынок труда: занятость и безработица // Вопросы экономики, - 2003. - №2. С. 13-15.

3. Пронников В.А., Ладанов И. Д. “Управление персоналом в Японии”. M.: Экономика, 2003.

4. Майданчик Б.И. Анализ и обоснование хозяйственных решений - М. Финансы и статистика 2002.

5. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, - 1999. 238 с.

6. Четвернина Т. «Положение безработных и государственная политика на рынке труда. //Вопросы экономики, - 2005. - №2.

7. Чернина Н. О новой модели занятости. // Российский экономический журнал, - 1996. - №11-12.

8. Курс экономической теории./ Под ред. М.Н.Чепурина, - Киров, 2004.

9. Капитонов Э. Социология XX века. - Ростов-на-Дону - Феникс. 1996. - 431 с.

10. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, - 2004. – 311 с.

**Приложение**

**АНКЕТА**

Просьба указать наиболее весомые мотивы, которые оказывают влияние на вашу заинтересованность к выполнению должностных обязанностей (нужное подчеркнуть)

Благодарим Вас за внимание!

|  |
| --- |
| 1. Ваш пол |
| - мужской |
| - женский |
| 2. Стаж работы на предприятии |
| - менее 1 года |
| - от 1 года до 3 лет |
| - от 3 до 5 лет |
| - свыше 5 лет |
| 3. Образование |
| - высшее |
| - среднее специальное |
| - другое |
| 4. Как Вы оцениваете степень удовлетворенности Вашей профессиональной деятельностью на ЗАО «Весоприбор-сервис» |
| - неудовлетворительно |
| - удовлетворительно |
| - хорошо |
| - затрудняюсь ответить |
| 5. Какие условия и факторы оказывают наибольшее влияние на Вашу удовлетворенность работой в ЗАО «Весоприбор-сервис» |
| - удовлетворенность уровнем оплаты труда |
| - благоприятный социально-психологический климат в коллективе |
| - возможность профессионального роста |
| - стабильное и устойчивое функционирование предприятия |
| - социальные гарантии со стороны руководства |
| - другое (указать) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| 6. Какие, по Вашему мнению необходимо произвести изменения в деятельности ЗАО «Весоприбор-сервис» для повышения заинтересованности сотрудников в результатах труда \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |