**ЧОУ ВПО Институт экономики, управления и права (г. Казань)**

**Набережночелнинский филиал**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра менеджмента**

**Курсовая работа**

**на тему:** **«Мотивация деятельности персонала предпринимательской организации»**

Выполнил: студент гр.

571 дз Шагиева Е. И.

Проверил:

к. б. н., доцент Смирнова Т. А.

Набережные Челны

2010

**Содержание**

Введение

1. Теоретические аспекты управления персоналом предпринимательской организации

1.1 Сущность мотивации деятельности персонала

1.2 Методические принципы мотивации деятельности персонала

2. Анализ мотивации деятельности персонала в ОАО «Сантехприбор»

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Анализ мотивации деятельности персонала

2.3 Причинно-следственный анализ выявленных недостатков в системе мотивации деятельности персонала

3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в организации

3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в организации

3.2 Экономическое обоснование необходимости проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Выводы и предложения

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

Эффективность управления организациями в условиях развития рыночных отношений во многом зависит от состояния и действенности систем мотивации и стимулирования их работников.

В современной практике развитие систем мотивации эффективной деятельности персонала приводит к повышению производительности в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение. Более того, известны многочисленные примеры, когда конкурентные преимущества достигались не за счет передовой техники и технологий, а именно на основе адекватной мотивационной системы предприятия.

Как следствие, все большее число работодателей понимает важность и возрастающую значимость мотивационной составляющей, без которой ни одно предприятие не может полностью реализовать свой потенциал развития как в тактическом, так и стратегическом аспектах.

Все вышеизложенное и обусловило актуальность и выбор темы данной курсовой работы.

Процессам, происходящим в рассматриваемой области знаний, уделено достаточно большое внимание в научных работах различных авторов. Проблемы управления социально-трудовыми отношениями отражены в трудах зарубежных специалистов о потребностях человека (К. Девис, А. Маслоу, Э. Мэйо и др.), мотивации к труду, теории трудового поведения (Ф. Герцберг, Ф. Тейлор и др.), теории жизненного цикла (Р. Брамберг, Ф. Модильяни и др.). Отдельные аспекты указанных проблем отражены в трудах российских ученых - Беляевой Г.В., Катульского Е.М„ Силина В.П., Галахова В.И. Социальные отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности, составили предмет исследований Ромашова О.В., Дикаревой А.А., Мирской М.И. Вопросы взаимодействия субъектов социально-трудовых отношений на основе социального диалога и партнерства рассматриваются в работах Займалина Е.П., Зайцева А.К., Митрохина В.И.

Цель исследования состоит в разработке методологического подхода к формированию и развитию системы мотивации деятельности персонала. Для достижения поставленной цели в ходе исследования решались следующие задачи:

1. изучение теоретических подходов к эффективной мотивации и стимулированию трудовой деятельности работников;
2. анализ действующей практики формирования и использования систем мотивации трудовой деятельности персонала предприятия;
3. обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Сантехприбор».

Предметом исследования – мотивация деятельности персонала предпринимательской организации.

В процессе исследования использовались методы системного, структурного и функционального анализа, статистические, специальные социологические и экономико-математические методы.

Структурно данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и приложений.

В первой главе изучены теоретические аспекты управления персоналом. Во второй главе проведен анализ мотивации деятельности персонала на примере ОАО «Сантехприбор». В третьей – представлены рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в организации.

При написании данной работы были изучены и использованы нормативно-правовые акты Российской Федерации, учебные пособия А.М.Ковалевой «Финансы», Г.В. Савицкой «Анализ хозяйственной деятельности предприятия», на основе которых и был проведен анализ системы оплаты труда. Также в работе использованы материалы периодической печати, статьи журналов, а также данные ОАО «Сантехприбор» за 2006-2008гг.

**1. Теоретические аспекты управления персоналом предпринимательской организации**

**1.1 Сущность мотивации деятельности персонала**

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

По мнению Анисимова В.М. мотивация – это стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей [5.С.42].

А Грачев М.В. считает, что мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости [8.С.73].

Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование всей гаммы существующих форм и методов регулирования трудового поведения. Это требует четкой систематизации стимулов трудовой деятельности, выявления общих черт и различий между ними, обеспечения их гармоничного взаимодействия. Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества обстоятельств, включаются под влиянием различных стимулов.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение человека, образует его мотивационную структуру; последняя достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями и прочее.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу менее тяжелую, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решения простые, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, на сколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы [5.С.22].

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться сделать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело – важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели хорошие результаты деятельности в начале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность, означающая ответстве6нное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения [10.С.74].

Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности.

Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность [7.С.122].

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может потому что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Мотив находиться «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Таким образом, рассмотрев сущность мотивации персонала, можно сделать вывод, что создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом, так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации. Поэтому менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, а также служебном росте работника.

**1.2 Методические принципы мотивации деятельности персонала**

Современный этап развития практики управления персоналом характеризуется бурным ростом интереса к проблемам мотивации трудового поведения. Наступает пора для теоретических обобщений, которые позволили бы поднять изучение проблем трудовой мотивации на более высокий уровень.

Проведенные Прошкиным Б.О. теоретические исследования позволили сформулировать основные методические принципы, которые необходимо учитывать при исследовании, построении и оценке мотивационных систем [15.С.55].

Прежде всего, это принцип учета момента времени информирования объекта управления (работника или трудового коллектива) о последствиях для него различных исходов осуществляемой им деятельности. Это положение позволило выделить в составе стимулирования две формы организации: опережающую (информирование осуществляется до начала деятельности) и подкрепляющую, когда информирование осуществляется после завершения деятельности, часто вместе с получением соответствующего поощрения.

Опережающее стимулирование изначально ориентирует работника на получение вознаграждения и тем самым сдвигает на второй план сам смысл деятельности, делает работника равнодушным к другим аспектам и сторонам деятельности. Подкрепляющее - побуждает персонал к собственному поиску тех решений, которые в конкретной ситуации позволят получить лучший, более ценный для организации результат и соответственно более высокое вознаграждение.

Другим важным, на наш взгляд, методологическим принципом мотивации как функции управления персоналом является правило учета всей совокупности эффектов мотивационного воздействия субъекта управления на объект управления при оценке результативности методов и систем мотивации [15.С.60]. Это положение требует выделения, помимо целевых управленческих или производственно-экономических результатов (степени достижения поставленной цели), также психологических и социальных результатов и последствий. При этом под психологическими результатами и последствиями понимаются направление и степень изменений, вносимых в личность подчиненного начальником в результате однократного или многократного применения мотивационного средства воздействия - развитие или, напротив, регресс качеств. Соответственно под социальными результатами и последствиями понимаются направление и степень изменений, которые производит средство мотивации к последующему труду, к руководителю, предприятию, обществу и т. п.[15.С.62].

В контексте широкой задачи управления персоналом совсем не безразлично, какими методами достигается производственный результат, какие последствия примененные средства мотивации имеют для динамики качеств персонала. Ибо разные средства мотивации (поощрение или наказание, опережающее или подкрепляющее стимулирование, убеждение или приказ и т. п.) оставляют различный след в личности человека, и он назавтра возвращается в производственный цикл уже другим, измененным. Поэтому можно сказать, что каждый руководитель не только организует производство для своих потребителей какой-то профильной продукции или услуги, но также попутно производит и продукцию особого рода - те или иные психологические, социальные и трудовые качества персонала.

Персонал, как известно, является ведущим активом предприятия. Но именно реальный процесс мотивации и стимулирования, в зависимости от своего состояния, может или сохранять и увеличивать этот актив, или превращать его в пассив [12.С.20].

Как показали исследования на ряде российских предприятий, по инициативе руководства проведены организационные изменения и созданы отделы (группы) мотивации персонала. Это произошло под влиянием различных факторов: командировок на зарубежные предприятия, знакомства с отечественным опытом активизации персонала, информирования со стороны специалистов о передовой практике, интуитивного ощущения необходимости изменений и пр. [12.С.24].

Необходимо знать, что мотивы - это внутренние побудители отдельного человека-работника (индивидуальные мотивы), группы людей (групповые мотивы) или коллектива (коллективные мотивы).

Понятия «мотивация» используются не только в смысле формирования индивидуальных, групповых и коллективных мотивов, но и обозначения процесса влияния стимулов на мотивы для получения требуемого уровня мотивированности [12.С.27].

В свою очередь, стимулы - это внешние побудители в труде, деятельности и работе, которые им адресует предприятие. А система стимулирования определяется и конструируется на предприятии исходя из его возможностей, целей и уровня профессионализма руководителей.

Практика стимулирования на многих российских предприятиях базируется на некоем внутреннем ощущении руководителями мотивации своего персонала. Это ощущение основывается на следующих элементах:

- на видении отношения работников к труду, выполнения своих задач и трудовых функций;

- на оценке количественных и качественных результатов труда;

- на восприятии различных высказываний работников относительно существующей системы стимулирования, и прежде всего оплаты труда.

Различают следующие методы мотивации персонала:

1. Методы материального стимулирования - виды заработной платы, доплаты, надбавки, премии, компенсации, материальная помощь и (в акционерных обществах) дивиденды и корпоративные опционы.

2. Социальный пакет - оплата предприятием в том или ином процентном соотношении различных услуг и/или выполнение определенных социальных обязательств перед своими работниками.

3. Методы морального стимулирования, находящие выражение, в принципе, в различных средствах морального поощрения.

4. Методы организационного стимулирования, для которых характерны изменения в организации труда: гибкий рабочий день или график; частичное выполнение работы дома (так называемая телеработа); участие в совещаниях, заседаниях «не отходя от рабочего места» и др.

5. Условия труда - санитарно-гигиенические, материально-технические, информационные, социально-бытовые, социально-психологические, условия социальной защиты, помощи, пространственные, эстетические.

6. Стиль непосредственного руководителя, находящий выражение в проявлениях его индивидуальных особенностей [12.С.22].

В создании подразделений по мотивации персонала находит отражение попытка руководства предприятий перейти от ощущения мотивационной среды к ее систематическому изучению и в связи с этим - к совершенствованию системы стимулирования для повышения эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты мотивации деятельности персонала, а также действующую систему мотивации в России на современном этапе, можно сделать следующие выводы:

1. Сущность мотивации персонала заключена в о внутреннем побуждении человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей.
2. Основными принципами мотивации персонала являются:
   1. принцип учета момента времени информирования объекта управления о последствиях осуществляемой им деятельности;
   2. принцип учета всей совокупности эффектов мотивационного воздействия субъекта управления на объект управления.
3. Различают следующие методы мотивации персонала: материальное стимулирование, наличие социального пакета, моральное стимулирование, организационное стимулирование, условия труда, стиль руководства.
4. Ключевой позицией в выборе системы мотивации персонала является действующая система стимулирования.

**2. Анализ мотивации деятельности персонала в ОАО «Сантехприбор»**

**2.1 Краткая характеристика предприятия**

Объектом исследования в данной дипломной работе является открытое акционерное общество «Сантехприбор» (далее ОАО «Сантехприбор»). ОАО «Сантехприбор» образовано 20 июня 1995 года и находится по адресу: Республика Татарстан, г.Казань, ул.Клары Цеткин, д.18/20.

Для реализации своей цели ОАО «Сантехприбор» осуществляет производство и реализацию санитарно-технического оборудования, медицинского оборудования, пластмасс и полимеров, конкурентоспособных товаров народного потребления. ОАО «Сантехприбор» также осуществляет организацию и осуществление различных форм оптовой и розничной торговли, сервисное обслуживание всей поставляемой продукции в гарантийный и постгарантийный периоды и многое другое.

Для того, чтобы дать оценку предприятию необходимо проанализировать его основные технико-экономические показатели.

Для проведения анализа используем данные ОАО «Сантехприбор» формы №1 «Бухгалтерский баланс» и формы №2 «Отчет о прибылях и убытках» за 2006-2008 гг.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «Сантехприбор» за 2006-2008 гг.

Как видно из таблицы 1, собственный капитал ОАО «Сантехприбор» в 2006 году составлял 16734 тыс. руб., в 2007 году он увеличился на 722 тыс. руб. или на 4 % и составил 17456 тыс. руб. В 2008 году собственный капитал ОАО «Сантехприбор» возрос в 35 раз и составил 619877 тыс. руб. Причиной увеличения собственного капитала стало приобретение основных средств предприятия и увеличения добавочного капитала.

Заемный капитал предприятия в 2006 году составил 97772 тыс. руб.В 2007 году он увеличился на 3 % и составил 100677 тыс. руб. В 2008 году заемный капитал возрос еще на 5 % и составил 106115 тыс. руб. Причиной увеличении заемного в 2006 году капитала стало увеличении суммы долгосрочного займа. В 2008 году заемный капитал увеличился в результате увеличения краткосрочного кредита и кредиторской задолженности. В итоге в ОАО «Сантехприбор» изменилась структура капитала.

Таблица 1.

**Технико-экономические показатели ОАО «Сантехприбор» за 2006-2008 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Абсолютные отклонения, +/- | | Темп роста, % | |
| 2007 г. от 2006 г. | 2008 г. от 2007 г. | 2007 г. к 2006 г. | 2008 г. к 2007 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Собственный капитал, тыс. руб. | 16734 | 17456 | 619877 | 722 | 602421 | 104 | 3551 |
| Заемный капитал, тыс. руб. | 97772 | 100677 | 106115 | 2905 | 5438 | 103 | 105 |
| Основные средства, тыс. руб. | 43559 | 46607 | 643585 | 3048 | 596978 | 107 | 1381 |
| Оборотные средства, тыс. руб. | 61881 | 68628 | 74936 | 6747 | 6308 | 111 | 109 |
| Дебиторская задолженность,  тыс. руб. | 15285 | 17036 | 18358 | 1751 | 1322 | 111 | 108 |
| Кредиторская задолженность,  тыс. руб. | 38625 | 55747 | 65250 | 17122 | 9503 | 144 | 117 |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 209729 | 271959 | 301252 | 62230 | 29293 | 130 | 111 |
| Себестоимость продаж,  тыс. руб. | 170148 | 230573 | 257600 | 60425 | 27027 | 136 | 112 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 23914 | 25446 | 25946 | 1532 | 500 | 106 | 102 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 15667 | 15940 | 17706 | 273 | 1766 | 102 | 111 |
| Рентабельность продаж, % | 7,5 | 5,9 | 5,9 | -1,6 | 0 | 79 | 100 |
| Численность персонала, чел. | 577 | 477 | 400 | -100 | -77 | 83 | 84 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 5087 | 5974 | 7072 | 887 | 1098 | 117 | 118 |
| Среднегодовая выработка на 1 работающего,  тыс. руб./чел. | 363 | 570 | 753 | 207 | 183 | 157 | 132 |

Источник: данные формы №1 «Бухгалтерский баланс» и формы №2 «Отчет о прибылях и убытках» за 2006-2008 гг.

В 2006 году размер основных средств составлял 43559 тыс. руб., в 2007 году их размер увеличился на 3048 тыс. руб. или на 7 % и составлял 46607 тыс. руб. В 2008 году размер основных средств увеличился в 14 раз и составил 643585 тыс. руб. в результате приобретения технологического оборудования.

Оборотные средства в 2006 году составляли 61881 тыс. руб., в 2007 году они увеличились на 6747 тыс. руб. или на 11 % и их размер составил 68628 тыс. руб. В 2008 году оборотные средства также возросли на 6308 тыс. руб. или на 9 % и составили 74936 тыс. руб. Таким образом, в структуре активов ОАО «Сантехприбор» произошли изменения.

В 2006-2007 гг. в структуре активов основные и оборотные средства имели в среднем 40 % и 60 % соответственно, а в 2008 году в результате увеличения размера основных средств наибольший удельный вес приходится на основные средства – 89 % от стоимости активов ОАО «Сантехприбор».

Дебиторская задолженность во всем периоде 2006-2008 гг. имела краткосрочный характер. При этом динамика ее изменилась незначительно: в 2006 году размер задолженности составлял 15285 тыс. руб., в 2007 году 17036 тыс. руб., в 2008 году – 18358 тыс. руб. как видим из табл. 1, рост в период 2006-2007 гг. составлял 111 %, а в период 2007-2008 гг. – 108 %.

Кредиторская задолженность в отличие от дебиторской возросла в период 2006-2008 гг. почти вдвое: в 2006 году ее размер составлял 38625 тыс. руб., в 2007 году она увеличилась на 44 % и составляла 55747 тыс. руб., в 2008 году – на 17 % и составила 65250 тыс. руб. Очевидно, темп роста кредиторской задолженности превышает темп роста дебиторской задолженности. Причиной увеличения кредиторской задолженности стало увеличение в 2007 году задолженности поставщикам и подрядчикам, а в 2008 году – задолженности по прочим кредиторам.

Размер выручки от продаж в ОАО «Сантехприбор» в 2006 году составил 209729 тыс. руб., в 2007 году она увеличилась на 62230 тыс. руб. или на 30 % и составил 271959 тыс. руб. В 2008 году рост выручка возросла на 29293 тыс. руб. или на 11 %. Себестоимость проданных товаров, работ и услуг в 2006 году составила 170148 тыс. руб. В 2007 году этот показатель увеличился на 60425 тыс. руб. или на 365 и составил 230573 тыс. руб. В 2008 году себестоимость возросла на 27027 тыс. руб. или 12 % и стала равна 257600 тыс. руб. В 2006 году прибыль от продаж составила 15667 тыс. руб., в 2007 году она возросла на 2 % и составила 15940 тыс. руб., в 2008 году – на 11% и составила 17706 тыс. руб.

В 2007 году рост себестоимости превысил рост выручки от продаж, в результате чего прибыль от продаж имела более низкий темп роста. В 2008 году рост выручки себестоимости и прибыли от продаж имели пропорциональный рост. Эти выводы свидетельствуют о том, что ОАО «Сантехприбор» в 2008 году в отличие от 2007 года более эффективно управляло выручкой и затратами. В результате рентабельность продаж в 2006 году составила 7,5 %, в 2007 году ввиду увеличения расходов – 5,9 %, в 2008 году ввиду сдерживания роста затрат рентабельность осталась на уровне 2007 года.

Численность персонала ОАО «Сантехприбор» во всем периоде сокращалась. В 2006 году она составляла 577 чел., в 2007 году сократилась на 17 % и составила 477 чел., в 2008 году в результате сокращения штата на 77 чел. численность составила 400 чел. Среднегодовая выработка на 1 работающего в 2006 году составляла 363 тыс. руб./ чел., в 2007 году она увеличилась на 57 % и составила 570 тыс. руб./чел., а в 2008 году – 753 тыс. руб./чел. Сокращение численности персонала и увеличение выручки от продаж повлияло на рост производительности труда.

Несмотря на увеличение доходности и рост производительности труда в ОАО «Сантехприбор» среднемесячная заработная плата работников остается очень низкой. Если на конец 2007 года средняя заработная плата в Республике Татарстан составляла 12 тыс. руб., а в конце 2008 года – 16 тыс. руб., то можно сказать, что на данном предприятии уровень заработной платы ниже среднемесячной в Республике Татарстан вдвое, что отрицательно характеризует кадровую политику предприятия.

Таким образом, анализ основных технико-экономических показателей ОАО «Сантехприбор» за 2006-2008 гг. показал, что в анализируемом периоде изменилась структура капитала: возрос удельный вес собственного капитала и сократился удельный вес заемного капитала. В структуре активов также произошли изменения: в результате приобретения технологического оборудования в 2008 году размер основных средств увеличился в 14 раз, что привело к структурным изменениям: наибольший удельный вес приходится на основные средства, а наименьший – на оборотные. Дебиторская задолженность носит краткосрочный характер и во всем периоде возросла незначительно, что положительно характеризует финансовую политику ОАО «Сантехприбор». Кредиторская задолженность увеличилась в результате увеличения задолженности поставщикам и подрядчикам, а также прочим кредиторам. Выручка от продаж ежегодно увеличивается. Несмотря на превышение роста себестоимости над ростом выручки от продаж в 2007 году, в 2008 году предприятие смогло сдержать темп ее роста, что отразилось на показателе прибыли от продаж: темп ее роста увеличился на 9%. Изменения в финансовых результатах отразилось и на показателе рентабельности продаж: она сократилась с 7,5 % в 2006 году до 5,9 % в 2007 году и сохранила эту позицию до конца 2008 года. В ОАО «Сантехприбор» во всем периоде отмечено сокращение численности персонала, что на фоне роста выручки от продаж привело к росту производительности труда. Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что ОАО «Сантехприбор» - доходное предприятие, имеющее хороший потенциал для своего дальнейшего развития.

**2.2 Анализ мотивации деятельности персонала**

Основным документом, регулирующим социально-трудовые отношения в ОАО «Сантехприбор» и заключаемый с целью создания благоприятных условий деятельности предприятия, повышения жизненного уровня работников, является коллективный договор.

Коллективный договор ОАО «Сантехприбор» утверждается руководителем предприятия и членами трудового коллектива сроком на 3 года.

Для анализа действующей системы мотивации, необходимо рассмотреть способы стимулирования деятельности персонала.

Премирование всех категорий работников осуществляется в соответствии со следующими положениями:

1. «За основные результаты хозяйственной деятельности».
2. «За экономию конкретных видов материальных энергетических ресурсов».
3. «О премировании рабочих».
4. «О премировании специалистов и служащих аппарата управления».

Данные положения разрабатываются сроком на 1 год.

Премирование, согласно Положению «За основные результаты хозяйственной деятельности», осуществляется за счет средств фонда оплаты труда, включаемых в себестоимость продукции до 40 % от суммы оплаты. Сумма средств на премирование определяется по каждому структурному подразделению по результатам финансово-хозяйственной деятельности комиссией и утверждается директором общества.

В таблице 2 представлены показатели для премирования, согласно Положению «За основные результаты хозяйственной деятельности».

Таблица 2.

**Показатели для премирования работников, %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Размер вознаграждения |
| 1 | 2 | 3 |
|  | Рост объема производства продукции в сопоставимых ценах нарастающим итогом с начала года к соответствующему уровню прошлого года | 10 |
|  | Повышение производительности труда нарастающим итогом с начала года в сравнении с уровнем прошлого года | 5 |
|  | Снижение затрат на 1 рубль товарной продукции нарастающим итогом с начала года в сравнении с уровнем прошлого года | 5 |

Источник: данные ОАО «Сантехприбор» за 2009 год

Как видно из таблицы, премирование за основные результаты хозяйственной деятельности направлено на усиление мотивации труда, увеличение объема производства, повышение производительности труда и снижение себестоимости выпускаемой продукции.

Данное Положение содержат в себе не только материальное стимулирование, но и нематериальное. Например, увеличение производительности труда связано с творческим и моральным стимулом.

Основными выплатами по результатам финансово-хозяйственной деятельности являются премии, единовременные поощрения, выплаты за классность, за работу в ночной время, сверхурочные и т.д.

В таблице 3 представлена динамика выплат по результатам хозяйственной деятельности ОАО «Сантехприбор» за 2006-2008 гг.

#### Таблица 3.

**Динамика выплат по результатам хозяйственной деятельности ОАО «Сантехприбор» за 2006-2008 гг., тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Абсолютное отклонение, +/- | |
| 2006 | 2007 | 2008 | 2007 г. от 2006 г. | 2008 г. от 2007 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Сумма выплат всего: | 4656 | 3510 | 6447 | -1146 | 2937 |
| в т.ч. премии, | 1374 | 258 | 3219 | -1116 | 2961 |
| единовременное поощрение, | 351 | 180 | 96 | -171 | -84 |
| за совмещение профессий, | 21 | 48 | 21 | 27 | -27 |
| ненормированный труд | 51 | 141 | 219 | 90 | 78 |
| за классность (1 и 2 класс) | 291 | 282 | 339 | -9 | 57 |
| за работу в ночное время | 618 | 1758 | 453 | 1140 | -1305 |
| сверхурочные | 1242 | 387 | 1080 | -855 | 693 |
| КТУ | 0 | 0 | 99 | 0 | 99 |
| прочие | 708 | 456 | 921 | -252 | 465 |

Источник: данные ОАО «Сантехприбор» за 2006-2008 гг.

В 2007 году размер выплаченных премий снизился на 1116 тыс. руб. Размер единовременных пособий в 2007 году снизился на 171 тыс. руб. В 2007 году возросли выплаты за ненормированный труд на 90 тыс. руб., за работу в ночное время – на 1140 тыс. руб. Снизились выплаты за сверхурочную работу на 855 тыс. руб. Таким образом, в 2007 году общая сумма выплат по результатам хозяйственной деятельности ОАО «Сантехприбор» снизились на 1146 тыс. руб. или на 25 %.

В 2008 году значительно возросли выплаты на премии (на 2961 тыс. руб.), также за сверхурочную работу (на 693 тыс. руб.). По остальным выплатам наблюдается снижение: выплат по единовременному поощрению - на 84 тыс. руб., за работу в ночное время – на 1305 тыс. руб.

В результате выплаты за результаты хозяйственной деятельности в 2008 году оказались выше данных 2007 год на 2937 тыс. руб. или на 84 %.

Положением «За основные результаты хозяйственной деятельности» предусмотрены определенные размеры доплат и надбавок: за совмещение профессий (до 50%), за расширение зон обслуживания (до 50%), за ненормированный рабочий день у водителей автомобилей (до 40 %), за работу в ночное время (40 % от часовой тарифной ставки), за работу с тяжелыми и вредными условиями труда (12 % к основной часовой тарифной ставке), за классность водителям автомобилей (от 10 % до 25 %).

В коллективном договоре ОАО «Сантехприбор» также предусмотрен перечень профессий, имеющих право на получение спецмолока в связи с вредными условиями труда.

В ОАО «Сантехприбор» также действует Положение «О социальных льготах при выделении санаторных путевок». Предприятие выделяет средства для приобретения путевок в санатории через фонд добровольного медицинского страхования. В случае приобретения работником санаторно-курортной путевки частичная оплата ее стоимости зависит от стажа работы на данном предприятии: при стаже от 5 лет – до 30 %, свыше 5-10 лет – до 50 %, свыше 10-15 лет – до 70 %, свыше 15 лет – до 80 %.

Как видим, данное Положение также является не только материальным, но и моральным, так как через признание работник получает определенные социальные льготы.

В целях более полного учета индивидуального вклада каждого работающего начисленная сдельная заработная плата всему подрядному коллективу распределяется между членами бригады по коэффициенту трудового участия (КТУ), что также относится к разряду нематериального стимулирования, так как через КТУ определяется доля вклада каждого работника в общее дело организации.

Факторы, повышающие коэффициенту трудового участия: совмещение профессий – 0,4, перевыполнение норм выработки – 0,5, достижение высокой производительности труда, эффективное использование рабочего времени – 0,2, обучение молодых рабочих – 0,3.

Факторы, понижающие коэффициент трудового участия: несвоевременное прохождение медосмотров – 0,2, нарушение правил техники безопасности, противопожарных правил, правил эксплуатации оборудования, механизмов и КИП – 0,2.

Положением «За экономию конкретных видов материальных энергетических ресурсов» сумма премии, выплачиваемой одному работнику за экономию конкретных видов сырьевых, материальных энергетических ресурсов установлена в размере не более 0,25 месячной тарифной ставки (оклада) за квартал. Данное Положения включает в себя как материальное, так и нематериальное стимулирование. Экономия материальных ресурсов порождает творческий и моральный стимул работника.

В целях повышения материальной заинтересованности, в улучшении качества труда, выпускаемой продукции, повышении производительности труда, снижении себестоимости продукции в ОАО «Сантехприбор» действует Положение «О премировании рабочих».

В таблице 4 представлены показатели премирования рабочих основного производства по данным за 2008 год. Данным Положением предусмотрены премии для работников вспомогательного производства.

Как видно из таблицы 4, в ОАО «Сантехприбор» нематериальное стимулирование тесно взаимосвязано с моральным стимулом.

Таблица 4.

##### **Показатели премирования рабочих основного производства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Специальности | Показатели премирования | Размер премии |
| 1 | 2 | 3 |
| 1.Рабочие цеха по изготовлению сантехнического оборудования | Выпуск качественной продукции, соблюдение технологических процессов и требований техники безопасности | 20-30% в зависимости от финансового положения предприятия |
| 2. Рабочие цеха по изготовлению медицинского оборудования | Выпуск качественной продукции, соблюдение технологических процессов и требований техники безопасности | 20-30% в зависимости от финансового положения предприятия |
| 3. Рабочие цеха по производству пластмасс и полимеров | Выпуск качественной продукции, соблюдение технологических процессов и требований техники безопасности | 20-30% в зависимости от финансового положения предприятия |

Источник: данные ОАО «Сантехприбор» за 2008 год

Положение «О премировании специалистов и служащих аппарата управления» предусматривает определенные размеры премирования в зависимости от занимаемой должности.

В Приложении 1 представлены некоторые показатели премирования. Размер премий зависит от финансового положения предприятия.

По результатам проведенных исследований по данным ОАО «Сантехприбор» можно сказать, что на анализируемом предприятии большое внимание уделяется вопросам социальной защищенности членов трудового коллектива.

Также необходимо отметить, что в 2008 году ОАО «Сантехприбор» были разработаны новые направления мотивации труда работников данного предприятия:

* выдача беспроцентных ссуд на строительство жилья,
* выдача пособий на лечение,
* приобретение путевок,
* выплата единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску,
* частичная оплата питания, проезда и т.д.

Таким образом, проведя анализ мотивации труда на примере ОАО «Сантехприбор», можно сказать, что на данном предприятии имеется ряд Положений, направленных на стимулирование деятельности персонала. Разработанные Положения направлены на усиление мотивации деятельности всего персонала организации: инженерно-технических работников и промышленно-производственного персонала. На предприятии применяются материальные и нематериальные методы стимулирования, которые взаимно дополняют и обобщают друг друга. Несмотря на имеющуюся систему мотивации, она остается малоэффективной ввиду узкой направленности (носит больше социальный характер).

**2.3 Причинно-следственный анализ выявленных недостатков в системе мотивации деятельности персонала**

Недостатки действующей системы мотивации в ОАО «Сантехприбор» свойственны большинству российских предприятий.

Первая типичная слабость заключена в том, что руководители данного предприятия рассматривают систему стимулирования в узком спектре стимулов, а работники - в более широком.

Руководители обычно относят к стимулам три классические группы: методы материального стимулирования, социальный пакет - оплата предприятием в процентном соотношении выполнение обязательств перед своими работниками и методы морального стимулирования, находящие выражение, в принципе, в различных средствах морального поощрения (вынесение благодарности, награждение почетной грамотой и др.).

Работники же чаще всего рассматривают систему стимулирования в более широком спектре, добавляя к этому такие группы, как: методы организационного стимулирования, условия труда, стиль руководства.

Таблица 5.

**Причинно-следственный анализ в системе мотивации персонала ОАО «Сантехприбор»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Недостатки | Причины | Следствие |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. «Социальный» характер мотивации | Непрофессионализм менеджеров по персоналу | Узкая направленность действующей системы мотивации |
| 2. Формальность действующей системы мотивации | Невысокая доходность предприятия | Низкий размер выплат по разработанным Положениям о материальном стимулировании |
| 3. Частичная реализация действующей системы мотивации | Невысокая доходность предприятия | «Социальный» характер мотивации |

Для управления персоналом в ОАО «Сантехприбор» характерны следующие тенденции или закономерности.

Во-первых, руководители примерно в два раза зауживают как понимание системы стимулирования, так и практическое использование ее методов. Это закономерно приводит к тому, что руководители обедняют свой руководящий арсенал методов стимулирования по меньшей мере в два раза. Как видно из результатов проведенного анализа, методы стимулирования в ОАО «Сантехприбор» носят более социальный характер, чем материальный, т.к. вознаграждения очень низки.

Поэтому руководителям ОАО «Сантехприбор» необходимо освоение передового опыта в области стимулирования персонала и соответствующее обогащение индивидуального набора методов стимулирования. Действующие на предприятии методы морального стимулирования в практическом использовании довольно бедны.

Это, как выяснилось, объясняется тремя причинами:

1) взгляд на стимулирование как на систему и процесс, имеющий преимущественно денежное выражение;

2) никто не учил и не учит руководителей организационным и социально-психологическим технологиям использования этих методов;

3) укоренившиеся представления, с одной стороны, о легкости и даже «советскости» этих методов (благодарность, ценный подарок, почетная грамота, фотография на Доске почета), а с другой - чрезмерная бюрократизация, например, процесса представления работников к награждению орденами, медалями, присвоению почетных званий.

Во-вторых, действующая система мотивации носит больше формальный характер. У исследуемого предприятии это обусловлено его невысокой доходностью в результате чего все выплаты согласно Положений настолько минимальны, что носят больше формальный характер.

Для ряда российских предприятий характерна «скрытая непропорциональность», например, на бумаге руководство продекларировало обширный социальный пакет, а до конкретного работника «доходит» два-три метода.

И, наконец, третья слабость действующей системы стимулирования заключается в том, что в ОАО «Сантехприбор» система мотивации реализуется частично. Как показал проведенный анализ, все выплаты носят социальный характер, несмотря на рентабельность предприятия и разработанные Положения о материальном стимулировании.

Таким образом, проведя анализ недостатков в действующей системе мотивации деятельности персонала на примере ОАО «Сантехприбор», можно сделать вывод, что на данном предприятии не использовались и не используются какие-либо формы и методы оценки работниками системы стимулирования. То есть получается мотивационно-стимулирующий парадокс: работнику адресуется некий набор формальных стимулов, а как они реализуются, никого не интересует. От работника ожидаются только результаты работы. Поэтому система мотивации исследуемого предприятия нуждается в серьезном совершенствовании.

**3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в организации**

**3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в организации**

Современная система мотивации персонала должна отвечать новым тенденциям социально-экономической жизни. Кадровая политика предприятия сводится, в конечном счете, к выработке определенного набора кадровых решений, касающихся отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения нормального функционирования организации: решений по найму, расстановке, продвижению, обучению, стимулированию и оплате, увольнению кадров.

Особенности современного состояния экономики, наличие элементов кризисных явлений, становление рыночных отношений в экономике России предъявляют особые требования к политике управления кадрами. В этих условиях необходимо существенно укрепить производственную, технологическую и трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом [14.С.118].

ОАО «Сантехприбор» необходима разработка и внедрение эффективной системы мотивации, т.к. эффективность управления персоналом, проявляющаяся в достигнутых результатах, зависит от степени действенности применяемых мер, важнейшая роль среди которых принадлежит вознаграждению. Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой - мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности [17.С.156].

В таблице 6 представлены выявленные недостатки и меры по совершенствованию системы мотивации персонала в ОАО «Сантехприбор».

Таблица 6.

**Недостатки системы мотивации персонала в ОАО «Сантехприбор» и мероприятия по их устранению**

|  |  |
| --- | --- |
| Недостатки | Мероприятия по устранению недостатков |
| 1 | 2 |
| 1. Низкий уровень профессионализмы руководителей организации в области стимулирования и мотивации. | 1.Руководителям предприятия необходимо освоение передового опыта в области стимулирования персонала и соответствующее обогащение индивидуального набора методов стимулирования.  2.Повышение квалификации руководителей всех уровней. |
| 2. Формальность действующей системы мотивации. | 1. Установление пропорциональности в системе стимулирования.  2.Соответствие формальной системы стимулирования реальной. |
| 3. Использование системы стимулирования без обратной связи. | 1.Необходимость проведения тренинга среди работников предприятия с целью выявления индивидуальной мотивации работников. |

Таким образом, для совершенствования системы мотивации в ОАО «Сантехприбор» необходимо:

1. организовать отдел по мотивации персонала;
2. организовать обучение персонала современным методам мотивации персонала (участие в семинарах, специальное обучение);
3. ознакомиться с отечественным опытом активизации персонала;
4. оформление необходимых командировок для принятия опыта продвинутых российских компаний в области организации современной эффективной системы мотивации персонала;
5. разработать положение, регулирующее деятельность данного отдела, его задачи и функции;
6. разработать совместно с персоналом организации (путем проведения тренингов, блиц-опросов) систему мотивации персонала.

Основными функциями отдела по мотивации персонала должны стать:

1.Систематическое изучение мотивации работников различных подразделений предприятия.

2.Оценка эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда.

3.Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия.

4.Определение и внедрение новых методов стимулирования труда.

5.Обоснование новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников предприятия.

6.Формирование статистической базы данных по уровню мотивированности персонала и оценкам системы стимулирования с последующим использованием информации для разработки стратегии по развитию мотивации и системы стимулирования персонала.

7.Изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования.

Представим в таблице 7 план мероприятий по организации работы отдела мотивации персонала.

Таблица 7.

**План-график организации отдела мотивации персонала в ОАО «Сантехприбор»**

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Дата исполнения |
| 1.Подбор персонала. | 1.Проведение конкурса: 1 апреля 2010 года.  2.Подведение итогов конкурса и отбор персонала: 2 апреля 2010 года.  3.Изменение штатного расписания и его утверждение: 1 мая 2010 года. |
| 2.Разработка должностных инструкций сотрудников отдела мотивации персонала. | 1 мая 2010 года |
| 3.Обучение сотрудников управленческим технологиям. | С 6 апреля по 6 мая 2010 года |
| 4.Внедрение системы мотивации персонала на предприятии. | 7 мая 2009 года |

В создании отдела по мотивации персонала заключен переход предприятия от ощущения мотивационной среды к ее систематическому изучению и в связи с этим - к совершенствованию системы стимулирования для повышения эффективности деятельности предприятия.

Отдел по мотивации персонала должен состоять минимум из трех человек. Также для этого необходимо организовать рабочее место. Учитывая, что в ОАО «Сантехприбор» существует отдел труда и заработной платы, то вполне логично было бы перевести часть сотрудников во вновь созданный отдел. Для этого также необходимо провести конкурс. Организация рабочих мест отдела не будет слишком затратным, так как работники предприятия уже оснащены необходимой техникой и мебелью. Дополнительными затратами станут приобретение специализированного программного обеспечения, участие в семинарах и обучение на специальных курсах.

Таким образом, в целях совершенствования системы мотивации персонала в ОАО «Сантехприбор» необходимо:

* организовать отдел по мотивации персонала;
* повысить уровень квалификации руководителей;
* разработать эффективную систему мотивации персонала.

**3.2 Экономическое обоснование необходимости проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала**

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Поэтому, говоря о проблеме эффективности управления персоналом, необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что понимается под экономическим эффектом.

Для того, чтобы оценить экономический эффект от проведения предлагаемых мероприятий, рассмотренных и предложенных в предыдущем параграфе, дадим им экономическое обоснование (табл. 8).

Как уже говорилось выше, отдел по мотивации персонала должен состоять из руководителя двух специалистов.

Заработная плата специалистам останется на прежнем уровне, а оплата руководителя отдела в связи с переводом на руководящую должность возрастет примерно на 30 %.

Обучение персонала новым технологиям составляет 27,9 руб. на человека (по данным сайта www.hr-portal.ru). Учитывая, что на обучение можно направить только руководителя отдела, то общая сумма затрат на обучение составит 27,9 тыс. руб.

Таблица 8.

**Дополнительные затрат в связи с организацией отдела мотивации персонала, тыс. руб.**

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма |
| 1. Оплата труда (в год) | 28,80 |
| 2. Обучение сотрудников новым технологиям (единовременно) | 27,90 |
| 3. Техническое оснащение рабочих мест (единовременно): приобретение необходимого программного обеспечения. | 25,00 |
| 4. Повышение уровня квалификации руководителей высшего звена в области стимулирования и мотивации персонала (единовременно). | 100,00 |
| 5.Налоги | 8,00 |
| Итого | 189,70 |

Средняя заработная плата работников предприятия в 2008 году составила 8 тыс. руб. в месяц. Поэтому руководитель отдела получит дополнительно к окладу 2,4 тыс. руб. в месяц, а в год – 28,8 тыс. руб.

Обновление программного обеспечения будет стоить примерно около 25 тыс. руб. Автоматизация рабочих мест не нужна, т.к. данные сотрудники уже обеспечены необходимой техникой. То же самое и с обеспечением офисной мебелью.

Для регулярного анализа изменений в системе управления персоналом рекомендуется использование сайта «HR-Portal» www.hr-portal.ru.

**Как видно из таблицы 8, дополнительные расходы на организацию отдела мотивации персонала составят примерно 189,7 тыс. руб. Эта сумма составляет всего лишь 0,07 % от себестоимости продукции** ОАО «Сантехприбор» **за 2008 год. Учитывая, что половина данных затрат носят единовременный характер, то можно сказать, что цель предприятия, а именно - создание эффективной системы мотивации персонала, оправдывает данные средства.**

**Рассмотрим, как увеличение затрат на совершенствование системы мотивации персонала повлияет на результаты деятельности данного предприятия.**

Таблица 6.

**Влияние предлагаемых мероприятий на результаты деятельности предприятия**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До внедрения мероприятий | После внедрения мероприятий | Абсолютное отклонение, +/- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка от продаж тыс. руб. | 301252 | 361600 | 60348 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 257600 | 278398 | 20798 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 25946 | 31135 | 5189 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 17706 | 52067 | 34361 |
| Рентабельность продаж, % | 5,9 | 14,4 | +8,5 |
| Среднесписочная численность, чел. | 400 | 400 | - |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 753 | 904 | 151 |

**Производительность труда в результате создания стимулирующей системы мотивации персонала прогнозируется с ростом в 20 %. Тогда после внедрения мероприятий с условием сохранения численности персонала производительность труда составит 904 тыс. руб./чел. В результате объем продаж составит 361502 тыс. руб. С ростом объема продаж пропорционально возрастают и условно-переменные затраты, которые в общем объеме затрат обычно составляют около 40 %.**

**Таким образом, себестоимость продаж составит:**

**257600∙0,4∙1,2+257600∙0,6+189,7 = 278398 тыс. руб.**

**Коммерческие расходы возрастают пропорционально росту объема продаж и составят в прогнозе 31135 тыс. руб.**

**В результате прибыль от продаж возрастет на 34361 тыс. руб. и составит 52067 тыс. руб.**

**Увеличение объема реализованной продукции в результате роста производительности труда привело к рентабельности продаж в 14,4 %, что выше показателя 2008 года на 8,5 %.**

**Таким образом, проведенные расчеты подчеркнули необходимость проведения в ОАО «Сантехприбор» мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала. В результате внедрения предлагаемых мероприятий, а именно - организации отдела мотивации персонала, производительность труда возрастает. Рост производительности труда неизменно влечет за собой увеличение объема выпускаемой продукции и выручки от продаж. Несмотря на определенные затраты, связанные с организацией специального отдела по мотивации персонала, экономическая эффективность от проведения этого мероприятия очевидна: рентабельность продаж увеличивается на 8,5 %.**

**Выводы и предложения**

Персонал, как известно, является ведущим активом предприятия. Но именно реальный процесс мотивации и стимулирования, в зависимости от своего состояния, может или сохранять и увеличивать этот актив, или превращать его в пассив.

В ходе написания данной курсовой работы были поставлены задачи по изучению основ мотивации персонала. Рассмотрев сущность мотивации персонала, был сделан вывод, что создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом, так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Поэтому менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, ее творческом характере, в достойной оплате труда, а также служебном росте работника.

Объектом исследования в данной курсовой работе является ОАО «Сантехприбор». Анализ его основных технико-экономических показателей за 2006-2008 гг. показал, что ОАО «Сантехприбор» - доходное предприятие, имеющее хороший потенциал для своего развития.

Социально-трудовые отношения в ОАО «Сантехприбор» регулируются коллективным договором в целях создания благоприятных условий и повышения жизненного уровня работников. Он утверждается руководителем предприятия и членами трудового коллектива сроком на 3 года.

Стимулирование деятельности персонала на предприятии регулируется разработанными и утвержденными положениями.

Премирование всех категорий работников осуществляется в соответствии со следующими положениями:

1. «За основные результаты хозяйственной деятельности».
2. «За экономию конкретных видов материальных энергетических ресурсов».
3. «О премировании рабочих».
4. «О премировании специалистов и служащих аппарата управления».

Данные положения разрабатываются сроком на 1 год.

Эти Положения направлены на усиление мотивации деятельности всего персонала организации: инженерно-технических работников и промышленно-производственный персонал. В ОАО «Сантехприбор» применяются материальные и нематериальные методы стимулирования, которые взаимно дополняют и обобщают друг друга.

В 2008 году ОАО «Сантехприбор» были разработаны новые направления мотивации труда работников данного предприятия:

* выдача беспроцентных ссуд на строительство жилья,
* выдача пособий на лечение,
* приобретение путевок,
* выплата единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску,
* частичная оплата питания, проезда и т.д.

Несмотря на имеющуюся систему мотивации, она остается малоэффективной ввиду узкой направленности (носит больше социальный характер).

Причинно-следственный анализ недостатков в действующей системе мотивации показал, что на данном предприятии не использовались и не используются какие-либо формы и методы оценки работниками системы стимулирования. То есть получается мотивационно-стимулирующий парадокс: работнику адресуется некий набор формальных стимулов, а как он их воспринимает и оценивает, никого не интересует. От работника ожидаются только результаты работы. Поэтому система мотивации исследуемого предприятия нуждается в серьезном совершенствовании.

В целях совершенствования системы мотивации ОАО «Сантехприбор» предложено:

1. организовать отдел по мотивации персонала;
2. организовать обучение персонала современным методам мотивации персонала (участие в семинарах, специальное обучение);
3. ознакомиться с отечественным опытом активизации персонала;
4. оформление необходимых командировок для принятия опыта продвинутых российских компаний в области организации современной эффективной системы мотивации персонала;
5. разработать положение, регулирующее деятельность данного отдела, определить его задачи и функции;
6. разработать совместно с персоналом организации (путем проведения тренингов, блиц-опросов) систему мотивации персонала.

**Проведенные расчеты подчеркнули необходимость проведения данных мероприятий. В результате их внедрения возрастает производительность труда персонала, что неизменно повлечет за собой увеличение объема выпускаемой продукции и выручки от продаж. Несмотря на определенные затраты, связанные с организацией отдела мотивации персонала, экономическая эффективность от проведения этого мероприятия очевидна: рентабельность продаж должна возрасти на 8,5 %.**

**Список использованной литературы**

**I. Нормативно-правовые материалы**

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.12.1996г. №14-ФЗ (с изменениями и дополнениями, вступающими в силу с 01.02.2008г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2007. - №53. - Ст. 6618.
2. Конституция РФ / Федеральный конституционный закон РФ от 12 декабря 1993 г. // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. №197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации (в последней редакции от 01.12.2007г.). - 2002. - №1 (ч.1). - Ст. 1.

**II. Специальная литература**

1. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2009. – 265 с.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: 2008. – 425 с.
3. Беристай, А.П. Анализ финансовой отчетности: пер. с английского. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 615 с.
4. Викерстафф, С. Управление персоналом: Учебное пособие. – Новосибирск: 2009. - 378 с.
5. Грачев, М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации: Учебное пособие. - М.: Дело, 2009.- 260 с.
6. Губанов, С. Система организации и поощрения труда: Методические разработки / Губанов, С. // Экономист. - 2008. - №4. - С.36-40.
7. Калина, А.В. Организация оплаты труда в условиях рынка (аспект эффективности). Учебно-методическое пособие. – К.: МАУП, 2009. – 486 с.
8. Клочков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / Клочков А. // Управление персоналом. – 2010. - №1. – С.37-55.
9. Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Комаров Е.И. // Управление персоналом. - 2006. - №23. - С.19-32.
10. Меликьян, Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебное пособие. - М.: МГУ, Изд-во ЧеРо, 2008. - 623 с.
11. Пошерстник, Е.Б. Заработная плата в современных условиях / Пошерстник Е.Б., Пошерстник Н.В. – М.: С-Пб., 2009. – 518 с.
12. Прошкин, Б. О. некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала / Прошкин Б. // Управление персоналом. – 2008. - №11. – С.55-67.
13. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник для ХХI века. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 676 с.
14. Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: Сб. науч. тр. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2009. – С.151 – 158.
15. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 336 с.
16. Черняева, Д. Мировой кризис и трудовые отношения / Черняева Д. // управление персоналом. – 2009. - №23. – С.78-92.
17. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам: Учебное пособие. - М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2008. - 527 с.

**Приложение 1**

**Показатели премирования специалистов и служащих аппарата управления**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Показатели премирования | Размер премии |
| 1 | 2 | 3 |
| Начальник сбыта | Сбыт продукции. Своевременное обеспечение заказов. | 20-40% |
| Главный энергетик | Безаварийная и бесперебойная работа технического и энергетического оборудования, отсутствие простоя и забраковок продукции. | 20-40% |
| Работники бухгалтерии | Контроль за состоянием оборотных средств, снижение дебиторской задолженности, качественная отчетность, соблюдение сроков отчетности. | 20-40% |
| Юрисконсульт | Своевременное и качественное оформление договорной, претензионной и исковой документации. | 20-40% |
| Инспектор ОК | Обеспечение кадрами рабочих всех структурных подразделений и цехов. | 20-40% |
| Мастера транспортного участка | Обеспечение транспортом, своевременный вывоз продукции | 20-40% |
| Инженер по нормированию труда и зарплаты | Контроль за правильностью применения действующих тарифных ставок, сдельных расценок, должностных окладов. | 20-40% |
| Инженер по технике безопасности | Выполнение мероприятий по охране труда и технике безопасности, снижение травматизма и несчастных случаев на производстве | 20-40% |
| Мастер по реализации и сбыту готовой продукции | Своевременность поставок, обеспечение заявок. | 20-40% |

Источник: данные ОАО «Сантехприбор» за 2008 год