

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ПИЩЕВОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

«АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОТКРЫТОГО  
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО – ВОДОЧНЫЙ  
ЗАВОД»)»

Выполнил: студент гр. ЭУз-01

Мустафина В. В.

Руководитель: к. т. н., доцент

Драпкина Г.С.

Работа защищена:

г. Кемерово 2016

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**

**Кемеровский технологический институт пищевой промышленности**  
**(университет)**

Факультет Заочный

Кафедра «Экономика и управление»

Направление (специальность) \_\_\_\_\_ 080502

«Экономика и управление на предприятии»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа \_\_\_\_\_ ВЭП.ВКР. 00.51. 16

Тема «Анализ и совершенствование системы мотивации труда работников предприятия» (на примере Открытого Акционерного Общества «Мариинский ликеро – водочный завод»)

Специальная часть Анализ системы мотивации труда работников на ОАО «Мариинский ликеро – водочный завод»

Студент Мустафина Валентина Вячеславовна

Руководитель квалификационной работы Г.С.Драпкина

Консультанты по разделам:

Теоретический	<u>Г.С.Драпкина</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

Организационно-экономическая характеристика организации	<u>Г.С.Драпкина</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

Аналитический	<u>Г.С.Драпкина</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

Мероприятия	<u>Г.С.Драпкина</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ А. В. Юдакова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ П.В. Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

г. Кемерово 2016

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)**

Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
В.П.Масленников

**ЗАДАНИЕ**

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студент группы \_\_\_\_\_ ЭУз-01 Мустафина Валентина Вячеславовна \_\_\_\_\_

1. Тема «Анализ и совершенствование системы мотивации труда работников предприятия (на примере Открытого Акционерного Общества «Мариинский ликеро – водочный завод»)»

Специальная часть Анализ системы мотивации труда работников на ОАО «Мариинский ликеро – водочный завод»

утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016

2. Срок представления работы к защите 28.06.2016

3. Исходные данные к выполнению работы: \_\_\_\_\_ данные отчета \_\_\_\_\_

о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты анализа и совершенствования мотивации труда

4.2. Организационно-экономическая характеристика организации: содержит общие сведения о предприятии, основные ТЭП ХД и ФС организации за 2012-2014 годы

4.3. Аналитический: содержит анализ мотивации труда на предприятии за 2012 – 2014 годы

4.4. Мероприятия: содержит мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации

4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования

4.6. Список литературы \_\_\_\_\_

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1. Технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2012 – 2014 годы

5.2. Анализ системы мотивации на предприятии

5.3. Пути совершенствования системы мотивации

6. Консультанты по разделам:

Теоретический	Г.С.Драпкина
---------------	--------------

краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
------------------------------	----------------------------------

Организационно-экономическая характеристика организации	Г.С.Драпкина
---	--------------

краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
------------------------------	----------------------------------

Аналитический	Г.С.Драпкина
---------------	--------------

краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
------------------------------	----------------------------------

Мероприятия	Г.С.Драпкина
-------------	--------------

краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
------------------------------	----------------------------------

7. Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_ Г.С.Драпкина

Подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания 01.04.2016

Задание принял к исполнению: 01.04.2016 В.В.Мустафина

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические аспекты управления мотивацией труда на предприятии.

Объектом исследования выступает ОАО «Мариинский ликеро – водочный завод»

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом приведены теоретические аспекты анализа и совершенствования системы мотивации труда, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в третьем – проведен анализ системы мотивации труда ОАО «Мариинский ликеро – водочный завод» и в четвертом – возможные пути ее совершенствования.

					<b>ВЭП. ВКР. 00. 51. 16. ПЗ</b>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
Студент		Мустафина В.В.			«Анализ и совершенствование системы мотивации труда работников предприятия (на примере Открытого Акционерного Общества «Мариинский ликеро-водочный завод»)»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
Руков.		Драпкина Г.С.					7	
Консульт.		Драпкина Г.С.				КемТИПП		
Н. контр		Юдакова А.В.				ЭУз-01		
Зав.каф.		Масленников П.В.						

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА	
1.1 Сущность системы мотивации труда.....	
1.2 Основные типы мотивации трудовой деятельности.....	
1.3 Основные подходы к мотивации трудовой деятельности.....	
1.4 Классификация стимулирования труда.....	
1.5 Анализ основных методов и типов мотивации труда персонала.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ» .....	
2.1 История создания и развития предприятия.....	
2.2 Общие сведения о предприятии.....	
2.3 Внешнее окружение предприятия.....	
2.4 Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за 2012 – 2014 годы.....	
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»	
3.1 Анализ условий премирования работников.....	
3.2 Анализ предоставления материального вознаграждения.....	
3.3 Анализ предоставления материальной помощи работникам предприятия.....	
3.4 Доска почета как метод мотивации работников предприятия.....	

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

4 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ТРУДА РАБОТНИКОВ ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ  
ЗАВОД».....

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....

ПРИЛОЖЕНИЯ.....

									<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>					

## ВВЕДЕНИЕ

Интерес к проблемам мотивации возник задолго до появления теории управления как науки. Изучению причин активности человека к труду положили такие ученые древности как Платон, Аристотель, Гераклит, Сократ. Дальнейшее научное изучение проблем стимулирования и мотивации происходило уже в ходе формирования и развития теорий управления персоналом: классической, человеческих отношений, человеческих ресурсов. Соответственно каждая из теорий управления персоналом представлена подходами мотивации и стимулирования его труда: «человека экономического», «человека социального», «человеческих ресурсов».

Классические теории управления трудом, к которым относятся теории Ф.Тейлора, А.Файоля, Г.Форда, предполагают так называемый механический подход к человеку и его роли в производственном процессе. Согласно этому подходу, получившему название «человека экономического», человек выступает в организации как экономический объект, и соответственно, предпочитает исключительно экономические стимулы. Мотивация и стимулирование сводятся к материально-денежному вознаграждению.

На смену подходу «человека экономического» приходит подход «человека социального», который существенно влияет на систему стимулирования и мотивации персонала. Он базируется на теории человеческих отношений Э.Мэйо, и предполагает вознаграждение за высокие достижения в работе, повышение удовлетворенности трудом, усиление нематериальных стимулов, учет трудового стажа, поощрение инициативы, сотрудничества.

В подходе «человека социального» рассматриваются не столько материальные и другие методы стимулирования, как особое отношение к работающему человеку. В процесс стимулирования человека включаются

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

такие механизмы социального устройства общества как, например, предоставление льготного кредита; медицинское, пенсионное страхование; организации обедов; социальные гарантии.

Дальнейшее развитие подхода «человека социального» происходит в новейшем подходе к управлению персоналом «человеческих ресурсов». В качестве стимулов выступают те, которые направлены на повышение качества индивидуального труда, и одновременно связаны с удовлетворением потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни- как уже говорилось выше это медицинское обслуживание, страхование, кредитование, предоставление образовательных и правовых услуг. Именно в этом направлении необходимо развивать систему стимулирования и мотивации.

Теоретической основой этого подхода является отношение к персоналу как к особому виду ресурсов (человеческие ресурсы), и используют такие стимулы как участие в управлении, премии за рационализацию идей, акцент делают на карьерном росте, и удовлетворении самой работой.

Несомненно, каждый работодатель заинтересован в том, чтобы его сотрудники работали с наиболее высокой производительностью труда. В то же время каждый работник по-своему определяет свои цели и задачи, смысл жизни: у одного на первом месте деньги, у другого - карьера, у третьего - другие предпочтения. Важной задачей, которая стоит перед каждым руководителем, является то, как заинтересовать своих работников.

Побуждение работников предприятия на достижение поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и осознается всеми руководителями. Однако в течение продолжительного периода наука управления персоналом преувеличивала значение материальных стимулов. В результате проведенных исследований было установлено, что удовлетворенность материальными условиями труда не во всех случаях приводит к повышению производительности труда. Как

								<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				

показывает практика, наиболее эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения.

Актуальность данной темы обоснована тем, что без мотивации работника невозможно нормальное развитие предприятия. Используя наиболее эффективные методы мотивации труда, можно добиться улучшения работы предприятия. Работники будут более качественно трудиться, в результате чего увеличится производительность труда, и как следствие этого, увеличится прибыль предприятия.

Актуальность темы дипломной работы определила ее цель, задачи и структуру исследования.

Объектом исследования в данной дипломной работе выступает ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод».

Предметом исследования являются методы мотивации и стимулирования применяющиеся на предприятии.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ и совершенствование системы мотивации труда на предприятии.

Для достижения данной цели в выпускной квалификационной работе требуется решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда;
- проанализировать систему мотивации труда применяемую ОАО «Мариинским ЛВЗ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию существующей на предприятии системы мотивации труда;
- оценить эффективность в результате реализации мероприятий по мотивированию персонала.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

## 1.1 Сущность системы мотивации труда

В наше время одним из наиболее значимых и важных ресурсов для предприятия является персонал. С тех пор, как появилась школа человеческих отношений, человек стал рассматриваться не просто как бездушное орудие для создания и производства товаров, а как личность, как важнейший фактор производства и успешного функционирования организации.

В современных условиях развития экономики страны важнейшее значение имеет обеспечение каждому работнику желания эффективно трудиться. Это возможно только в том случае, если на производстве будут созданы такие условия, которые бы мотивировали высокоэффективное поведение работников в сфере труда. В связи с этим основным источником развития общества в целом, включая и социальную активность индивида, является мотивация трудовой деятельности человека.

Человека нужно стимулировать и мотивировать в работе, тогда он будет выполнять свои обязанности, поручения и задания добросовестно. Необходимо так построить трудовой процесс, систему мотивации и стимулирования, чтобы сотрудник получал удовольствие от работы и от результатов своей деятельности. В результате, это принесет свои плоды - увеличится прибыль, снизится текучесть кадров, персонал станет более квалифицированным, снизится риск форс-мажорных обстоятельств. Итак, человеческий фактор - главнейший производственный фактор. Персонал предприятия необходимо мотивировать и стимулировать к труду.

**Мотивация**(от лат. movare)- побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.[14]

**Мотивация**- сложный процесс смыслообразования поведения человека, представляющий собой взаимодействие объективных и субъективных моментов, в той или иной степени изменяющих и формирующих поведение.[15]

С понятием «мотивация» неразрывно связаны понятия « потребность», «мотив», «цель».

**Потребность** — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются причиной его целенаправленных действий,источником активности человека.

Естественно, человек стремится освободиться от потребностей, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности: удовлетворять их, подавлять или же не реагировать на них. Потребности возникают как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

**Мотивы** — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель). Мотив - это побудительная причина, повод к определенным действиям и поступкам, внутреннее обоснование человеком своего поведения и осознанное отношение к нему, которое предполагает расположенность или готовность к определенным социальным действиям.

**Цель** — это желаемый объект или состояние (результат), к обладанию которым стремится человек.

Мотивы, которые движут человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

комплекса внутренних и внешних факторов –личных способностей, образования, социального, материального положения, общественного мнения и т.п. Поэтому предвидение поведения человека в ответ на разные способы мотивации очень затруднительно.

Мотивы бывают внутренними и внешними. Внутренняя мотивация определяется значимостью и содержанием работы. Внешняя мотивация может быть трех видов:

- административная (выполнение работы по приказу, распоряжению);
- экономическая (осуществляется через заработную плату и т.п., вознаграждения);
- статусная (основана на изменении положения работника в организации).

Представители отечественной школы разделяют мотивы трудовой деятельности на три группы:

- мотивы трудовой деятельности;
- мотивы выбора профессии;
- мотивы выбора места работы.

В общем плане мотивы деятельности человека можно разделить на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые – на благосостояние семьи, коллектива и общества в целом.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека является основой осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, но она может меняться в процессе воспитания, образования.

**Мотивирование** - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем воздействия на его определенные мотивы.

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

Мотивирование- основа управления человеком. Эффективность управления на предприятии в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования сотрудников.

Поварич И.П. выделяет три вида (или метода) мотивации: прямая, властная (принудительная) и опосредованная или стимулирование[13].

**- Прямая мотивация** - это непосредственное воздействие на личность работника, его систему ценностей и норм поведения путем убеждения, внушения и психологического заражения. Среди других способов реализации прямой мотивации следует отметить также агитацию, демонстрирование примера, информирование. При этом поставленная субъектом управления цель становится личной целью объекта управления. В этом состоит основное достоинство данного метода мотивации. Человек, убежденный в необходимости и справедливости совершения тех или иных трудовых действий, максимально самоуправляем, ответственен, не нуждается в жестком контроле со стороны субъекта управления и в дополнительных стимулирующих санкциях, обладает чувством собственного достоинства.

Кроме того, прямая мотивация позволяет установить между объектом и субъектом управления отношения доверия, деловой надежности, открытости, последовательности, самоконтроля, самостоятельности в принятии решений, высокой взаимной ответственности по поводу достижения поставленных перед трудовым коллективом целей. Она формирует вполне определенный тип личности подчиненного - заинтересованного, требующего к себе уважения, не отчужденного от своей деятельности гражданина.

Однако прямая мотивация как способ управления трудовым поведением человека имеет определенные недостатки. Прежде всего, требуется исключительно индивидуальная работа с объектом управления, проникновение в мир его субъективных ценностей, тщательная аргументация и обоснование принимаемых решений. В большинстве

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

случаев реализация этого метода требует много времени, которого в оперативном управлении почти всегда не хватает. Это в какой-то мере ограничивает возможности его применения на практике.

- ***Властная (принудительная) мотивация*** строится в основном на угрозе наказания при частичном или же полном невыполнении требований, поставленных перед ним субъектом управления. Обычно она используется в иерархических системах власти, когда по каким-либо причинам элементы системы связаны между собой отношениями доминирования - подчинения. При этом предполагается, что субъект управления обладает правом осуществления определенного произвола по отношению к объекту управления. Этот произвол состоит в том, что размер и содержание наказания заранее не определены и последнему не известны, а выбираются субъектом управления по собственному усмотрению.

Методы принуждения в условиях оперативного управления обладают рядом достоинств. Они не требуют глубины проникновения в личность подчиненного. Для их реализации достаточно использовать базовые, элементарные потребности человека, которые, в силу своей первичности, обладают значительной насущностью и имеются у всех людей. Они максимально оперативны. Они также практически совершенно не требуют каких-либо резервов реальных жизненных благ, находящихся зачастую в дефиците. У человека всегда найдется, что отнять. Этими обстоятельствами в значительной мере объясняется широкая распространенность принудительно-распределительных способов управления, особенно в экстремальных ситуациях военного времени, аварий и стихийных бедствий.

Однако методы принуждения имеют целый ряд недостатков, в основном носящих социальный и психологический характер. Методы принуждения не предъявляют личности подчиненного высоких требований, ограничивают самовыражение и самореализацию, убивают творческие начала и в конечном итоге ограничивают развитие его личности. Цели

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

объекта и субъекта управления при этом взаимоувязываются на основе страха и безропотного подчинения. Любая, даже абсурдная, цель субъекта управления подлежит реализации, хотя она не принимается как личная объектом управления. В конце концов применение методов принуждения воспроизводит отчужденную от высоких общественных целей, эгоистичную, внутренне конфликтную личность.

Среди других методов мотивации *стимулирование* отличается тем, что оно формирует мотивы поведения объектов управления с помощью внешних к нему обстоятельств, способных удовлетворить те или иные их потребности. Стимулирование как способ управления реализуется через создание определенных условий трудовой ситуации, которые побуждали бы личность действовать желаемым образом. При этом прямого произвола не происходит, поскольку личность или трудовой коллектив вольны сами выбирать, как им действовать, принимая или не принимая предложенные условия, однако сущностью стимулирования и является создание таких условий, при которых работникам было бы выгодно действовать именно так, как это нужно объекту управления. Учитывая это и принимая во внимание то, что важнейшим фактором поведения являются потребности человека, желание их удовлетворения, при использовании стимулирования необходимо учитывать внутреннюю структуру потребностей и ценностей объекта управления, поскольку применение этого метода мотивации будет эффективным только в том случае, когда взаимодействие внешней стимулирующей ситуации и внутренней структуры человека создает конкретный мотив для соответствующего целям субъекта управления поведения работника. Только предлагая тот предмет, который более всего подходит потребностям, интересам и ценностям человека в данный момент времени, можно управлять его поведением.

Стимулирование обладает рядом преимуществ в сравнении с другими методами управления трудовым поведением. К его достоинствам относится прежде всего универсальность, поскольку всем людям на любом отрезке

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

жизни что-либо необходимо, и это обстоятельство позволяет управлять их поведением на основе стимулов. При этом, чем единообразнее и элементарнее потребности работников, тем проще организовать массовое стимулирование. Отсюда вытекает его следующее достоинство - относительная простота применения. Стимулирование требует несколько меньшей ориентации на внутренний мир объекта управления в сравнении с методами прямой мотивации.

К недостаткам стимулирования, как способа управления, относится его ограниченная, по сравнению с методами убеждения, надежность. Это объясняется тем, что, во-первых, как только соответствующая потребность объекта управления удовлетворяется, его активность в стимулирующей ситуации снижается. Это требует перестройки механизма стимулирования, поиска новых стимулов, способствующих активизации поведения объекта управления в изменившихся условиях.

Во-вторых, стимулирование, повышая активность работников, давая им шанс на удовлетворение определенных потребностей, не гарантирует направление этой активности по социально приемлемым каналам. Нацеленная на обладание стимулом активность работников может направляться в нежелательном и непредвиденном направлении, в обход установленных правил.

Третьим недостатком стимулирования является его способность вызывать определенный моральный конфликт между долгом (совестью, сознательностью) и выгодой работников.

В силу перечисленных достоинств и недостатков стимулирование, как способ управления, имеет определенные границы применения и не может в полной мере заменить как средств убеждения, так и мер принуждения.

Степень и область распространения того или иного способа воздействия на поведение работников в сфере труда, а также возможное их сочетание, во многом определяются уровнем развития производительных сил и производственных отношений.

									<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>					

## **Мотивационный процесс.**

В отечественной литературе мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Такое рассмотрение мотивационного процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий. Однако для понимания того, как разворачивается процесс мотивации, каковы его составные части, может быть приемлема ниже приводимая модель.[5]

- Первая стадия – возникновение потребности. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Возникает она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми разнообразными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические и социальные.

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

- Третья стадия – определение направления действия (целей). Человек определяет, что и какими средствами он должен сделать, 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, что желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

- Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек прилагает усилия для осуществления действий, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения того, что поможет устранить потребность. Так как процесс работы

									<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>					

оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

- Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Осуществив определенное действие, 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 осуществление действий принесло 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, вызывает ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и действовать для устранения потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении процессом мотивации. Можно выявить несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации.

Одним из важных факторов является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться какие мотивы движут работником, но в явном виде их выявить невозможно. Требуются длительные наблюдения для того, чтобы попытаться выявить и с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются движущими в мотивационном процессе человека.

Следующий важный фактор- изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности иницируют его. В тоже время сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противоречат друг другу, либо же, наоборот, усиливают действия отдельных потребностей. При этом

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер 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 мотивирующее воздействие.

Таким образом, можно заметить, что мотивационная деятельность является достаточно сложным и непредсказуемым процессом, что вызывает определенные трудности при ее организации. Для изучения аспектов осуществления мотивационной деятельности, рассмотрим более подробно подходы к организации мотивационного процесса.

## 1.2 Основные типы мотивации трудовой деятельности

Раскроем сущность типов мотивации, выделенных Герчиковым В.И.

- *Люмпенизированная мотивация* - стремление работника как можно меньше работать. Для этого типа характерна низкая квалификация и отсутствие желания ее повышать, слабая активность и негативное отношение к активности других, желание избежать любой работы, связанной с личной ответственностью. Он согласен на низкую оплату своего труда, выступает за уравнильность, сильно зависим от руководителя и требует постоянного внимания к своим нуждам. Как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим.
- *Инструментальная мотивация* — это когда работник оценивает свою работу в основном с точки зрения своего заработка, в форме денег и личных благ: жилья, земельного участка, автомобиля, гаража и пр. Он выполняет свою работу с максимальной отдачей, при условии, что его труд справедливо и хорошо оплачивается.
- *Профессиональная мотивация* - это когда для работника главным является интересная, содержательная работа, возможность

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

проявить себя, реализовать свои знания, умения, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе, доказать не только окружающим, но и себе, что он может справиться с трудным заданием, которое дано не каждому. Работников этого типа отличает развитое профессиональное достоинство и активное участие в процессе развития производства.

- *Патриотическая мотивация* - это когда работник старается хорошо работать из высоких моральных, идеологических или религиозных принципов. В прошлом весьма распространенный тип людей, преданных своему коллективу, стране и особенно ценящих результативность общего дела, в котором участвует, а также общественное признание своего участия, обозначенное, скорее, не материальными, а моральными знаками и отличиями.
- *Хозяйская мотивация.* Ее основу составляет свобода деятельности и ответственность за собственность, которую «хозяин» приобрел и должен сохранить и приумножить. Такой тип работника трудится с полной отдачей, не требуя очень высокой оплаты или особого интереса в своей работе, но в то же время он почти неуправляем, поскольку суверенен и не терпит никакого контроля над собой.

Согласно проведенным исследованиям в 1996 году среди членов Международного клуба директоров оценки мотивационной структуры персонала своих предприятий по приведенным выше типам показала, что доля инструментально мотивированных работников неуклонно растет.

### **1.3 Основные подходы к мотивации трудовой деятельности**

В настоящее время существует множество теоретических подходов к мотивации, которые пытаются объяснить соотношение поведения работника и результатов его действий. Принято разделять существующие теории мотивации на две большие группы:

<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>	<i>Лист</i>

**- процессуальные теории** - в них дается описание и анализ того, как поведение человека получает толчок, как оно направляется, поддерживается и прекращается;

**- содержательные теории**- направлены на изучение внутренних факторов индивида, что дают тот толчок, который направляет, поддерживает и прекращает конкретное поведение;

Кратко остановимся на наиболее распространенных процессуальных теориях:

#### **Теория Абрахама Маслоу.**

Согласно теории Маслоу, все потребности, возникающие в процессе трудовой деятельности выстраиваются в строгую иерархию, состоящую из пяти уровней. Низший уровень- физиологические потребности, высший- потребности в самовыражении. Причем удовлетворение более высокой потребности не произойдет прежде чем не будет удовлетворена потребность более низкого уровня.

#### **Теория Дэвида Мак-Клелланда.**

Трехфакторная модель или модель приобретаемых потребностей. Мак-Клелланд выделил три более или менее равноправные группы приобретаемых потребностей:

- потребность в успехе;
- потребность в причастности;
- потребность во власти.

Каждая из этих потребностей может оказаться доминирующей и будет мотивировать индивида на удовлетворение данной потребности.

#### **Теория Фредерика Герцберга.**

Герцберг разделил все факторы, влияющие на трудовую мотивацию работников, на две разные группы:

- Гигиенические факторы (факторы неудовлетворенности)- наличие внешних условий, таких как вознаграждение, гарантии рабочего места, условия труда, статус, необязательно мотивирует индивида. Хотя отсутствие

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

данных условий сказывается на удовлетворенности работающих.

- Факторы удовлетворенности или мотивации- система внутренних условий связанных с самим содержанием трудового процесса, а именно: достижение, признание, ответственность, продвижение. Присутствие данных условий в трудовом процессе придают ему сильные мотивационные стимулы.

В работах других авторов ( Э.Майо, как представителя Ховторнской группы, Э.Шейна и других ) рассматривается более простой и более прикладной аспект мотивации – а что же все-таки делать с данными конкретными людьми в данной конкретной ситуации. Рационально-экономическая теория говорит однозначно: больше платить. Однако наши национальные особенности в менеджменте, проявляются в том, что именно наши сограждане склонны тем меньше работать, чем больше получают.

Теория ожидания (В.Врум, Портер и Лаулер) более практична и больше соответствует реальным условиям. Как частный случай такого подхода, теория ожидания показывает взаимосвязь отдачи людей от ожидаемого ими соответствия вознаграждения их усилиям.

Исторически сложившийся еще в давние времена подход к мотивации получил название метода "кнута и пряника". Суть этого подхода очень точно отражает социальную философию, которая господствовала в обществе на протяжении многих столетий. Всех, кого можно заставить работать с помощью кнута, т.е. под угрозой наказания, следует мотивировать именно так. Там же, где наказывать опасно или невозможно, следует использовать поощрение. В средних ситуациях следует комбинировать поощрение и наказание.

Все вышеупомянутые теории касаются различных сторон одной и той же проблемы – мотивации личности к определенным действиям. Здесь отметим неоспоримую связь цели и мотивации, так как мотивировать "вообще" нельзя, и действия, на выполнение которых мотивируется работник, всегда имеют какую-то цель.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## 1.4 Классификация стимулирования труда

Специфика стимулирования труда состоит в том, что регулирование поведения объекта управления осуществляется с помощью стимулов, которые являются предметами его актуальной потребности. Поскольку для любого социального объекта характерна весьма широкая, разветвленная, специфичная и многоступенчатая система потребностей, то это требует выделения в данном способе управления его разновидностей, которые ориентированы на отдельные группы потребностей.

Стимулирование труда как система - это совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимовлияющих видов стимулирования и форм их организации, побуждающая объект управления на основе учета комплекса его разнообразных потребностей к действиям, соответствующим целям субъекта управления.

Ориентация на фактическую структуру предпочтений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося у работника трудового потенциала называется стимулированием.

**Стимулирование** - это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. Отмечено, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что сотрудники организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стимулирование труда - способ управления трудовым поведением работника, заключающийся в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

На взгляд И.П. Поварича и Б.Г. Прошкина, вид стимулирования - это

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

разновидность стимулирования как способа управления поведением, выделенная по предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула. При таком подходе следует различать пять видов стимулирования:

- материальное денежное;
- материальное неденежное;
- моральное;
- свободным временем;
- трудовое (организационное).

Дадим краткую характеристику каждому из выделенных видов стимулирования.

*Материальное денежное стимулирование* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций (оплата по тарифным ставкам и окладам, сдельным расценкам, различные виды доплат, премии и вознаграждения, лишение премий, вознаграждений и т.д.). В качестве непосредственного предмета потребности здесь выступают деньги, с помощью которых в дальнейшем будут удовлетворяться самые разнообразные потребности объекта стимулирования. Безусловно, деньги являются наиболее универсальным стимулом труда, но только при одном условии: если создан достаточно обширный потребительский рынок различных товаров и услуг, на которые они могут обмениваться.

*Материальное неденежное стимулирование* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования тех материальных благ, которые в условиях конкретной системы хозяйствования, принципиально в рамках законного поведения не могут приобретаться за деньги или же являются дефицитными, вследствие чего право их распределения предоставлено субъекту управления (распределение жилья, различных путевок и дефицитных товаров,

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

предоставление места в различного рода кооперативах и т.д.). Здесь в качестве предмета потребности выступает определенный набор конкретных материальных благ, который, с течением времени, по мере развития общественного производства и удовлетворения потребностей объектов стимулирования, в ряде из них может существенно меняться.

*Моральное стимулирование* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, Доски и Книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры и т.д.). В данном случае в качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению (снижению) престижа, авторитета человека в общественном мнении.

*Стимулирование свободным временем* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе изменения времени его занятости в общественном производстве и, следовательно, изменении величины его свободного времени. Здесь специфическим предметом потребности является время. Использование времени в качестве стимула может осуществляться путем предоставления дополнительных отпусков за высокоэффективную работу, переноса очередного отпуска на зимний период или же предоставления права на выбор времени очередного отпуска, предоставления или лишения права на отпуск без содержания, гибкий график работы и т.д.

*Трудовое (организационное) стимулирование* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе изменения чувства его удовлетворенности выполняемой работой (занимаемой должностью). Здесь в качестве предмета потребности выступают: наличие творческих элементов в труде, его организации в целом, возможности участия в управлении производством, перспективы продвижения по

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

службе (в том числе и в пределах одной и той же профессии), возможности для поездки в творческие командировки и т.д.

Под формой организации стимулирования И.П.Поварич и Б.Г.Прошкин понимают способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов, выделенных по определенному классификационному признаку. Оснований для классификации форм организации стимулирования может быть несколько. На их взгляд, практическую значимость имеет выделение следующих форм организации стимулирования( Рисунок - 1):

- По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов:

- опережающая — информация об указанной взаимосвязи дается до начала деятельности;

- подкрепляющая - о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов объект управления узнает только после ее окончания. В этом случае стимул как бы подкрепляет уже осуществленные действия (поощряет позитивные и наказывает негативные).

- По учету результатов деятельности при назначении (определении) стимула:

- коллективная - величина стимула устанавливается по результатам деятельности в целом трудового коллектива бригады, участка, цеха и т.д.;

- индивидуальная - величина стимула устанавливается по результатам деятельности каждого конкретного работника.

- По учету отклонения результатов деятельности от нормативных при определении (назначении) стимула:

- позитивная - при назначении стимула оценивается только достижение или же превышение нормативных, плановых результатов;

- негативная - при назначении стимула оценивается отставание, отклонение от нормативных или же общественно-признанных результатов деятельности.

- По лагу между результатами деятельности и получением стиму-

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ла:

- непосредственная - стимул вручается сразу же после завершения деятельности, то есть лаг как таковой отсутствует;

- текущая - стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до одного года (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные или же полугодовые поощрения и наказания);

- перспективная - стимул вручается (назначается) с отставанием от

- результатов деятельности не менее года (вознаграждение по итогам работы за год, за выполнение многолетнего комплекса работ, выплата дивидендов, пенсии и т.д.).

▪ По степени и характеру конкретности условий, получения стимула:

- общая - конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула отсутствует. (Данная форма организации стимулирования распространяется на всех участников общественного производства.

Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественно-политических компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных трудящихся, трудовых коллективов или же государства в целом. При данной форме учитываются как продолжительный безупречный труд на благо Родины, так и разовые выдающиеся успехи и достижения),

- эталонная - стимулы учреждаются за достижение конкретных, заранее оговоренных результатов;

- соревновательные - стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



Рисунок 1 - Виды и формы организации стимулирования

Очевидно, что выделение различных видов и форм организации стимулирования носит несколько условный характер. В реальной жизни в чистом виде практически ни один вид и ни одна форма организации стимулирования не применяются. Их использование обычно носит комплексный характер, то есть при стимулировании различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования. В то же время можно выделить преобладающие, специфичные для данного объекта управления и конкретных направлений его деятельности виды стимулирования и формы его организации.

Стимулирование труда - способ управления трудовым поведением работника, заключающийся в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Понятие стимулирования связано с понятием производственного коллектива. Производственный коллектив, как и каждый его член являются объектами стимулирования. При управлении производственным коллективом основное внимание должно уделяться организации трудового процесса и стимулированию работников. Организации управления производственным коллективом должно предшествовать четкое формулирование поставленных перед ним задач.

Говоря о стимулировании персонала, мы подразумеваем всех работников предприятия, в том числе обслуживающий персонал, внештатных работников и др., поэтому необходимо разделять понятия «эффективность труда» и «производительность труда» работников. Производительность труда работников определяется не только усилиями самого работника, но и зависит от ряда других причин: ввода новой, более усовершенствованной техники и технологии, применения новых видов сырья и материалов, внедрения новых форм организации производства и труда. Эффективность же труда работников полностью зависит от них самих,

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

от их личных качеств и способностей в равных условиях труда. Как эффективность труда, так и производительность труда в равной мере оказывают влияние на развитие организации.

Концепция стимулирования труда основывается на том, что любые действия работника, при выполнении порученной ему работы должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он эту работу выполняет. Пытаясь избежать отрицательных последствий, возникающих при отклонении от заданных параметров, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру, являющуюся достаточно стабильной, хотя и поддающейся целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и зависит от множества факторов: уровня благосостояния, социального статуса, квалификации, должности, ценностных ориентаций и пр.

### **1.5 Анализ основных методов и типов мотивации труда персонала**

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть проведена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Данная классификация основана на мотивационной ориентации методов управления[33].

**Экономические методы** управления обусловлены экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Размер заработной платы труда работников является одной из основных форм экономического мотивирования. В современном менеджменте различают две базовые формы оплаты труда — сдельную и повременную оплату. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Во втором — уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т. п.

Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него. В корпорациях развитых стран часто применяются сразу несколько систем оплаты труда, в которых отражается его специфика в разных подразделениях и их роль в достижении получаемых результатов.

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это значит, что её выбор нельзя рассматривать и использовать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

построения работ (работа в группах или индивидуальная), обучения, подготовки и профессионального продвижения персонала фирмы и др.

В целом в основе построения системы оплаты труда лежат следующие основные принципы, использующиеся для усиления ее мотивирующей функции: сдельная оплата, индивидуальная оплата по результатам, оплата результатов группы, общефирменное стимулирование, оплата по заслугам, участие в прибылях и доходах фирмы.

Система оплаты труда должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Чтобы выбранная система оплаты усиливала мотивацию работников фирмы, специалисты по кадровому менеджменту предлагают проводить ее проектирование в следующей последовательности:

- определить цели и принципы системы оплаты (ориентация на индивидуальные или групповые результаты, позволяет ли данная система найти и удержать нужных специалистов, уменьшить текучесть персонала и т.п.);
- собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах;
- проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты;
- рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты;
- проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

Одним из способов материального мотивирования является повышение заработной платы сотрудников. Заработная плата может быть повышена:

- за увеличение объема производимой продукции;
- за рост квалификации;
- за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей числен-

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

ностью работников;

- за увеличение объема продаж.

Также к экономическим способам воздействия на трудовую деятельность сотрудников можно отнести систему премий. Например, на некоторых наиболее развитых предприятиях существует 3 вида премий:

- Ежемесячные премии. Размер примерно одна треть от основной заработной платы. Дается работникам, чей результат признан лучшим за прошедший месяц в их подразделении. Премия дается одному работнику в каждом подразделении.
- Квартальная премия. Размер равен средней фактической зарплате работника, включая премии и надбавки. Выплачивается трем лучшим работникам в организации независимо от их подразделения раз в три месяца.
- Годовая премия. Выплачивается лучшему работнику за год. Сумма равна трем фактическим заработным платам работника. Дается раз в год.

Так же премирование может осуществляться за внедрение новых разработок и новых технологий, за повышение качества продукции и услуг, за внедрение хозрасчета и снижение трудоемкости работ, различные единовременные премии за выполнение важных заданий.

Следует отметить, что такие премии для организации - это небольшие, несущественные расходы. Но данный метод мотивации позволяет сильно увеличить эффективность труда работников, повышает инициативу и вносят в организацию положительный дух соперничества. Однако, как было сказано ранее, только при условии, если материальная составляющая является ведущей в системе мотивов сотрудника.

К способам экономического мотивирования относятся награждение сотрудников подарками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

К формам экономического стимулирования относятся разнообразные льготы для сотрудников организации, скидки, предоставление кредитов на льготных условиях, поощрение продуктами производства и т.д.

Среди социально-натуральных стимулов можно выделить следующие:

- выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием.
- покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника).
- строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д.
- льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания.
- выделение льготных кредитов.
- представление отсрочки платежей на определенный период.

Во многих организациях применяются **социальные стимулы**:

- бесплатное пользование дошкольными учреждениями;
- бесплатное питание на работе;
- бесплатное медицинское обслуживание или введение полиса добровольного медицинского страхования на льготных условиях;
- кредитование получения образования;
- оплата транспортных расходов;
- бесплатное пользование спортивными сооружениями;
- досрочный выход на пенсию за счет предприятия;
- повышение квалификации за счет предприятия;
- материальные гарантии по безработице;
- покупка для работников жилья;
- снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья;
- скидка на покупку товаров;
- выделение беспроцентных кредитов.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- корпоративная сотовая связь.

Вариантов формирования экономической составляющей системы мотивации трудовой деятельности очень много. Создавая различные комбинации формы оплаты труда, различные виды премирования, социально-натуральные и социальные стимулы и учитывают потребность персонала в удовлетворении конкретных потребностей, можно формировать различные системы экономического мотивирования и стимулирования для каждого конкретного отдела предприятия. А также определить концепцию мотивирования и стимулирования на всем предприятии.

**Социально-психологические методы** мотивации. Наиболее эффективные из них - улучшение условий труда, и создание благоприятной атмосферы в коллективе. Также огромное влияние на качество работы имеет и отношение руководства к саморазвитию служащих. Например, если руководство дает премии за повышения квалификации работников, за получение ими дополнительного высшего образования, посещение семинаров и курсов - тогда качество работы заметно улучшится, работники будут с удовольствием развиваться.

Социально-психологические методы применяются с целью повышения социальной активности сотрудника. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и др. интересы людей.

Данная группа методов включает в себя разнообразные способы и приемы, разработанные социологией и психологией. К числу этих способов, например, относятся анкетирование, опрос, тестирование, интервью, беседа.

Разработанное в организации социально-психологическое стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие, и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;

- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств, участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;

- быть простым и понятным для работников;

- учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;

- не допускать обесценивания моральных стимулов.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда, что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

При внедрении системы социально-психологического мотивирования и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, необходимо на самых ранних этапах определить, как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к учреждению. По результатам диагностики могут быть определены следующие категории сотрудников:

- сотрудник-индивидуалист - не отождествляет свои интересы с интересами учреждения, ориентирован на максимальную материальную мотивацию;

- сотрудник-коллективист - считает себя членом команды, отождествляет свои интересы с интересами учреждения. От того, к какой

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

категории относится конкретный сотрудник, будет зависеть и какой способ нематериального мотивирования для него наиболее действенный.

Невозможно создать единую универсальную мотивационную систему для всех без исключений сотрудников, система должна быть грамотно проранжирована и учитывать как “ценность специалиста”, с точки зрения общих успехов учреждения, так и его индивидуальные достижения на своём посту.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда, что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

При внедрении системы социально-психологического мотивирования и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, необходимо на самых ранних этапах определить, как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к учреждению. По результатам диагностики могут быть определены следующие категории сотрудников:

- сотрудник-индивидуалист - не отождествляет свои интересы с интересами учреждения, ориентирован на максимальную материальную мотивацию;

- сотрудник-коллективист - считает себя членом команды, отождествляет свои интересы с интересами учреждения. От того, к какой категории относится конкретный сотрудник, будет зависеть и какой способ нематериального мотивирования для него наиболее действенный.

Невозможно создать единую универсальную мотивационную систему для всех без исключений сотрудников, система должна быть грамотно проранжирована и учитывать как “ценность специалиста”, с точки зрения

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		



Предоставление ученических отпусков, поддержка со стороны трудового коллектива важны для сотрудников, обучающихся за пределами предприятия.

Многие сотрудники ценят такой фактор, как реализацию своего творческого потенциала, возможность привнести что-то свое в деятельность предприятия и раскрыть свои творческие способности в процессе труда. Однако не каждая должность на предприятии подразумевает возможность проявить творческие способности. В основном труд строго регламентирован и может не соответствовать внутренним ожиданиям персонала.

Также немаловажным является и постоянное расширение ответственности и полномочий сотрудников, предоставление возможности принятия решений, и как следствие, карьерный рост.

Рассмотрим возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

- **Повышение разнообразия умений и навыков.** Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества. Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход как правило стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

способностей.

- **Повышение целостности работы.** Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Далее процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду , что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

- **Объединение нескольких операций в одну законченную работу** улучшит многие показатели работы. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

- **Повышение важности работы.** Если работник знает как конкретно будут использованы результаты его труда он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Работник всегда хочет знать зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях ,о том что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы , как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

- **Увеличение автономии.** Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние

											<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>							

на мотивацию работников.

- Передача нрава принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

- При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований.

- Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно.

Можно выделить дополнительные факторы, влияющие на уровень мотивации персонала. Например, оснащенность рабочего места,

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

использование современного оборудования и технологий, соблюдение санитарно-гигиенических норм труда.

Обеспечить сотрудника необходимыми для работы материалами и оборудованием, выделить рабочее место - одна из задач работодателя. Но этого недостаточно. Если процесс труда организовать таким образом, чтобы работнику было комфортно выполнять все необходимые рабочие операции, оборудовать рабочее место в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами, выполняемая работа будет приносить больше удовлетворения и положительных эмоций.

Одним из положительных стимулов может выступать и уровень организации отдыха работников на уровне от технических перерывов в процессе труда до гарантированного ежегодного отпуска.

**Организационно-административные методы** мотивации труда основаны на директивных указаниях. Они базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности; и опираются на возможности принуждения. Эти методы охватывают организационное планирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне и уровне предприятия, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-административные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня.

Система мотивации, безусловно, должна включать мотивационные механизмы всех трех групп. Разнообразие форм этих подсистем создает возможность для каждого предприятия сформировать эффективную систему мотивации труда.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО – ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»

### 2.1 История создания и развития предприятия

Открытое акционерное общество «Мариинский ликероводочный завод», расположенный в Кемеровской области г. Мариинск, ул. Пальчикова, 28, является одним из ведущих ликероводочных предприятий Кузбасса и России с 1900 года. В 2006 году завод вошёл в состав «Синергии».

Данное предприятие, как и остальные заводы группы, отличает мощная производственная база и современные технологии. Предприятие также выполняет функции производственной и дистрибуционной базы, обеспечивающей присутствие федеральных и региональных водочных брендов компании в Сибири.

Общая площадь земельных участков ОАО «Мариинский ЛВЗ» составляет 5,2 га. Обществом, в 2012 году приобретен земельный участок площадь которого составляет 3 645,81 кв.м. Общая площадь собственных помещений – 23 590,9 кв.м. Общество обладает 9-тью складами общей площадью – 10 543,4 кв.м., располагает собственным емкостным хозяйством вместимостью 83 тыс. дал.

Продукция Открытого акционерного общества «Мариинский ликероводочный завод» выпускается на современном оборудовании производства Италии, России и Чехии. Оборудование включает в себя 13 угольных колонок, 6 линий по производству ликероводочной продукции.

Система контроля качества на предприятии осуществляется производственной лабораторией, являющейся самостоятельным подразделением, оснащенной всем необходимым измерительным оборудованием. Продукция предприятия подлежит обязательной сертификации, осуществляемой по системе сертификации ГОСТ Р. Открытое акционерное общество «Мариинский ликеро-водочный завод» - единственное предприятие в Кузбассе, обладающее «Паспортом предприятия

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

высокого качества», выданным Федеральной службой по техническому контролю и метрологии России.

Производство водок и ликероводочных изделий. Ассортимент выпускаемой продукции - более 60 наименований.

Столетний опыт производства водок; современное оборудование; использование чистой артезианской воды, высококачественного зернового спирта, натурального сырья позволили изделиям завоевать 885 наград на выставках, ярмарках.

ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод является старейшим предприятием города Мариинска и всего Кузбасса. Решение о строительстве завода было принято в 1898 году в связи с введением в России монополии на изготовление и реализацию спиртных напитков. Договор на строительство был заключен в 1900 году, а уже 9 июня 1902 года был подписан акт приемки. Так началась история «Мариинского ЛВЗ»

ОАО «Мариинский ликеро – водочный завод» (далее - Мариинский ЛВЗ) был основан как монопольный винный склад ведомства Министерства финансов российской империи. Казенная монополия заменила акцизную систему для пресечения спекуляций виноторговцев и винокуренных заводчиков и для увеличения доходов казны от продажи вина.

Мариинский винный завод был крупнейшим предприятием города и вплоть до 1914 г. снабжал территорию уезда сорокоградусным столовым вином. С 1914 по 1923 г. в России в связи с началом войны с Германией царское правительство установило запрет на торговлю водкой, и винный склад, прекратив производство, сбывал только денатурат и спирт. Затем он был продлен на период гражданской войны. Переход к новой экономической политике в Советской России потребовал увеличения выпуска спирта, особенно для технических нужд. В 1923 году ЦИК и СНК СССР издали постановление о возобновлении производства и торговли спиртными напитками, чтобы пресечь самогонварение, пополнить индустриальный бюджет доходом от продажи спиртовых напитков. Это стимулировало

										<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>						

возрождение производства ликеро-водочной продукции. В 1924 году на Мариинском винном заводе работа возобновилась. Кроме хлебного вина, крепостью 40 процентов, предусматривался выпуск настоек, наливок – их производство началось только в 1936 году. С 1932 г. заводы отрасли перевели на производство «пшеничной водки», с этого времени и произошла перемена в названии напитков. Технология же производства не менялась по сравнению с дореволюционной вплоть до 1950-х гг.

В годы Великой Отечественной войны от полной остановки Мариинский водочный завод спасло размещение на его территории части эвакуированного из Одессы завода «Большевик», занимавшегося производством всевозможных изделий из натуральной пробки. Ассортимент водочных изделий сократился до единственного наименования – водка «Особая Московская», розлив производился в металлические бочки, предназначавшиеся для отправки на фронт. С 1 января 1950 года Мариинский спиртоводочный завод № 16 Главснаба был переименован в Мариинский ликеро-водочный завод и передан в ведение Главликероводки МПП СССР. 50-е и начало 60-х гг. были успешными во многих отношениях, средние темпы экономического роста составляли 6,6% в 50-е, и 5,3% в 60-е.

Ассортимент – 26 видов водок и ликеро-водочных изделий. Мариинский завод входил в тройку крупнейших заводов Новосибирского треста. 1975-1980 гг. – время роста производства, обновления техники, с едва заметными симптомами неблагополучия.

В 1950-1980-е гг. Мариинский ликеро-водочный завод был механизирован, многократно увеличил ассортимент и объем производства. Коллектив приобрел опыт и традиции, которые являются основой качества продукции предприятия и его благополучия.

Наибольшего выпуска продукции Мариинский ликеро-водочный завод достиг в 1979 году – *около 3000 дал алкогольных напитков*. С 1976 года завод вошел в состав Новосибирского производственного объединения спиртовой и ликеро-водочной промышленности. В годы перестройки резко

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

снизилось производство водки и ликеро-водочных изделий, но был освоен выпуск мармелада, газированных напитков, товарных сиропов. В 80-е годы завод входил в объединение Кемеропищеагропром. С 1 января 1988 года Мариинский ликеро-водочный завод был переведен на самоокупаемость, самофинансирование, полный хозрасчет. 1980-1985гг. – время падения производства под знаком борьбы с пьянством и алкоголизмом, завершившееся постановлением о борьбе с алкоголизмом, 1986-1990 гг. – кризис производства, который на иных заводах закончился катастрофой.

1991-1992 гг. были успешными для производства основных изделий завода. Планы были перевыполнены как процентных, так и в абсолютных показателях. С 1994 г. было положено начало победному представлению продукции Мариинского ЛВЗ на выставках и ярмарках. 1995г. знаменателен для предприятия заключением контракта с итальянской фирмой на поставку оборудования в новый водочный цех. В 1997 г. пущен новый цех.

В августе 1992 г. в соответствии с Указом Президента РФ « Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992г. и «Положением о коммерциализации государственных предприятий с одновременным преобразованием в акционерные общества открытого типа» работа по согласованию условий приватизации с Комитетом по управлению государственным имуществом Кемеровской области завершилась решением этого комитета «О приватизации и преобразовании государственного предприятия «Мариинского ликеро-водочного завода» в открытое акционерное общество».

Для того, чтобы ослабить налоговый пресс, в 1997-2000 гг. Мариинский ЛВЗ входил в состав в АО «Спиртовой комбинат».

Свое столетие Мариинский ЛВЗ встречал как самостоятельное акционерное общество, располагающее современным автоматизированным производством, дающее продукцию высокого качества, о чем убедительно

												Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата								

свидетельствуют дипломы, медали, знаки всероссийских выставок и конкурсов.

## 2.2 Общие сведения о предприятии

Наименование Общества: Открытое Акционерное Общество «Мариинский ликеро-водочный завод».

Сокращенное наименование Общества: ОАО «Мариинский ЛВЗ». Общество зарегистрировано по адресу: 652150 Кемеровская область, г. Мариинск, ул. Пальчикова, 28.

Состав акционеров: ОАО «Синергия» – 51%, номинальный держатель Акционерный коммерческий Сберегательный банк РФ – 48%.

Согласно действующей редакции Устава предметом деятельности Общества является:

– производство алкогольной продукции. Общество осуществляет свою деятельность на основании лицензии от 17 мая 2006 года Б 095140 регистрационный номер 1604 выданной Министерством Российской Федерации по налогам и сборам на осуществление следующего вида деятельности: производство, хранение и поставки произведенных спиртных напитков (водки, ликеро-водочных изделий, винных, слабоалкогольных напитков);

–оптовая и розничная реализация произведенной продукции;

–осуществление строительства, реконструкции, модернизации, ремонтно-строительных и отделочных работ;

–перевозка грузов на всех видах транспорта, в том числе междугородние перевозки.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		



«Татспиртпром», ООО «Алкогольная Сибирская группа», ОАО «БАШСПИРТ», SPI Group. На местном рынке конкурентами завода являются ООО "Сибирская водочная компания", ЗАО "Новокузнецкий винодельческий завод".

Технология производства водок включает следующие стадии:

- прием и хранение сырья;
- кондиционирование воды;
- обработка сортировки активным углем и его регенерация;
- фильтрование водки;
- корректировка состава;
- мойка бутылок;
- приготовление и регенерация моющих растворов;
- розлив водки в подготовленные бутылки.

Технология производства ликероводочных изделий включает стадии:

- приемка и хранение сырья;
- подготовка сырья и полуфабрикатов;
- купажирование изделий и обработка купажа;
- розлив в подготовленные бутылки

Водоподготовка является обязательной стадией производства водки и ликероводочных изделий. Природная вода может отклоняться от нормативных параметров по разным показателям. Наиболее распространенные недостатки воды: повышенная жесткость, повышенный сухой остаток, избыточное содержание некоторых ионов.

Розлив водок и ликероводочных изделий производится на автоматизированных линиях розлива, включающих бутыломоечную машину, дозировочный автомат, укупорочный автомат, бракеражный полуавтомат, этикетировочный автомат. Для механизации складских работ приобретены автоматы для выемки и укладки бутылок из ящиков, а также автомат для наклейки акцизных марок.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 2.1 - Номенклатура выпускаемой продукции

ОАО «Мариинский ликеро-водочный» завод за 2012 год

Ценовая группа/ Номенклатура/ Характеристика номенклатуры	Сети,розница	
	Цена	Ед.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>Готовая продукция</b>		
<b>Водка</b>		
<b>Беленькая</b>	64,50 руб.	
Беленькая 0,5	119,00 руб..	бут
Беленькая 0,75	171,50руб	бут
Беленькая 1,0	218,50 руб.	бут
Беленькая в подарочной упаковке " 2+алкотестер" 1,0	238, 00 руб.	бут
<b>Беленькая золотая</b>		
Беленькая золотая 0,5	129,00 руб.	
Беленькая золотая 0,75 л водка МЛВЗ	185,50 руб.	бут
Беленькая золотая 1,0 л водка МЛВЗ	237,00 руб.	бут
<b>Беленькая Кедровая</b>		бут
Беленькая Кедровая 0,5 л водка МЛВЗ	125,50 руб	
<b>Беленькая люкс</b>		бут
Беленькая люкс 0,25	68,00 руб	
Беленькая люкс 0,5	125,50 руб	бут
Беленькая люкс 0,75	180,50 руб.	бут
Беленькая люкс 1,0 л водка МЛВЗ	229,50 руб.	бут
Беленькая люкс в подарочной упаковке " 3+1 " 2,0	379,00 руб	бут
<b>Беленькая на березовых почках</b>		шт
Беленькая на березовых почках 0,5	125,50 руб	
<b>Беленькая ржаная</b>		бут
Беленькая ржаная 0,5	125,50 руб	
<b>Белое озеро Мягкая</b>		бут
Белое озеро Мягкая (туба) 0,5	163,00 руб.	
Белое озеро Мягкая 0,5	107,50 руб.	бут
Белое озеро мягкая 0,7 л водка МЛВЗ	149,50 руб.	бут
Белое озеро Мягкая 1,0	207,00 руб.	бут
		бут
<b>БЕЛУГА (BELUGA)</b>		
Белуга (BELUGA) 0,05 л водка	111,00 руб	
Белуга (BELUGA) 0,1	168,00 руб.	бут
Белуга (BELUGA) 0,5	576,00 руб	бут
Белуга (BELUGA) 0,7 л водка	810,00 руб	бут
Белуга (BELUGA) 1,0 в п/у (картон)	1 146,00 руб	бут
Белуга (BELUGA) 1,0 л водка	1 056,00 руб	бут
Белуга (BELUGA) декор. 0,7	2 866,00 руб.	бут
<b>Белуга Золотая Линия (BelugaGoldLine)</b>		бут
Белуга Золотая линия (BELUGA GOLD LINE) 0,75 л картон водка	2 621,00 руб	
Белуга Золотая линия (BELUGA GOLD LINE) 0,75 л кожа сет водка	4 713,00 руб	бут
Белуга Золотая линия (BELUGA GOLD LINE) 0,75 л П/У кожа водка	3 059,00 руб	бут
Белуга Золотая Линия (BELUGA GOLD LINE) декор. 0,75	4 713,00 руб	бут
<b>ВЕДА (VEDA)</b>		бут
ВЕДА (VEDA) 0,5	278,50 руб	
ВЕДА (VEDA) 0,75	400,00 руб	бут
ВЕДА (VEDA) 1,0 л водка	510,50 руб	бут
<b>ВЕДА ЧЕРНЫЙ ЛЕД (VEDA BLACK ICE)</b>		бут
ВЕДА ЧЕРНЫЙ ЛЕД (VEDA BLACK ICE) 0,5	399,00 руб.	
ВЕДА ЧЕРНЫЙ ЛЕД (VEDA BLACK ICE) 0,75	579,00 руб	бут

Лист

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
<b>Государев заказ</b>		бут
Государев заказ 0,5	104,00 руб.	
Государев заказ 1,0	207,00 руб.	бут
Государев заказ сув.0,25	57,00 руб.	бут
Государев заказ штоф 0,5	105,00 руб.	бут
<b>Лед (Ice)</b>		бут
Лед (Ice) 0,5	126,00 руб	
Лед (Ice) 0,75	182,00 руб.	бут
Лед (Ice) 1,0	245,00 руб.	бут
<b>Лед-Клюква (Ice-Cranberry)</b>		бут
Лед-Клюква (Ice-Cranberry) 0,5	126,00 руб.	
<b>Лед-Лайм (Ice-Lime)</b>		бут
Лед-Лайм (Ice-Lime) 0,5	126,00 руб.	
<b>Лед-Лимон (Ice-Lemon)</b>		бут
Лед-Лимон (Ice-Lemon) 0,5 РС13, л МЛВЗ	126,00 руб	
<b>Липовый цвет</b>		бут
Липовый цвет 0,5	111,00 руб	
<b>Мариинская особая</b>		бут
Мариинская особая 0,5	102,50 руб.	
Мариинская особая сув.0,25	61,50 руб	бут
<b>Мариинская Юбилейная</b>		бут
Мариинская Юбилейная 0,5	102,50 руб.	
<b>Медвежий угол</b>		бут
Медвежий угол (Г) 0,5	116,00 руб	
Медвежий угол (Г) 0,75	171,50 руб	бут
Медвежий угол (Г) 1,0	226,50 руб	бут
Медвежий угол сув.0.25	67,00 руб.	бут
Медвежий угол ф-р "Березка" 1,5	901,50 руб	бут
Медвежий угол ф-р "Бочонок" 1,0	1 878,00 руб	бут
Медвежий угол фляжка 0,5	119,50 руб	бут
Медвежий угол ш/г 0,7	208,00 руб.	бут
<b>Мягков</b>		бут
Мягков 0,2	70,00 руб	
Мягков 0,5	149,00 руб	бут
Мягков 0,7	198,50 руб.	бут
<b>Мягков серебряная</b>		бут
Мягков серебряная 0,2	70,00 руб	
Мягков серебряная 0,5 л водка МЛВЗ	149,00 руб	бут
Мягков серебряная 0,7	198,50 руб	бут
<b>Мягков янтарная</b>		бут
Мягков янтарная 0,5	149,00 руб.	
<b>На березовых почках</b>		бут
На березовых почках 0,5	111,00 руб	
<b>На кедровых орешках</b>		бут
На кедровых орешках 0,5	111,00 руб	
На кедровых орешках сув. 0,25	61,50 руб.	бут
<b>На сосновых почках</b>		бут
На сосновых почках 0,5	111,00 руб.	
<b>Порожняк Царский классическая</b>		бут
Порожняк Царский классическая 0,5	137,00 руб.	
Порожняк Царский классическая 0,7	187,00 руб	бут
<b>Порожняк Царский на березовых почках</b>		бут
Порожняк Царский на березовых почках 0,5	137,00 руб.	
Порожняк Царский на березовых почках 0,7	187,00 руб	бут
<b>Порожняк Царский на клюкве</b>		бут
Порожняк Царский на клюкве 0,5	137,00 руб	
Порожняк Царский на клюкве 0,7	187,00 руб.	бут
<b>Порожняк Царский на меду</b>		бут

Лист

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
Порожняк Царский на меду 0,5	137,00 руб.	
Порожняк Царский на меду 0,7	187,00 руб.	бут
<b>Порожняк Царский с хреном</b>		бут
Порожняк Царский с хреном 0,5	137,00 руб.	
Порожняк Царский с хреном 0,7	187,00 руб.	бут
<b>Русский лёд</b>		бут
Русский лёд 0,5	142,00 руб.	
Русский лёд 0,75 л водка	209,50 руб.	бут
Русский лёд 1,0 л водка	276,00 руб.	бут
<b>Русский праздник</b>		бут
Русский праздник 0,5	102,50 руб.	
<b>Русский праздник крепкая</b>		бут
Русский праздник крепкая 0,5	105,50 руб.	
<b>Русский праздник хлебная</b>		бут
Русский праздник хлебная 0,5	102,50 руб.	
<b>Силы природы</b>		бут
Силы природы ржаная 0,5	111,00 руб.	
<b>Снежная карусель</b>		бут
Снежная карусель 0,5	117,00 руб.	
Снежная карусель 0,75	173,50 руб.	бут
<b>Стратег</b>		бут
Стратег 0,5 л ш/г водка	147,00 руб.	
Стратег ш/г 0,7	208,00 руб.	бут
<b>Тигрофф</b>		бут
Тигрофф (TIGROFF) 0,5 л водка	126,00 руб.	
<b>Тигрофф с женьшенем</b>		бут
Тигрофф (TIGROFF) с женьшенем 0,5 л водка	139,50 руб.	
<b>Тигрофф с пчелиным молочком</b>		бут
Тигрофф (TIGROFF) с пчелиным молочком 0,5 л водка	136,50 руб.	
<b>XXI век</b>		бут
XXI век 0,25	61,50 руб.	
XXI век 0,5	102,50 руб.	бут
XXI век ш/г 0,5	147,00 руб.	бут
XXI век ш/г 0,7	208,00 руб.	бут
<b>Ликероводочные изделия с содержанием этилового спирта до 25% включительно</b>		бут
<b>Порожняк Царский клюквенный</b>		
Порожняк Царский клюквенный 0,5	118,50 руб.	
<b>Рябиновая на коньяке 24%</b>		бут
Рябиновая на коньяке 0,5, л	94,00 руб.	
<b>Черемуха на коньяке</b>		бут
Черемуха на коньяке 0,5 л настойка	94,00 руб.	
<b>Чернослив на коньяке</b>		бут
Чернослив на коньяке 0,5	94,00 руб.	
<b>Ликероводочные изделия с содержанием этилового спирта свыше 25%</b>		бут
<b>Магия старины на кедровых орешках 40 %</b>		
Магия старины на кедровых орешках 0,5 л водка МЛВЗ	115,50 руб.	
<b>Магия старины с коньяком 40%</b>		бут
Магия старины с коньяком 0,5	119,50 руб.	
<b>Магия старины с перцем 34%</b>		бут
Магия старины с перцем 0,5 л водка МЛВЗ	102,50 руб.	
<b>Мягков лимонная</b>		бут
Мягков лимонная 0,2	70,00 руб.	
Мягков лимонная 0,5	149,00 руб.	бут
Мягков лимонная 0,7	198,50 руб.	бут

Лист

Изм. Лист № докум. Подпись Дата

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
<b>Мягков со вкусом клюквы</b>		бут
Мягков со вкусом клюквы 0,2	70,00 руб	
МЛВЗ Мягков со вкусом клюквы 0,5 л настойка горькая	149,00 руб	бут
Мягков со вкусом клюквы 0,7	198,50 руб.	бут
<b>Мягков со вкусом черной смородины</b>		бут
Мягков со вкусом черной смородины 0,5	149,00 руб.	
<b>Порожняк Царский на меду с перцем</b>		бут
Порожняк Царский на меду с перцем 0,5	137,00 руб.	
<b>Старый Мариинск 40%</b>		бут
Старый Мариинск 0,25 л фляжка водка	71,00 руб.	
Старый Мариинск 0,5 л водка	129,50 руб	бут
Старый Мариинск 0,5 л сувен. водка	316,00 руб	бут
<b>Продукция Выведена</b>		бут
<b>Водка Старая</b>		
<b>Мариинская Лимонная</b>		
Мариинская Лимонная 0,5	102,50 руб.	
<b>Новая</b>		бут
Новая 0,25	58,50 руб.	
Новая 0,5	102,50 руб	бут
<b>Северное золото (NorthGold)</b>		бут
Северное золото (NorthGold) 0,75	283,00 руб	
<b>КОНЬЯКИ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В БУТЫЛКАХ</b>		бут
<b>Коньяк пятилетний Золотой Резерв 42%</b>		
пятилетний Золотой Резерв 0,25	130,00 руб	
пятилетний Золотой Резерв 0,5	230,00 руб	бут
<b>Коньяк пятилетний Пять звездочек 42%</b>		бут
пятилетний Пять звездочек 0,25	116,00 руб	
пятилетний Пять звездочек 0,5	207,00 руб.	бут
<b>ЛВИ свыше 25%</b>		бут
<b>Магия старины с зубровкой 40%</b>		
Магия старины с зубровкой 0,5	113,50 руб	
<b>Мягков медовая с перцем</b>		бут
Мягков медовая с перцем 0,5	149,00 руб	
<b>Продукция покупная</b>		бут
<b>Продукция Синергии</b>		
<b>Водка покупная</b>		
Беленькая 0,1 л РС13 водка УА	32,50 руб.	
Беленькая 0,25 водка	64,50 руб.	бут
Беленькая 1,0 л водка		бут
Беленькая люкс 0,5 л водка	125,50 руб	бут
Беленькая Люкс" 0,25 л водка ТК	68,00 руб.	бут
Водка "Беленькая" 0,50	119,00 руб.	бут
Водка Государев заказ 0,1	30,50 руб	бут
Государев заказ 0,1 л стакан водка		бут
----/----	30,50 руб.	
<b>Коньяк покупной</b>		Ст
Коньяк российский пятилетний "Золотой Резерв" 0,25	130,00 руб.	
Коньяк российский пятилетний "Золотой Резерв" 0,5	230,00 руб	бут
Коньяк российский пятилетний "Пять звездочек" 0,1	47,50 руб.	бут
Коньяк российский пятилетний "Пять звездочек" 0,25	116,00 руб	бут
Коньяк российский пятилетний "Пять звездочек" 0,5	207,00 руб.	бут

### 2.3 Внешнее окружение предприятия

Потребители.

Потребителями продукции ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» являются:

- розничные покупатели;
- оптовые покупатели.

К розничным покупателям относятся среднестатистический покупатель, который может быть постоянным, или случайным. К крупным оптовым покупателям относятся такие, как сеть магазинов «Винная лавка», «Кора», «Мария-Ра», «Народная палата», «Бегемот», «Поляна». Они, как правило, относятся к категории постоянных. К мелким оптовым покупателям относятся различные перекупщики и коммерсанты. Если сравнивать объем закупок оптовых и розничных покупателей, то можно заметить, что оптовые покупатели встанут на первое место. Поэтому именно с оптовыми покупателями ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» заключает долговременные договора по поставке продукции, проводит многочисленные презентации, наиболее достоверно информирует их о продукции и технологиях. ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» также ежегодно участвует в различных ярмарках. Это проводится для расширения рынков сбыта, поиска новых клиентов. В целом можно сказать, что предприятие зависит от покупателя, а не наоборот.

Поставщики.

Поставщиками сырья предприятия ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» являются:

- Уральский завод по производству этилового спирта;
- Завод «Нижегородские ручки»;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Два завода поставляют спирт. По качеству спирт и того, и другого завода одинаков, однако цены разные. У завода «Нижегородские ручки» они гораздо выше, однако предприятие не хочет отказываться от поставок завода. Причина проста: «Нижегородские ручки» всегда в срок выполняет отгрузку сырья, уровень сервиса здесь значительно выше, чем у его конкурента. Поставщиками оборудования и тарных материалов предприятия ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» являются:

- Корейская компания «Duntikel»;
- Нижневартковский стекольный завод.

Нижневартковский стекольный завод поставляет стеклотару, и тару из пластика. Другие два поставщика занимаются поставками оборудования, специальной техники, и т. п. В связи с существующей между ними высокой степени конкуренции ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» периодически получает скидки на приобретаемое оборудование. Что касается качества поставляемого оборудования, то оно находится на высоком уровне, а вот со сроками дело обстоит иначе. И та, и другая фирма постоянно задерживает поставку (здесь огромную роль имеет территориальный фактор). В договорах поставки этот момент оговорен, поэтому за просрочки поставщики обычно уплачивают различного рода штрафы.

Политика ОАО «Мариинский ликеро - водочный завод» в отношении конкурентов прежде всего направлена на то, что бы защитить свою продукцию от подделок, улучшить качество продукции (с недавнего времени в производственный процесс предприятия внедрили более современную технологию, и сменили оборудование). Все это повысить конкурентоспособность продукции «Мариинского ликеро-водочного завода».

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## 2.4 Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за 2012 -2014 год

Таблица 2.2 – Перечень основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Ед.изм.	2012	2013	2014	Отклонение, %		
					2013/2012	2014/2013	2014/2012
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выпуск продукции	Тыс. дал.	3679	2951	2250	80,2	76,2	61,2
2.Выручка от продажи продукции (без НДС)	Тыс. руб	7114311	5584622	4433126	78,5	79,4	62,3
То же в сопоставимых ценах		8262560,8	6091147,2	4433126	73,7	72,8	53,7
3.Себестоимость продукции	Тыс. руб	4591180	3912180	3030217	85,2	77,5	66
То же в сопоставимых ценах		5332196,5	4267014,7	3030217	80	71	56,8
4.Коммерческие расходы	Тыс. руб	768906	661536	427012	86	64,5	55,5
5.Управленческие расходы	Тыс. руб	206647	290249	222900	140,5	77	108
6.Прибыль от продаж	Тыс. руб	1547578	720657	752996	46,6	104,5	48,7
То же в сопоставимых ценах		1797357,1	786020,6	752996	43,7	95,8	41,9
7.Рентабельность продукции	%	28,9	14,8	20,4	51,2	137,8	70,6
8.Чистая прибыль	Тыс. руб	626457	441544	177077	70,5	40,1	28,3
9. Среднесписочная численность ППП	Чел.	1142	996	793	87,2	79,6	69,4
В том числе рабочих		913	797	634	87,3	79,5	69,4
10. Выработка одного работника ППП	Тыс. руб	6229,7	5607,1	5590,3	90	99,7	89,7
11. Выработка одного рабочего	Тыс. руб	7792,2	7007,1	6992,3	89,9	99,8	89,7
12. Фонд оплаты труда ППП	Тыс. руб	131589	121964	105173	92,7	86,2	80
В том числе ФОТ рабочих		105271	97571	84138	92,7	86,2	80
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб	9602,2	10204,5	11052,2	106,3	108,3	115
14. Среднемесячная заработная плата рабочего	руб	9608,5	10202	11059	106,2	108,4	115

Лист

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

15. Среднегодовая стоимость собственного капитала	Тыс. руб	2713281,5	3247282	3556592,5	119,7	109,5	131,1
16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	Тыс. руб	279918,5	336659	354991,5	120,3	105,4	126,8

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	Тыс. руб	520133,5	603371,5	642163	116	106,4	123,5
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	Тыс. руб	226466,5	302606	339314,5	133,6	112	150
19. Среднегодовая стоимость оборотных средств	Тыс. руб	967215,5	825988	554911,5	85,4	67,2	57,4
20. Фондоотдача основных фондов	Руб.	14,6	10	6,9	68,5	69	47,3
21. Фондоотдача активной части ОФ	Руб.	33,5	19,6	13,1	58,5	66,8	39,1
22. Фондовооруженность работника ППП	Тыс. руб	455,5	605,8	809,7	133	133,7	177,8
23. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	7,8	7,2	8	92,3	111,1	102,6
24. Капиталоотдача	Руб.	0,42	0,31	0,15	73,8	48,4	35,7
25. Рентабельность собственного капитала	%	23,1	13,6	5	59	36,8	21,6
26. Коэффициент независимости	-	0,359	0,357	0,436	99,4	122	121,4
27. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,333	0,334	0,410	100,3	122,8	123
28. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,54	1,54	1,78	100	115,6	115,6
29. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	0,76	0,77	0,95	101,3	123,4	125

На основе полученных данных анализа финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод», можно сделать следующие выводы:

Выпуск продукции в 2014 году снизился по сравнению с уровнем предыдущего года на 23,8%, а по сравнению с 2012 на 38,8%. Сокращение

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

происходит в силу развития кризисной ситуации в стране и в результате регулярного повышения акцизов.

Выручка от продажи продукции снижается как в действующих, так и в сопоставимых ценах на протяжении всего анализируемого периода. В сопоставимых ценах за отчетный период выручка уменьшилась на 46,3% по сравнению с 2012 годом, и на 27,2% по сравнению с 2013 годом. Это объясняется снижением спроса, в связи с ростом производства контрафактной продукции.

К факторам, сдерживающим реализацию продукции относятся: высокая конкуренция на алкогольном рынке края, необходимость минимизировать коммерческие риски, возникающие при работе по договорам сбыта, нестабильная экономическая обстановка в стране.

По данным таблицы можно сделать вывод, что в связи с сокращением выпуска продукции в 2013 по отношению к 2012 году на 19,7% и на 23,7% в 2014 году по отношению к 2013 году, сумма затрат уменьшилась на 14,8% в 2013 году, а в 2014 году на 22,5%.

Коммерческие расходы снизились на 44,5% в отчетном году. Это говорит о том, что предприятие снижает затраты на маркетинг и экономит на хранении продукции. При этом управленческие расходы увеличились на 8% в 2014 году по отношению к 2012 году.

Прибыль от продаж, как в действующих, так и в сопоставимых ценах, в 2014 году по отношению к 2012 году, сократилась на 51,3% и на 58,1% соответственно. Это стало следствием того, что снизилась выручка от продаж и увеличились управленческие расходы. Рентабельность продукции в отчетном году снизилась по сравнению с базовым годом на 29,4%. Это происходит в связи с уменьшением прибыли от продаж, а также получения чистого убытка. Это говорит нам о том, что эффективность работы предприятия снижается.

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

Из данных таблицы мы видим, что чистая прибыль в 2014 году сократилась на 71,7%. Это стало следствием того, что снизилась выручка от продаж на 46,3% и увеличились управленческие расходы на 8 %.

Анализ структуры персонала показал, что в 2014г. по сравнению с 2012 г. среднесписочная численность ППП сократилась на 349 человек; из них среднесписочная численность рабочих сократилась так же на 279 человек.

Данные таблицы свидетельствуют о снижении эффективности использования трудовых ресурсов. Так в отчетном периоде выработка ППП снизилась на 10,3%, в то же время снижение выработки рабочего так же составило 10,3 %. Причиной этого послужило снижение объемов выпуска продукции.

Анализ динамики заработной платы показал, что ФОТ ППП и рабочих уменьшился на 20%. Но, несмотря на это, наблюдается рост средней заработной платы на протяжении всего анализируемого периода: промышленно-производственного персонала на 15%; рабочих на 15 %. Это произошло за счет сокращения численности ППП за весь анализируемый период на 349 человек или 30,6%, и сокращения численности рабочих на 279 человек или 30,6%.

Собственные средства предприятия в 2014 году увеличились на 843311 тыс. руб. или на 31% , в основном за счет роста нераспределенной прибыли на 618621 тыс.руб., в относительном выражении на 24%.

Значительное увеличение внеоборотных активов в 2014 году произошло за счет приобретения основных средств. В 2014 году для обеспечения выполнения требований «Положения о лицензировании деятельности по производству, хранению, поставке алкогольной продукции» установлены системы приточно-вытяжной вентиляции. В целях увеличения и ускорения объемов производства, приобретено дополнительное производственное оборудование.

Как видно из таблицы, среднегодовая стоимость основных фондов в отчетном году увеличилась на 23,5%. Это свидетельствует о положительных

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

тенденциях в динамике и расширении материально-технической базы производства.

В результате роста стоимости основных фондов, происходит увеличение среднегодовой стоимости активной части на протяжении всего анализируемого периода. Темп ее прироста в 2013 году по сравнению с 2012 годом составил 33,6 %, но уже в 2014 году прирост достигает 50 %. Это свидетельствует об инвестициях в активную часть основных производственных фондов, в связи с увеличением первоначальной стоимости машин и оборудования.

Наблюдается снижение стоимости оборотных активов. В отчетном году стоимость снизилась на 42,6%. Основной причиной является сокращение выпуска продукции.

Из таблицы видно, что в 2014 году произошло снижение фондоотдачи на 52,7%. В результате этого происходит снижение ее активной части на 60,9% в отчетном году. Основной причиной такого снижения явилось увеличение стоимости основных фондов на 23,5% или 122029,5 тыс. руб. Также, сокращению фондоотдачи способствовало снижение выручки от продаж. Фондовооруженность свидетельствует о том, что на среднесписочного рабочего приходится 809,7 тыс.руб. среднегодовой стоимости основных фондов. Этот показатель повысился на 77,8% в результате роста среднегодовой стоимости основных фондов и уменьшения среднесписочной численности рабочих.

За первый год оборотные средства совершили 7,8 оборота, за второй год 7,2 оборота, а в отчетном году оборачиваемость ускорила до 8 оборотов за год или на 2,6%. Это показывает, что Мариинский ЛВЗ в течение года получает выручку в восемь раз большую своих активов, т.е. активы за год оборачиваются 8 раз.

Эффективность использования собственного капитала снижается на 64,3% в отчетном году по сравнению с базовым годом, и составила в 2012 году 42 копейки прибыли с 1 рубля собственного капитала, а в 2014 году

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

всего 15 копеек прибыли. Это показывает, что вложения Мариинского ЛВЗ не окупаются. Эффективность деятельности предприятия снижается.

Рентабельность собственного капитала снижается катастрофически – с 23,1% в 2012 году до 5% в 2014 году за счет снижения чистой прибыли. Это показывает, что собственный капитал используется неэффективно.

Коэффициент независимости показывает, какая часть имущества предприятия сформирована за счет собственных источников. Коэффициент независимости в отчетном периоде составил 43,6%, при нормативе 50%. Это свидетельствует о зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его текущей деятельности. Значение данного коэффициента удовлетворяет стабильному состоянию. Обеспеченность собственными средствами повышается к концу года. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составляет 0,41, что выше нормативного значения – 0,1. Это значит, что у предприятия достаточно собственных средств, необходимых для обеспечения финансовой устойчивости.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, сколько ликвидных активов приходится на один рубль краткосрочных обязательств, т.е. какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам может погасить организация за счет оборотных средств. Покупатели и держатели акций предприятия в большей мере оценивают финансовую устойчивость по коэффициенту текущей ликвидности. Это главный показатель платежеспособности.

По данным таблицы видно, что предприятие испытывает недостаток денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. На каждый рубль краткосрочных обязательств приходится 1 рубль 78 коп. ликвидных активов, это является ниже нормативного показателя.

								Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

В соответствии с методическими рекомендациями Федеральной службы по финансовому оздоровлению предприятий в процессе анализа платежеспособности оценивают возможность восстановления (утраты) платежеспособности. В соответствии с данной методикой структура баланса предприятия существует удовлетворительной, а предприятие – платежеспособным, если соблюдаются два условия:

- 1) коэффициент текущей ликвидности  $\geq 2$ ;
- 2) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами  $\geq 0,1$ .

Если коэффициенты соответствуют нормативным значениям, оценивается риск утраты платежеспособности в ближайшие 3 мес. В случае, если хотя бы один коэффициент меньше нормативного, структура баланса признается неудовлетворительной, оценивается возможность восстановления платежеспособности в течение ближайших 6 мес.

Расчет коэффициента восстановления или утраты платежеспособности  $K_{в}(y)$  определяется по формуле:

$$K_{в}(y) = \frac{K_{тк} + t / T \times (K_{тк} - K_{тн})}{2},$$

где  $K_{тк}$ ,  $K_{тн}$  – значение коэффициента текущей ликвидности на начало и конец периода;

$T$  – длительность анализируемого периода, мес.;

$t$  – длительность прогнозируемого периода (6 мес. – при оценке возможности восстановления, 3 мес. – при оценке вероятности утраты платежеспособности).

Если коэффициент восстановления платежеспособности больше 1, у предприятия есть реальная возможность восстановить платежеспособность. Если коэффициент утраты платежеспособности больше 1, то у предприятия нет риска утратить платежеспособность.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Так как коэффициент восстановления платежеспособности меньше 1, то Мариинский ЛВЗ не имеет реальной возможности восстановить платежеспособность.

### **3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»**

Согласно Коллективному договору ОАО «Мариинский ЛВЗ», для стимулирования заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышения эффективности производства, улучшения качества продукции и укреплении трудовой дисциплины работников, на предприятии в настоящее время используются следующие виды мотивации:

Административно - организационные методы управления.

- 1 Регулирование взаимоотношений работников посредством должностных инструкций и положений о структурных подразделениях.
- 2 Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний).

Экономические методы управления.

- 1 Материальное стимулирование труда работников: премиальное вознаграждение по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления.

- 1 Стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (больничные листы, социальные выплаты и льготы, медицинское обследование и т.п.), организации праздников для сотрудников

									<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>					

и их детей, оплата абонементов в тренажерный зал, награждения ценным подарком и денежными средствами работников и их детей в связи с различными праздниками.

2 Установление моральных санкций и поощрений (благодарность, выговор, грамоты, благодарственные письма родителям, доска почета).

Основной акцент в системе стимулирования ОАО «Мариинского ликеро-водочного завода» сделан на экономические (материальные) и социально – психологические (моральные) методы стимулирования.

В настоящее время мотивация работников предприятия распространяется как на промышленно-производственный персонал, так и непромышленный персонал.

В целях оптимизации использования трудовых ресурсов предприятия, повышения мотивации труда рабочих при наращивании объемов производства, повышения трудовой активности и усиления материальной заинтересованности в своевременном и качественном выполнении каждым работником своих должностных обязанностей, на ОАО «Мариинский ЛВЗ» разработаны Положение об оплате труда и Положение о премировании работников».

### **3.1 Анализ условий премирования работников**

Для промышленно - производственного персонала предприятия рассмотрим принцип материального стимулирования сотрудников на примере премирования рабочих, занятых розливом и оформлением алкогольной продукции на автоматизированных линиях розлива и работников ремонтно-электромеханического цеха.

Премирование работников может производиться за месяц, квартал, полугодие и т.д. в соответствии с Положением об оценке качества труда исполнителей и стимулировании.

По результатам работы предприятия за год работникам выплачивается

										<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>						

вознаграждение. Факт выплаты, размер, порядок и время выплаты вознаграждения определяются решением администрации.

Рабочим, занятым розливом и оформлением алкогольной продукции предусматривается сдельно-премиальная система оплаты труда, т.е. заработная плата рабочим начисляется по заранее утвержденным сдельным расценкам за каждый декалитр произведенной продукции, дополненная премированием за выполнение определенных количественных и качественных показателей.

Премирование рабочих осуществляется путем начисления премии в процентном отношении на сумму сдельного заработка причитающегося каждому работнику, с учетом выплачиваемых надбавок, доплат за совмещение профессий, расширения зон обслуживания или увеличения объема выполняемых работ, выполнение работ временно отсутствующего работника. На все прочие выплаты и надбавки премия не начисляется.

Показатель премирования – качество продукции.

Оценку качества продукции производит работник производственной лаборатории.

Готовая продукция должна быть приготовлена в соответствии с требованиями технологического регламента, технологических инструкций на производство и рецептур, с соблюдением санитарных норм и правил, утвержденных в установленном порядке. Вся продукция должна соответствовать требованиям ГОСТов.

Качество продукции оценивается по системе: отлично – хорошо – удовлетворительно - неудовлетворительно.

Объем выборки бутылок с готовой продукцией для контроля производится в зависимости от предполагаемой партии бутылок и в соответствии с требованием ГОСТов.

							<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>			

Таблица 3.1- Объем выборки бутылок готовой продукции для контроля

Размер партии, дал	Объем выборки, бут.шт	оценка			
		отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
		Забраковано бутылок, штук			
До 500 включительно	8	-	-	1	2 и более
От 501 до 1200	20	-	1	2	3 и более
От 1201 до 10000	32	-	2	3	4 и более
От 10001 до 35000	50	-	4	5	6 и более

В зависимости от размера партии производится выборка определенного количества бутылок с готовой продукцией. В ходе осмотра продукция, если таковая имеется, забраковывается. В соответствии с количеством забракованной продукции производится оценка продукции.

За качество готовой продукции выплачивается премия в % за продукцию с оценкой: отлично-110%, хорошо-100%, удовлетворительно-90%, не удовлетворительно - не выплачивается.

Данные при проверке записываются в лабораторный журнал Ф №20 – ХКЛ «Журнал учета проверки качества готовой продукции отделения розлива» и ведомость «Проверки качества продукции, выработанной

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

бригадами цеха розлива», которую подписывает начальник цеха и инженер по качеству.

В случае если в течение месяца имело место прекращение трудового договора с работником по инициативе работодателя, премия в учетном месяце не начисляется и не выплачивается.

В случае если в течение месяца имело место прекращение трудового договора по инициативе работника, премия работнику начисляется и выплачивается за фактически отработанное время.

Премирование производится из фонда оплаты труда. Начисление премии производит бухгалтер расчетной группы.

В случае неисполнения (нарушения) трудовых обязанностей работником в течение месяца и вынесения ему замечания размер премии снижается на 50 %, в случае объявления выговора – премия снижается на 100%. Восстановление размеров премирования возможно по ходатайству руководителя, но не ранее чем через 1 месяц после вынесения решения о снижении премии в отношении работника.

Премирование осуществляется при следующих условиях:

- соответствие продукции установленным требованиям;
- не превышение боя посуды и готовых изделий установленных норм;
- соблюдение инструкций и правил по охране труда, технике безопасности, промышленной санитарии;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка.

Учитывая многосменный режим работы предприятия, рабочим устанавливается доплата за каждый час работы в соответствующую смену:

- За работу в вечернюю смену (смена следующая за дневной) - 20% часовой тарифной ставки;
- За работу в ночную смену (с 22 часов до 6 ч. утра) — 40% часовой тарифной ставки.

Оплата за работу в выходной и нерабочий праздничный день производится по двойным сделельным расценкам.

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		

Оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени производится в следующем порядке:

- за каждый час из первых двух – 50% часовой тарифной ставки;
- за каждый последующий час 100% часовой тарифной ставки.

Работникам, выполняющим трудовые обязанности на рабочих местах с вредными, горячими, опасными условиями труда производятся доплаты за условия труда в размере:

- машинист бутыло-моечной машины – 10% сдельного заработка;
- слесарь-наладчик бутыло-моечной машины – 10% сдельного заработка.

Перейдём к рассмотрению системы оплаты труда работников ремонтно-электромеханического цеха.

Сумма ежемесячной заработной платы работников ремонтно-электромеханического цеха включает в себя постоянную и переменную части.

Постоянная часть заработной платы представляет собой часовую тарифную ставку (оклад) и выплачивается за выполнение обязанностей, обусловленных должностной инструкцией с учетом фактически отработанного времени и районного коэффициента.

Переменная (бонусная) часть направлена на стимулирование работника к своевременному выполнению, поставленных целевых задач, на соблюдение трудовой дисциплины, выполнение плановых показателей с целью повышения эффективности работы предприятия и выплачивается по итогам месяца за фактически отработанное время с учетом районного коэффициента. Выплаты переменной (бонусной) части оплаты труда производятся рабочим цеха следующих специальностей: слесарь, дежурный слесарь котельной, токарь, штукатур-маляр, облицовщик-отделочник, плотник-бетонщик, столяр, разнорабочий, тракторист, уборщик территории, электромонтер, электромонтер связи, оператор котельной.

В целях расчета бонусной части оплаты труда, объективно отражающей

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

вклад каждого рабочего ремонтно-электромеханического цеха в хозяйственную деятельность предприятия в зависимости от профессии, квалификации, сложности выполняемых работ, фактического объема выполненных работ, напряженности и тяжести труда, рабочие ремонтно-электромеханического цеха объединяются в три основные группы (участки) в зависимости от особенностей хозяйственной деятельности:

**- 1 группа (участок): ремонтно-строительный.** В данную группу входят рабочие следующих профессий: столяр, штукатур-маляр, каменщик, облицовщик-отделочник, плотник-бетонщик, уборщик территории, тракторист (Т16), разнорабочий.

**- 2 группа (участок): ремонтно-механический.** В данную группу входят рабочие следующих профессий: слесарь, электрогазосварщик, токарь, дежурный слесарь котельной.

**- 3 группа (участок): электро-энергетический.** В данную группу входят рабочие следующих профессий: электромонтер, электромонтер связи, оператор котельной.

В целях организации учета и анализа качества труда работников ремонтно-электромеханического цеха начальником цеха ежедневно ведется табель учета фактически достигнутого месячного коэффициента качества труда.

Распределение переменной (бонусной) части оплаты труда производится по предложению начальника цеха между рабочими определенного участка и учитывает индивидуальный вклад рабочего в выполнение и перевыполнение производственных показателей.

По итогам месяца руководителем подразделения, руководителем цеха данные табеля качества труда обобщаются, проводится анализ показателей, составляется сводная таблица и принимается решение о выплате бонусной части оплаты труда работникам цеха (таблица 3.2).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таблица 3.2 - Показатели, условия и размер премирования и выплаты бонусной части оплаты труда работников ремонтно-электромеханического цеха

Показатели	Процент выполнения показателя	Размер премии, бонуса %
Выплата премии		
Выполнение обязанностей, обусловленных должностной инструкцией	100	80
Выплата бонусной части оплаты труда, распределяемая начальником цеха		
Выполнение планового (нормированного) задания, спец.задачи	100	40
Соблюдение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, правил по охране труда и технике безопасности	100	20
Обеспечение бесперебойной и ритмичной работы цехов основного производства, выполнение заявок на проведение ремонтных работ в структурных подразделениях предприятия	100	40

Всем работникам ремонтно-электромеханического цеха устанавливается премия к должностному окладу, часовой тарифной ставке, при условии добросовестного и качественного выполнения работниками возложенных на них должностных обязанностей и показателей премирования.

Основными показателями премирования (выплат бонусной части оплаты труда) работников ремонтно-электромеханического цеха являются:

- качественное выполнение обязанностей, обусловленных должностной инструкцией;
- выполнение планового задания работниками цеха (поставленной

					Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

спец.задачи);

- соблюдение работником трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, правил по охране труда и технике безопасности;

- обеспечение бесперебойной и ритмичной работы цехов основного производства, выполнение заявок на проведение ремонтных работ в структурных подразделениях предприятия.

Бонусная часть оплаты труда каждого участка ремонтно-электромеханического цеха рассчитана исходя из численности рабочих участка и составляет:

- для рабочих ремонтно-механического участка - 47 745,37 руб. при штатной численности рабочих 20 человек;

- для рабочих ремонтно-строительного участка - 43 147,66 руб. при штатной численности рабочих 19 человек;

- для рабочих электро-энергетического участка - 18 213,97 руб. при штатной численности рабочих 8 человек.

Итого сумма бонуса к начислению по РЭМЦ составляет 109 107,00 рублей на 2012 год.

Бонусная часть оплаты труда распределяется согласно выполненным показателям премирования каждым рабочим участка и может перераспределяться между рабочими участка по итогам работы за месяц. Выплата бонусной части оплаты труда работнику определенного участка из суммы бонусного премирования другого участка не допускается.

Размеры премии за выполнение и перевыполнение показателей премирования определяются с учетом выплачиваемых работникам доплат и надбавок за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличение работ, выполнение обязанностей отсутствующего работника.

За работу в выходные, праздничные дни и сверхурочное время премии начисляются на одинарную тарифную ставку, оклад.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Начисленные премии могут уменьшаться или не выплачиваться полностью или частично за производственные упущения в работе и другие нарушения.

Перечень производственных упущений и других нарушений, за которые работники ремонтно-электромеханического цеха могут быть лишены премии полностью или частично определены стандартом «Оценка качества труда исполнителей и стимулирование». Полное или частичное лишение премий производится за тот расчетный период, в котором было совершено упущение в работе или допущено нарушение.

Полное или частичное лишение премии отдельных работников оформляется приказом руководителя предприятия с обязательным указанием причин.

Для непромышленного персонала мы рассмотрим, как производится премирование работников на примере работников столовой ОАО «Мариинский ЛВЗ», так как это структурное подразделение наиболее важное для социальной поддержки предприятия.

Положение о премировании работников столовой было разработано в целях наращивания объемов услуг, улучшения качества обслуживания работников предприятия.

Положение о премировании работников столовой направлено на повышение трудовой активности и усиление материальной заинтересованности в своевременном и качественном выполнении каждым работником своих должностных обязанностей.

Основными показателями за выполнение и перевыполнение которых работникам столовой выплачивается премия являются:

- выполнение планового задания по поступлению денежных средств в кассу столовой.
- объем оказанных услуг по проведению дегустаций, обедов для гостей предприятия;

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

- обеспечение спец.питанием (молоко) рабочих, занятых на работах с вредными условиями труда, представительских расходов.

Ежемесячно специалистами ПЭО (планово-экономического отдела) предприятия рассчитывается и доводится до заведующей столовой плановое задание по поступлению денежных средств в кассу столовой. Плановое задание рассчитывается на списочную численность работающих столовой на последний день месяца, предшествующий отчетному и напрямую зависит от количества рабочих дней в месяце. В списочную численность работников столовой включаются: заведующая столовой, кассир-калькулятор, повара, мойщики посуды. Расчетный размер планового задания (на 1 работающего в день) принимается равным 630 рублям.

**Расчет планового задания производится по формуле:**

Плановое задание = 630руб. × списочная численность работающих столовой × количество рабочих дней в месяце.

Зависимость размера премии от выручки столовой представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3- Размеры премирования при выполнении планового задания по поступлению денежных средств в кассу столовой

Расчетный размер планового задания (на 1 рабочий день)	Выручка по кассе (в день на 1 работающего столовой), руб.	Размер премии в % к тарифной ставке (окладу)
630	Менее 629,99	65
	От 630 до 692,99	70
	От 693 до 755,99	80
	От 756 до 818,99	90
	От 819 до 881,99	100
	От 882 до 944,99	110
	Свыше 946	120

Заведующая столовой ежемесячно ведет учет объема оказанных услуг по проведению дегустаций, обедов для гостей предприятия, обеспечения специальным питанием (молоко) рабочих, занятых на работах с вредными условиями труда, представительских расходов в стоимостном выражении и предоставляет данные в ПЭО для определения уровня премирования работников по данному показателю. При оказании услуг на сумму менее 10000 рублей начисление и выплата премиальных не производится.

Зависимость размера премирования от объема оказанных услуг представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4- Размеры премирования за объем оказанных услуг по проведению дегустаций, обедов для гостей предприятия, обеспечение спец.питанием (молоко) рабочих, занятых на работах с вредными условиями труда, представительских расходов

Сумма оказанных услуг, руб.	Размер премии в % к тарифной ставке (окладу)
Менее 9 999,99	Премия не выплачивается
От 10 000 до 14 999,99	4
От 15 000 до 19 999,99	8
От 20 000 до 24 999,99	12
От 25 000 до 29 999,99	16
От 30 000 до 34 999,99	20
От 35 000 до 39 999,99	24
От 40 000 до 44 999,99	28
От 45 000 до 49 999,99	32
Более 50 000	36

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Исчисление и выплата премий за выполнение и перевыполнение показателей премирования производится после составления отчета о доходах от деятельности столовой за месяц и согласования его с финансовым руководителем предприятия.

Премия начисляется за фактически отработанное время на должностной оклад.

Размеры премии за выполнение и перевыполнение определяются с учетом выплачиваемых работникам доплат и надбавок за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличения работ, выполнение обязанностей отсутствующего работника.

За работу в выходные, праздничные дни и сверхурочное время премии начисляются на одинарную тарифную ставку, оклад.

Начисленные премии могут уменьшаться или не выплачиваться полностью или частично за производственные упущения в работе и другие нарушения.

### **3.2 Анализ предоставления материального вознаграждения**

Под социальными программами понимаются выплаты и льготы в рамках социальной поддержки работников и членов их семей, направленные на создание условий для повышения работоспособности работников.

Проведение на предприятии социальных программ регулируется Положением о социальных льготах и выплатах для работников ОАО «Мариинский ЛВЗ» (Таблица 3.5, таблица 3.7, и таблица 3.9).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таблица 3.5– Условия предоставления материального вознаграждения

Материальные выплаты по случаю 50-летия (муж. И жен.), 55-летия (жен.), 60-летия(муж.)		В связи с празднованием Дня работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, работникам отработавшим								При увольнении по собственному желанию, в связи с выходом на пенсию по старости.				
Период, лет														
Условия предоставления при непрерывной работе на предприятии		Не менее 10	10	15	20	25	30	35	40	5-10	10-15	15 - 20	20 - 25	25 и выше
Размер единовременных выплат, тыс. руб.		5	2	3	4	5	6	7	8	5	9	12	15	20
Количество человек, получившие единовременные выплаты	2012	10	36	11	2	2	1	-	1	1	1	2	-	-
	2013	7	24	9	3	7	-	2	-	1	2	-	1	-
	2014	4	11	6	8	-	-	1	1	2	1	1	-	-
Порядок утверждения мат. Выплат.		1. ходатайство руководителя подразделения; 2. Согласование с ОК и ПЭО												

Таблица 3.6– Количество работников, получивших материальное вознаграждение

Наименование материального вознаграждения	2012 год	2013 год	2014 год
Материальные выплаты по случаю 50-летия (муж. И жен.), 55-летия (жен.), 60-летия(муж.)	10	7	4
В связи с празднованием Дня работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, работникам отработавшим	52	45	27
При увольнении по собственному желанию, в связи с выходом на пенсию по старости.	5	4	2
Итого:	67	56	33

Из таблицы видно, что за анализируемый период динамика предоставления материального вознаграждения негативная, т.к. к отчетному периоду снижается количество людей, получивших материальные выплаты. В 2012 году количество получивших выплаты составляет 67 работников, в 2013 году – 56 работников, а в 2014 году количество работников снижается до 33 человек. Снижение происходит по различным видам вознаграждений. Динамика и структура материального вознаграждения наглядно изображены на рисунке 3.1 и 3.2.

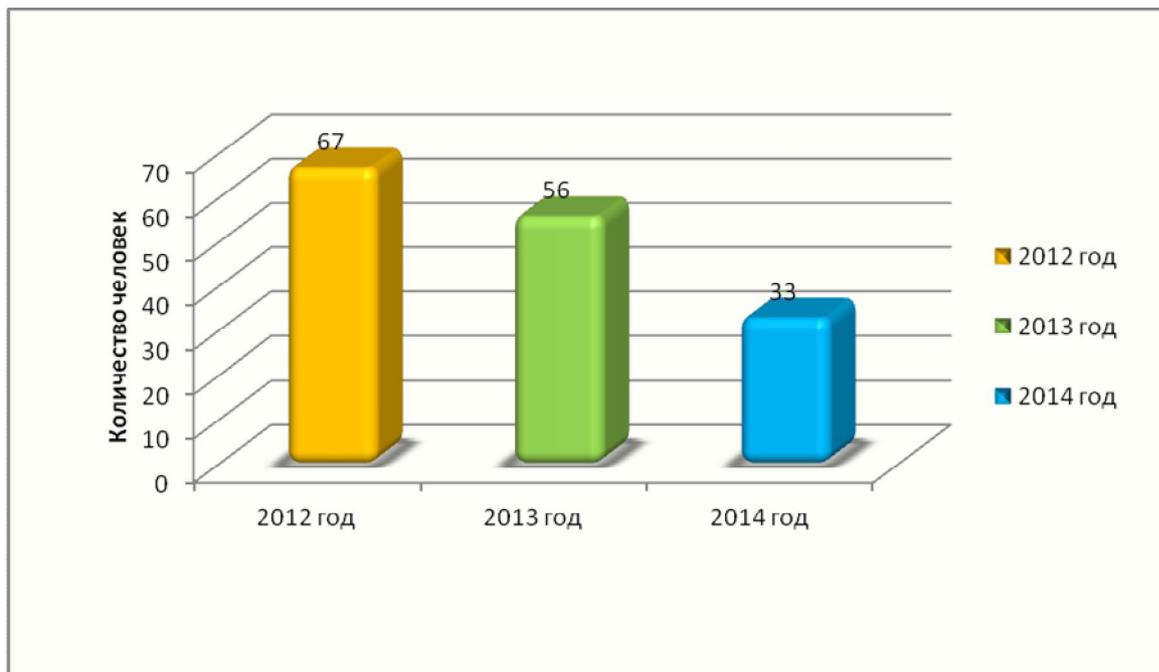


Рисунок 3.1 - Количество работников, получивших материальные выплаты

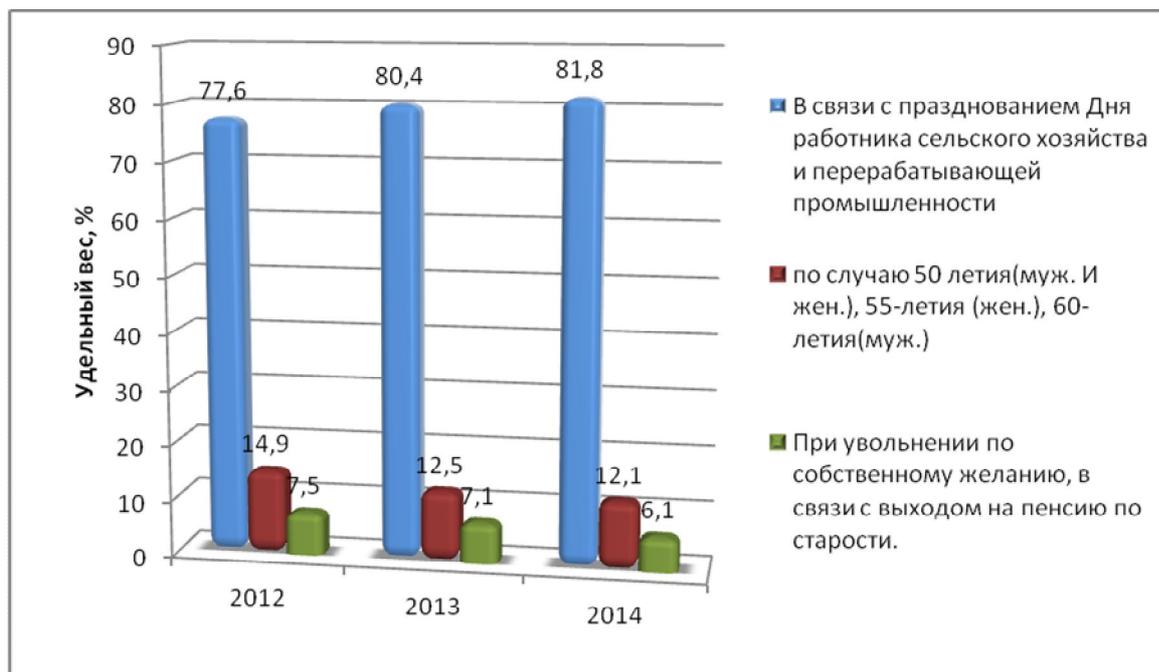


Рисунок 3.2 - Структура предоставления материального вознаграждения

Из рисунка 2 видно, что за анализируемый период удельный вес каждого вида материального вознаграждения меняется. Доля работников, получивших материальное вознаграждение в связи с празднованием Дня работника сельского хозяйства, в 2014 году повышается по сравнению с долей 2012 года и составляет 81,1% и 77,6% соответственно.

Доля материальных выплат по случаю 50-летия (муж. и жен.), 55-летия (жен.), 60-летия(муж.) снижается на протяжении всего периода и составила в 2012 году 14,9%, в 2013 году 12,5%, в 2014 году 12,1%.

Снижается доля материального вознаграждения при увольнении по собственному желанию, в связи с выходом на пенсию по старости – в 2012 году оно составило 7,5%, в 2013 году – 7,1%, а в 2014 снизилось до 6,1%.

### 3.3 Анализ предоставления материальной помощи работникам предприятия

Таблица 3.7– Виды материальной помощи и порядок ее выплаты

	В связи с рождением ребенка	В связи со смертью – членов семьи	Многодетным семьям (3 и более детей до 18 лет)	Родителям детей инвалидов на реабилитацию	В связи с бракосочетанием работника впервые (одному из работников предприятия)
Условие предоставления для работников проработавших на предприятии	Более 3 лет	Без учета стажа	Более 3 лет	Более 3 лет	Более 3 лет
Размер	Единовремен но 5000	Единовременн о 10000	Не более 1 раза в год 5000	Не более 1 раза в год 5000	Единовременно 5000
Порядок утверждения мат. выплат	1. св-во о рождении ребенка 2. заявление 3. согласование с ОК и ПЭО	1. св-во о смерти 2.заявление 3.согласовани е с ОК и ПЭО	1. личное заявление 2. согласование с руководителем подразделения 3. согласование с ОК и ПЭО		
примечание		Члены семьи: муж, жена,			

		дети, брат, сестра, отец, мать работника предприятия				
--	--	--	--	--	--	--

Таблица 3.8– Количество работников, получивших материальную помощь

Наименование материального вознаграждения	2012 год	2013 год	2014 год
В связи с рождением ребенка	17	15	18
В связи со смертью – членов семьи	20	14	25
Многодетным семьям (3 и более детей до 18 лет)	24	16	23
Родителям детей инвалидов на реабилитацию	4	4	3
В связи с бракосочетанием работника впервые (одному из работников предприятия)	3	1	4
Итого:	68	50	73

Из таблицы видно, что за анализируемый период динамика предоставления материальной помощи положительная, т.к. к отчетному периоду количество людей, получивших материальные выплаты, увеличилось. В 2012 году количество получивших выплаты составляет 68 человек, в 2013 году – 50 человек, а в 2014 году количество работников возросло до 73 человек. Рост происходит по различным видам вознаграждений и наглядно изображен на рисунке 3.4.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

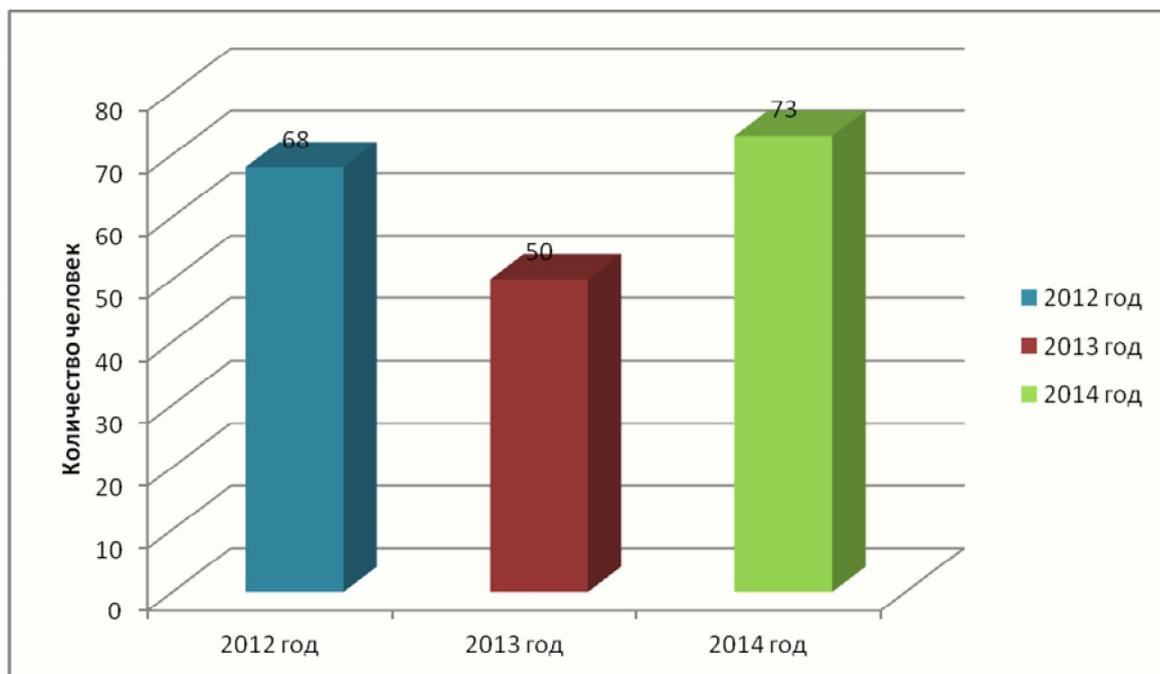


Рисунок 3.3 - Количество работников, получивших материальные выплаты

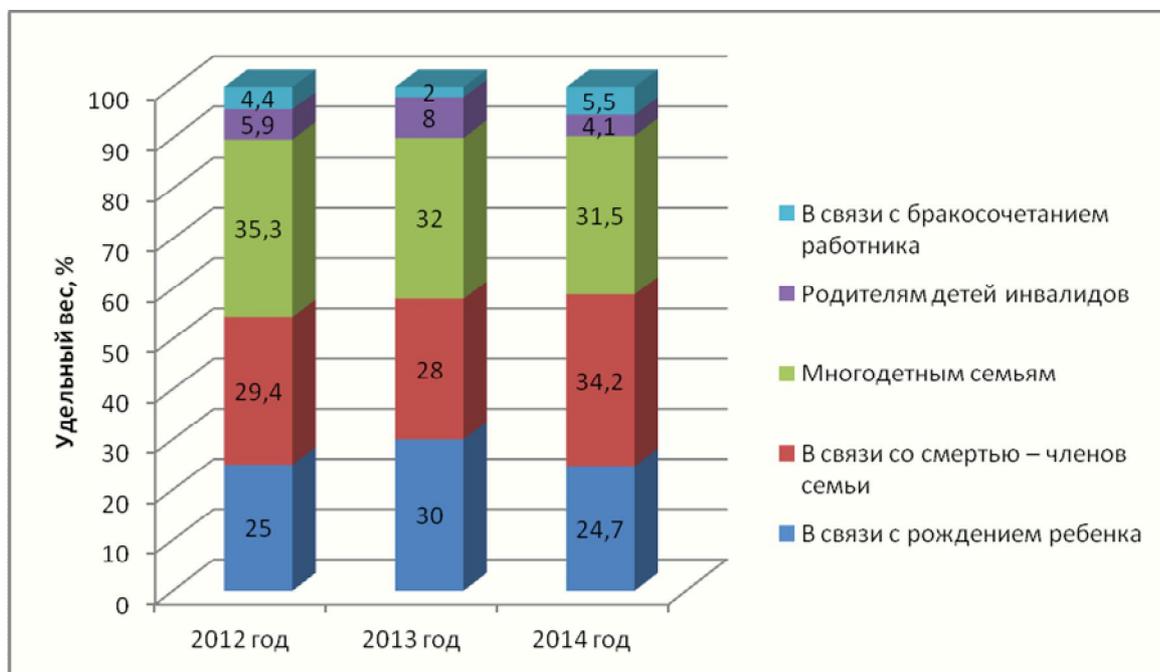


Рисунок 3.4 - Структура предоставления материальной помощи

Из рисунка 2 видно, что за анализируемый период удельный вес каждого вида материальной помощи меняется. Доля работников, получивших материальную помощь в связи с рождением ребенка, в 2014 году снижается по сравнению с долей 2012 и 2013 года и составляет 24,7% и 25%, 30% соответственно.

Доля материальных выплат в связи со смертью членов семьи имеет неоднозначную структуру. В 2012 году она составила 29,4% или 20 человек, в 2013 году доля снижается до 28 % и составляет 14 человек. В 2014 удельный вес данного вида выплат возрастает до 34,2% , а в количественном выражении до 25 работников и превышает уровни предыдущих лет.

Снижается доля материальной помощи многодетным семьям и родителям детей инвалидов.

Доля работников, получивших материальные выплаты в связи с бракосочетанием впервые, увеличилась в 2014 году по сравнению с предыдущими годами и составила 5,5% или 4 человека.

Таблица 3.9– Условия предоставления материальной помощи к отпуску

Условия предоставления для работников проработавших на предприятии	От 3 лет до 5 лет	От 5 лет до 10 лет	От 10 лет до 15 лет	От 15 лет до 20 лет	От 20 и более
размер	0,6среднемесячной заработной платы	0,8 СЗП	1,2 СЗП	1,5 СЗП	2,0 СЗП

Таблица 3.10 – Количество работников, получивших материальную помощь к отпуску.

Условия предоставления, в зависимости от стажа	2012 год	2013 год	2014 год
От 3 лет до 5 лет	346	325	215
От 5 лет до 10 лет	278	245	224
От 10 лет до 15 лет	251	219	234
От 15 лет до 20 лет	185	165	170

От 20 и более	65	51	43
Итого:	1125	1005	886

Из таблицы видно, что количество человек, получивших материальную помощь к отпуску, снижается в на протяжении всего анализируемого периода и составляет в 2012 году 1125 человек, в 2013 году 1005 человек, а в 2014 году 886 человек. Снижение происходит по различным видам вознаграждений и наглядно изображено на рисунке 3.6.

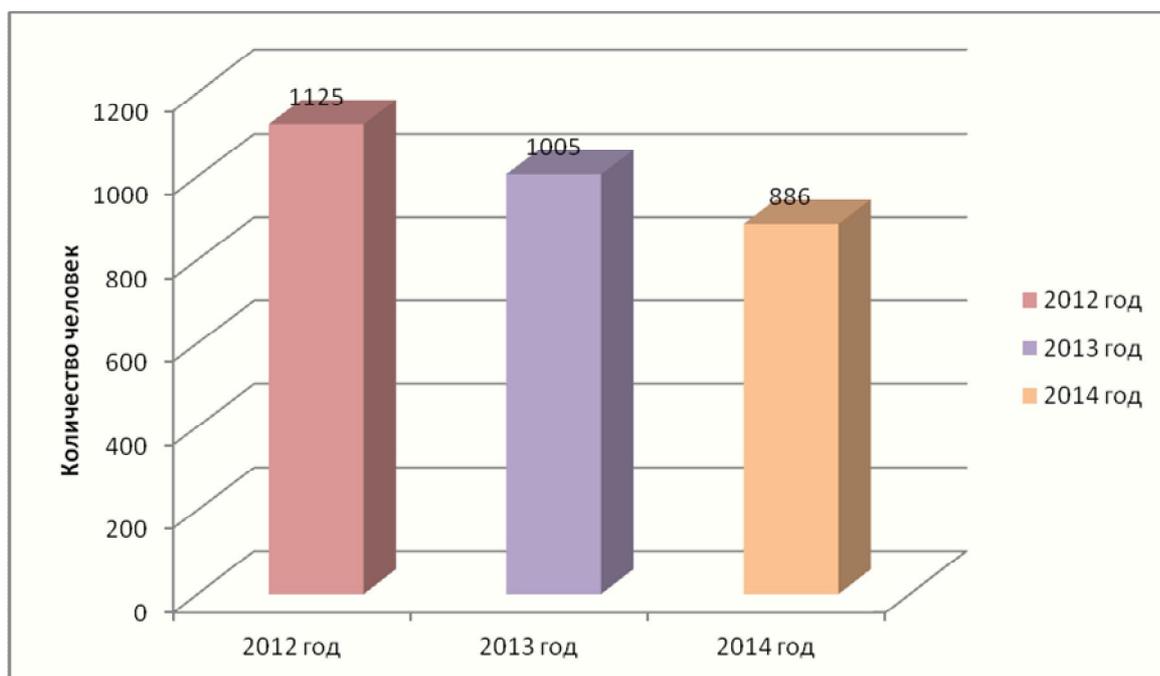


Рисунок 3.5 - Количество работников, получивших материальную помощь к отпуску

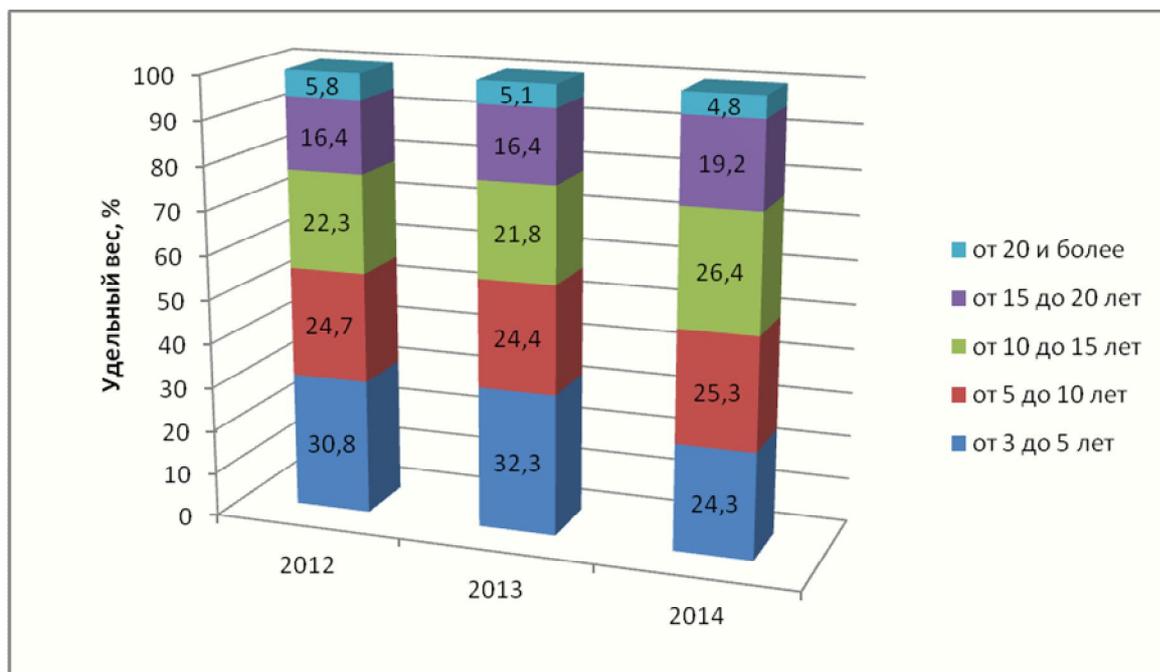


Рисунок 3.6 - Структура предоставления материальной помощи к отпуску

Из рисунка 3.5 видно, что за анализируемый период удельный вес каждого вида материальной помощи к отпуску меняется. Доля работников, получивших материальную помощь со стажем работы от 3 до 5 лет, в 2014 году снижается по сравнению с долей 2012 и 2013 года и составляет 24,3% и 30,8%, 32,3% соответственно.

Доля материальных выплат для работников со стажем от 5 до 10 лет, от 10 до 15 лет и от 15 до 20 лет увеличилась и составила в 2014 году 25,3%, 26,4% и 19,2% соответственно.

Удельный вес работников со стажем от 20 и более лет снижается к отчетному периоду и составляет 4,8%.

Работники, имеющие дисциплинарные взыскания (за прогул без уважительной причины, появление на работе в нетрезвом состоянии, хищение) в учетном периоде времени, лишаются выплат и льгот в рамках социальной поддержки.

Для работников Открытого Акционерного Общества «Мариинский ликеро-водочный завод» работодатель предоставляет дополнительные выплаты и льготы. (Таблица 3.10)

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 3.10 – Предоставление дополнительных выплат и льгот

Виды выплат и льгот	Категории работников
1	2
- Обеспечение бесплатной стоянкой личный транспорт работников у здания предприятия;	Всех работников
- Выплата единовременного пособия в размере 3 000 руб, работникам завода, отработавшим на заводе не менее двух лет на постоянной основе, по случаю рождения ребенка;	Одиноким матерям
- Оказание материальной помощи работникам предприятия, находящимся в тяжелом социальном положении. Работодатель принимает решение отдельно по каждому конкретному случаю;	Вдовам, многодетным семьям, одиноким матерям

Продолжение таблицы 3.10

1	2
- Для поощрения работников предприятия, работодатель может приобретать или оказывать помощь в приобретении путевок санаторно-курортного лечения;	Всем работникам
- Совместно с профсоюзом обеспечивает новогодними подарками детей работников предприятия;	Всех работников
- Для поощрения детей работников завода за отличную учебу по итогам окончания школы приобретает и организует торжественное вручение подарков, из расчета 1000 рублей на одного ребенка, при предоставлении родителями ходатайства и заверенной директором учебного заведения копии аттестата;	Всех работников
- С учетом финансовых возможностей предприятия работники могут премироваться в связи с празднованием: - Дня работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности; - Международного женского Дня (8марта); - День Защитника Отечества (23 февраля).	Все работники

								Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

Работодатель предоставляет не работающим пенсионерам ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» денежные средства или подарок, с учетом финансовых возможностей предприятия, в случае празднования.  
(Таблица 3.11 )

Таблица 3.11 – Предоставление денежных средств не работающим пенсионерам

Условия предоставления денежных выплат в случае празднования	Сумма, руб.
1. Ветеранам ВОВ и Труженикам Тыла в честь празднования дня Победы (9 мая);	1000
2. Дня защитника Отечества (23 февраля);	500
3. Международного Женского дня (8 марта);	500
4. Дня Пожилого человека (1 октября).	500
5. Неработающим пенсионерам, ушедшим на заслуженный отдых с предприятия, в день юбилейного дня рождения.	2000

### 3.4 Доска почета как метод мотивации работников предприятия

Нельзя не отметить такую дополнительную возможность для морального и материального стимулирования работников предприятия как Доска почета.

Размещение на Доске почета ОАО «Мариинский ЛВЗ» является формой поощрения работников предприятия за образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительный и безупречный труд, новаторство и другие достижения в работе.

Выбор кандидатов для занесения на доску почета проходит на конкурсной основе.

Места на доске почета распределяются следующим образом:

- передовики производства – 6 мест;
- ветераны предприятия – 6 мест;
- передовики управления – 3 места.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Размещение на доске почета осуществляется один раз в 4 месяца. (таблица 3.12). Исключение составляет категория «Ветераны предприятия», размещение данной номинации на Доске почета осуществляется с периодичностью один раз в год.

Таблица 3.12- Сроки оформления доски почета ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод»

Рассматриваемый период	Дата предоставления материалов о выдвижении кандидатов от руководителей (отделов)	Изготовление фотографий	Оформление доски почета; оформление приказа по предприятию	Период нахождения на доске Почета
1 января – 30 апреля	До 1 апреля	До 15 апреля	До 25 апреля	1 мая – 31 августа
1 мая – 31 августа	До 1 августа	До 15 августа	До 25 августа	1 сентября – 31 декабря
1 сентября – 31 декабря	До 1 декабря	До 15 декабря	До 25 декабря	1 января – 30 апреля

К занесению на Доску почета представляются работники ОАО «Мариинский ЛВЗ», проработавшие на предприятии год и более, не имеющие на момент представления дисциплинарных взысканий.

Отбор кандидатов для размещения на Доске почета происходит на основании следующих критериев:

- внесение, развитие и внедрение новых полезных для предприятия идей;
- безупречный добросовестный труд;
- отсутствие дисциплинарных взысканий за рассматриваемый период;
- проявление инициативы в работе;
- стремление к повышению профессионального уровня;
- корректные, неконфликтные отношения с коллегами.
- многолетний (20 и более лет работы на предприятии), безупречный, добросовестный труд;
- активная профессиональная деятельность;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- отсутствие дисциплинарных взысканий за рассматриваемый период.

Лицам, занесенным на Доску почета, выдается Почетная грамота и денежная премия в размере 5 000 рублей (с учетом НДФЛ) за счет прибыли предприятия[16].

Материалы по каждому кандидату должны содержать:

- выписку из протокола заседания структурного подразделения предприятия;

- краткую характеристику, в которой отражаются личные заслуги кандидата и успехи в профессиональной деятельности (составляется руководителем структурного подразделения предприятия).

Возможно повторное (неограниченное количество раз) выдвижение кандидатов для занесения на «Доску почета» в течение 5 лет подряд, по окончании пятилетнего срока пребывания на «Доске почета»:

- признается решением комиссии Почетным работником ОАО «Мариинский ЛВЗ»;

- единовременно премируется в размере 25000 рублей;

- получает право на внеочередное использование всех льгот, предоставляемых работникам предприятия.[16]

Анализ системы оплаты труда и премирования работников показывает, что заработная плата работников производственного персонала и непроизводственного персонала предприятия находится в зависимости от результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется лишение премии, что повышает эффективность деятельности персонала.

В процессе анализа мотивации было выявлено, что мотивация на ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» осуществляется, но степень удовлетворенности работников никто не учитывает. В настоящее время на предприятии разработана анкета «Увольняющегося работника», но нет анкеты по оценке удовлетворенности персонала, чтобы выявить имеющиеся

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

потребности у работников и создать условия для возможности их удовлетворения.

Используемые ОАО "Мариинский ликеро-водочный завод" социально-психологические методы, а именно социальные льготы и выплаты, доска почета и т.п. эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

Для оплаты труда рабочих используется сдельная оплата труда, т.к. важен количественный результат. Это приводит к повышению производительности труда.

Таким образом, мотивация предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

#### **4 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»**

В ходе анализа системы стимулирования труда на ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» были выявлены следующие достоинства:

- На предприятии практикуется мотивация, основанная на вознаграждении и доверии, что повышает самооценку, мотивирует трудовую активность, усиливают творческую инициативу работников. Поощрение вселяет веру сотрудника в себя, дает надежду на успех в выполнении заданий, усиливает стремление работать с наибольшей отдачей.
- Профсоюз предприятия оплачивает билеты в цирк работникам предприятия и их детям, также оплачивает абонементы в тренажерный зал, дарят новогодние подарки детям работников предприятия, устраивают новогодние утренники для детей, и др.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- Медицинское обследование сотрудников предприятия происходит раз в год, что приводит к своевременному выявлению заболеваний различной степени тяжести и при необходимости перевод на легкую форму труда, также происходит снижение количества больничных листов. Медицинское обследование проводится полностью за счет предприятия.

- На предприятии используется такая программа как «Обмен опытом», наиболее отличившимся сотрудникам предлагается съездить на другие предприятия по производству ликеро-водочной продукции для обмена опытом, чтобы вследствие данной стажировки можно было разработать и предложить новые идеи по совершенствованию производства. Для работника данные стажировки позволяют повысить свой профессионализм, попробовать свои силы на другом месте работы, после стажировки возможно повышение по службе.

Также в ходе анализа системы стимулирования труда на ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» были выявлены следующие недостатки:

- Одним из недостатков стимулирования труда, применяемого на ОАО «МЛВЗ» является то, что 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.

- Еще одним недостатком является то, что на предприятии в цехах розлива между бригадами устроены «соревнования», тем, кто больше разольет – будет выписана премия. Бригады начинают работать не на качество, а на количество разлитой продукции. Увеличивается скорость

розлива, что приводит к увеличению амортизации оборудования и его скорому дорогостоящему ремонту. На высокой скорости розлива пропускаются бутылки с браком, и они поставляются на реализацию. Также между бригадами появляется конкуренция и конфликтные ситуации, что неблагоприятно складывается на микроклимате в цехах.

- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников.

- имеющаяся стоянка для автомобилей сотрудников предприятия не вмещает все автомобили и сотрудникам приходится оставлять свои автомобили вдоль дороги, где нет никакой охраны и машины стоят без какого-либо присмотра, работники во время рабочего процесса отвлекаются на то, чтобы проверить свои автомобили и по возможности переставить на охраняемую стоянку, что негативным образом сказывается на качестве работы.

Проанализировав существующую систему стимулирования труда на ОАО «МЛВЗ» и выявив все плюсы и минусы, можно предложить направления по совершенствованию данной системы.

1) Во-первых, для создания наиболее оптимальной системы стимулирования руководству предприятия необходимо провести анкетирование работников предприятия, с целью выявления наиболее часто встречающихся категорий потребностей и создать условия для возможности их удовлетворения.

2) Во-вторых, ввести программу «Обучение и развитие персонала». Одной из первоочередных преимуществ, которые получает организация, используя для воздействия на мотивацию сотрудников программы обучения и развития, - это более высокая готовность работников к поддержке и проведению организационных изменений.

Обучение дает возможность работникам увидеть новые приоритеты в работе, освоить новое оборудование и технологию, помогает лучше понять

										<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>						

цели и средства, которые в компании используются для проведения изменений.

Обучение работников призвано не только передавать им необходимые знания и развивать нужные рабочие навыки. Оно призвано формировать у них такую систему ценностей, которая в полной мере отвечает организационной стратегии.

3) В-третьих, провести мероприятия по улучшению условий труда в структурных подразделениях. К ним можно отнести следующие: модернизация системы вентиляции помещения, усовершенствование системы освещения, усовершенствование системы защиты работника от уровня шума и вибрации. Для реализации этого мероприятия необходимо понести затраты, связанные с покупкой дополнительных средств, направленных на защиту здоровья человека.

К ним можно отнести: покупку дополнительных кондиционеров для улучшения системы вентиляции помещения, на каждом рабочем месте организовать дополнительные настольные лампы. Кроме того, работникам, которые при работе подвергаются сильному воздействию шума или вибрации, приобрести специальные приборы, которые будут это воздействие уменьшать. Эти затраты в последствии могут быть отнесены на себестоимость продукции.

После проведения этих мероприятий у работника повысится удовлетворенность трудом, психологический комфорт у него увеличится, произойдет снижение потерь за счет того, что требования безопасности будут соблюдаться и работники получают меньше травмы при работе на оборудовании. Кроме того, произойдет снижение текучести из-за того, что работники будут удовлетворены трудом и покидать свое рабочее место не захотят.

4) Также можно стимулировать работников предоставлением ссуды под низкую процентную ставку. Работникам, которым необходима сумма свыше 1000000 руб., предоставлять под 7%, но с условием, что работник

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

обязуется отработать на предприятии все то время, пока им будет выплачиваться ссуда. А на сумму меньше 1 000 000 руб. предоставлять кредит под 5 % с условием, что работник обязуется отработать 5 лет на предприятии. Данное положение для работника является стимулирующим в том, что можно взять нужную денежную сумму под низкий процент, и иметь гарантию сохранения рабочего места до момента полной выплаты кредита. Для предприятия это выгодно тем, что снизится текучка кадров и будет получена прибыль за счет выплаты процентов.

5) Страхование здоровья работников предприятия, занятых на работах во вредных и (или) опасных условиях труда. Это позволяет работнику быть уверенным в том, что в случае получения травмы, ему будет возмещена полная или частичная стоимость лечения и восстановительного периода. Для предприятия это дает возможность экономить на выплатах на лечение работнику, получившему травму.

6) Свободное время имеет большое значение для мотивации персонала. Свободное время можно представить в виде:

- сокращенного рабочего дня или увеличенного отпуска, призванных компенсировать повышенных физических или нервно-эмоциональных затрат организма;

- скользящего или гибкого графика, делающего режим работы более удобным для человека, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами;

- предоставления отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени;

7) Возмещение стоимости проезда до работы и обратно или предоставление проездных билетов. Это позволит работнику сэкономить свои личные средства и даст почувствовать, что руководство предприятия заботится о нем. Работник в качестве благодарности начнет работать качественней и быстрее;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

8) Расширить зону парковки или поставить видеонаблюдение на том участке улицы, которая прилегает к заводу и на котором работники оставляют свои автомобили. Это позволит работникам не волноваться за свои автомобили и не отвлекаться от рабочего процесса, что благоприятно отразится на качестве выполняемой работы;

9) Продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой. Это снизит количество краж, с целью продажи по цене ниже, чем в магазине, с завода. Работники также почувствуют заботу руководства предприятия, что немаловажно для самоутверждения, а на предприятии будет рост производительности труда.

Предприятию необходимо смотивировать персонал таким образом, чтобы это было эффективно и с минимальным количеством затрат, по этому из перечисленных мероприятий по совершенствованию данной системы, я предлагаю к использованию следующие:

1) Для создания наиболее оптимальной системы стимулирования руководству предприятия необходимо разработать анкету «Оценка удовлетворенности мотивацией труда» и провести анкетирование работников предприятия, с целью выявления наиболее часто встречающихся категорий потребностей и создать условия для возможности их удовлетворения.

Мною разработана анкета, в которой работникам предлагается оценить степень своей удовлетворенности тем или иным параметром его работы в баллах от 1 до 5. Затем, полученные оценки используются, чтобы проанализировать, по каким направлениям следует совершенствовать систему мотивации. Данное мероприятие рекомендуется проводить два раза в год, на постоянной основе. Анкета представлена в приложении В.3

2) Ввести программу «Обмен опытом». Эта программа заключается в том, чтобы вновь приходящие на завод люди, имели возможность обучиться у опытных работников освоить новое оборудование и технологию. Закрепить

								<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				

за вновь пришедшими сотрудниками опытного работника (наставника). Обучение будет проходить без отрыва от производства.

Поскольку ОАО «Мариинский ликеро – водочный завод» - предприятие, которое регулярно обновляет ассортимент выпускаемой продукции, следовательно обновляются технологии производства и персонал должен быть обучен.

Научно доказано, что если обучить работника, то его производительность повысится на 5 %. Ожидаемый результат от обучения составляет 5% повышения производительности труда и, как следствие этого, повышение выручки на 4%. Следует учесть, что опытные сотрудники смогут обучить 10 % от общей численности персонала. Рассчитаем ожидаемый экономический эффект:

1. Выработка одного рабочего + 5% =  $6992,3 + 350 = 7342$  тыс. руб.
2. Выработка одного рабочего \* 10 % среднесписочной численности рабочих =  $7342 * 63,4 = 465482,8$  тыс. руб.;
3. Численность после мероприятия =  $634 - 64 = 570$  человек;
4. Выручка после мероприятия оставшихся рабочих =  $570 * 6992,3 = 3985611$  тыс. руб.;
5. Выручка, после мероприятия =  $3985611 + 465482,8 = 4451093,8$  тыс. руб.;
6. Прирост выручки после мероприятия =  $462546 - 443312 = 212833,8$  тыс. руб.

Таким образом, обучив новых сотрудников работе на новом оборудовании, мотивация повысится, квалификация сотрудников возрастет, вследствие чего снизится количество бракованной продукции, а так же повысится выручка от продажи на 212833,8 тыс. руб.

5) Страхование здоровья работников предприятия, занятых на работах во вредных и (или) опасных условиях труда. Это позволяет работнику быть

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

уверенным в том, что в случае получения травмы, ему будет возмещена полная или частичная стоимость лечения и восстановительного периода. Для предприятия это дает возможность экономить на выплатах на лечение работнику, получившему травму.

В настоящее время на предприятии существуют рабочие места с вредными и опасными условиями труда, полный перечень которых приведен в приложении Б (справочное). Предлагается страхование в компании «Росгосстрах», где стоимость страхования на 1 работника в год составляет 21980 рублей.

Общее количество работников занятых на работах с вредными и опасными условиями труда составляет 126 человек.

Стоимость страхования за год для этой категории работников составит 2769480 рублей ( 21980 тыс. руб. \* 126 работников )

Стоит учесть, что для предприятия это не будут дополнительные расходы, так как на эту сумму сократится сумма нераспределенной прибыли. В 2014 году сумма нераспределенной прибыли составила 3195215 тыс. руб. После мероприятия она составит 3192445,52 тыс. руб.

4) Стимулирование работников предоставлением ссуды под низкую процентную ставку. Работникам, которым необходима сумма свыше 1000000 руб., предоставлять под 7%, но с условием, что работник обязуется отработать на предприятии все то время, пока им будет выплачиваться ссуда. А на сумму меньше 1 000 000 руб. предоставлять кредит под 5 % с условием, что работник обязуется отработать 5 лет на предприятии. Данное положение для работника является стимулирующим в том, что можно взять нужную денежную сумму под низкий процент, и иметь гарантию сохранения рабочего места до момента полной выплаты кредита. Для предприятия это выгодно тем, что снизится текучка кадров и будет получена прибыль за счет выплаты процентов – 70 000 рублей в год с одного человека.

Если добавить к существующей системе стимулирования труда хотя бы часть предложенных мероприятий, то это может повысить количество и

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

качество выпускаемой продукции. Люди будут стараться держаться за свои рабочие места, что позволит снизить текучесть кадров, а это для предприятия большой плюс.

Таблица 4.1–Пути совершенствования мотивации труда

Мероприятия	Ожидаемый результат
1. Предоставление ссуды работникам предприятия под 7% и под 5% , в зависимости от суммы и условий предоставления.	- снижение текучести кадров; - повышение производительности труда; -увеличение выпуска продукции; - увеличение выручки от продаж; - увеличение прибыли; - увеличение финансовых результатов деятельности предприятия.
2. Программа «Обмен опытом»	- повышение квалификации работников; - повышение производительности труда; - повышение качества выпускаемой продукции; - повышение выручки.
3. Страхование здоровья работников предприятия с вредными и (или) опасными условиями труда	- повышение производительности труда; - экономия средств на лечение работника
4. Анкетирование персонала	- выявление потребностей работников; - совершенствование системы мотивации на предприятии.

Таблица 4.2 – Экономический эффект от мероприятий

Показатели	2014 год	Прогноз	Темп роста	
			%	( +; - )
1. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	4433126	4451093,8	100,4	+17967,8
2.Себестоимость полная, тыс. руб.	3680129	3680129	-	-

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	752996	770964,8	102,4	+17968,8
4. Рентабельность, %	20,4	21	103	+0,6
5. Выработка рабочего, тыс.руб.	6992,3	7342	105	349,7
6. Фондоотдача	6,9	6,9	-	-
7. Нераспределенная прибыль	3195215	3192445,52	99,9	- 2769,5

В результате предлагаемых мероприятий, планируется, что выручка от продажи повысится на 4%, или на 17967,8 тысяч рублей. Себестоимость останется без изменений, так как предложенные мероприятия не требуют затрат, либо необходимые затраты возьмутся из нераспределенной прибыли.

Прибыль от продаж увеличится на 2,4% или на 17968,8 тыс.руб. Рентабельность увеличиться на 3% . Выработка одного рабочего увеличится на 5 % или на 349,7 тысяч рублей. Нераспределенная прибыль снизится на 0,1 % или на 2769,5 тысяч рублей.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа выполнена на тему «Анализ и совершенствование системы мотивации труда работников предприятия (на примере Открытого Акционерного общества «Мариинский ликеро-водочный завод»)» и содержит следующие разделы – введение, четыре главы, заключение и список использованной литературы.

Во введении отражается актуальность, цели и задачи данного исследования.

В 1 разделе содержится теория по анализу и совершенствованию мотивации труда на предприятии. Во второй главе приведены результаты производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Мариинский ликеро – водочный завод» за 2012, 2013, 2014 годы.

По результатам анализа сформулированы следующие выводы:

- большинство технико – экономических показателей снижаются, это связано со снижением спроса на продукцию, усилением конкуренции и

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

высокой долей контрафактной продукции на рынке алкоголя, а так же повышением акцизов;

- в анализируемом периоде финансовое состояние предприятия нестабильное, так как предприятие зависимо от внешних источников финансирования. Активы предприятия низколиквидные, из этого следует, что предприятие неплатежеспособно и у него нет возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшие шесть месяцев.

Результаты анализа системы мотивации труда работников ОАО «Мариинский ликеро – водочный завод», представленный в третьей главе выпускной квалификационной работы, позволяет сказать, что система мотивации включает премирование работников, материальное вознаграждение и материальную помощь, а так же размещение на доске почета.

Таким образом, анализ этой системы показал, что у этой системы есть свои достоинства и недостатки.

Достоинством является то, что на предприятии практикуется мотивация, основанная на вознаграждении и доверии, что повышает самооценку, мотивирует трудовую активность, усиливает творческую инициативу работников.

Но здесь есть и обратная сторона медали, которая заключается в том, что 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.

В четвертой главе даны следующие рекомендации по совершенствованию системы мотивации:

- предоставление ссуды под низкую процентную ставку. В результате этого мероприятия, работники будут более качественно выполнять свою работу, снизится текучесть кадров, увеличится производительность труда;

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

- внедрение программы «Обмен опытом», в результате чего повысится квалификация сотрудников ОАО «Мариинского ликеро – водочного завода». В связи с этим снизится количество бракованной продукции, повысится эффективность и качество работы, что приведет к повышению производительности труда;

- страхование здоровья работников, занятых на работах во вредных и (или) опасных условиях труда, в результате чего повысится производительность труда, так как работник будет уверен в том, что в случае получения травмы, ему будет возмещена стоимость лечения;

Для создания наиболее оптимальной системы стимулирования разработана анкета «Оценка удовлетворенности мотивацией труда» для того чтобы выявить наиболее часто встречающихся категории потребностей и создать условия для возможности их удовлетворения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрющенко Б.К., Багаева Л.А., Бузанова В.А., Зыкова В.Г., Зиновьев В.П. Мариинский ликеро-водочный завод. 1902-2002. – Томск: Изд-во Том. Ун-та, 2002. – 284с.
2. Аширов Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала: Социально-экономические аспекты: Дис... д-ра эконом.наук: 08.00.05. – М., 2002. – 334 с.: ил. – Библиогр.: С. 315-334.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2006.-421с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие для сред.-спец. Учеб. заведений. - М.: Элит - 2006. - 304с.
5. Войтоловский Н.В., Калинина А.П. Комплексный экономический анализ предприятия / Н.В. Войтоловский. – М.: КНОРУС, 2009. – 286 с

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

6. Гайнутдинова Л.И. Система мотивации персонала как фактор развития организации: Дис... канд. эконом.наук: 08.00.05. – М., 2005. – 235 с.: ил. – Библиогр.: С. 168-176
7. Годовой отчет «ОАО» Мариинский ликеро-водочный завод» 2008. [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.ml vz.ru/?id=313>
8. Ефремова С.В. Формирование и развитие мотивационной системы управления персоналом на предприятии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С.В. Ефремова ; Рос.гос. соц. ун-т. – М., 2004. – 224 с.: ил. – Библиогр.: с. 150-155.
9. Ковтун С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: Дис... канд. эконом.наук: 08.00.05. – М., 2005. – 173 с.: ил. – Библиогр.: С. 156-172.
10. Коллективный договор ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» от 01 января 2010года.
11. Лиференко Г.Н. Финансовый анализ предприятия: учеб.пособие / Г.Н. Лиференко.- М.:Издательство «Экзамен», 2006. – 160 с.
12. Макарьева В.И., Андреева Л.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. –2-е изд., перераб. и доп. / В.И. Макарьева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 304 с.
13. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Финансовый анализ. – 7-е изд., доп. / Э.А. Маркарьян. – М.: КНОРУС, 2009. – 208 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002. С. 362.
15. Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
16. Положение о Доске почета ОАО «Мариинский ЛВЗ» от 27 мая 2014г
17. Положение о премировании работников столовой ОАО «Мариинский ЛВЗ» за основные результаты хозяйственной деятельности. От 1 февраля 2012г.

18. Положение о социальных льготах и выплатах для работников ОАО «Мариинский ЛВЗ» от 11 января 2012г.

19. Положение об оплате труда рабочих занятых розливом и оформлением алкогольной продукции на автоматизированных линиях розлива. От 29 августа 2013г.

20. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия АПК: учебник / Г.В.Савицкая. - М: Новое издание, 2009. – 698 с

21. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2008. С. 483.

22. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С., Сайфулин, Е.В. Негашев - М.:ИНФРА-М, 2007.-208 с.

23. Электронный ресурс – <http://www.mlvz.ru/>

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(справочное)

Таблица Б.1 - СПИСОК ДОЛЖНОСТЕЙ (РАБОТНИКОВ) С  
ВРЕДНЫМИ И ОПАСНЫМИ УСЛОВИЯМИ ТРУДА

Посудный цех	Машинист бутыло-моечной машины
	Сборщики гофрокороба
	Сборщики гофрорешетки
	Мойщики посуды повышенной загрязненности
Цех приготовления ликеро-водочных изделий	Обработчик технологических емкостей и тары
Цех розлива	Оформитель сувенирной продукции (при варке сургуча, для оформления водки «Белуга.золотая линия»)
Техническая служба	Электрогазосварщик
	Токарь
	Оператор котельной
	Дежурный слесарь котельной
	Слесарь-наладчик бутыло-моечных машин
Административно-хозяйственная служба	Штукатур-маляр
	Столяр работающий на деревообрабатывающих станках
	Машинист по стирке спецодежды
	Мойщик посуды в столовой

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

Таблица В.1 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод»

Показатели	Ед.изм.	2012	2013	2014	Темп роста, %		
					2013/2012	2014/2013	2014/2012
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выпуск продукции	Тыс. дал.	3679	2951	2250	80,2	76,2	61,2
2.Выручка от продажи продукции (без НДС)	Тыс. руб	7114311	5584622	4433126	78,5	79,4	62,3
То же в сопоставимых ценах		8262560,8	6091147,2	4433126	73,7	72,8	53,7
3.Себестоимость продукции	Тыс. руб	4591180	3912180	3030217	85,2	77,5	66
То же в сопоставимых ценах		5332196,5	4267014,7	3030217	80	71	56,8
4.Коммерческие расходы	Тыс. руб	768906	661536	427012	86	64,5	55,5
5.Управленческие расходы	Тыс. руб	206647	290249	222900	140,5	77	108
6.Прибыль от продаж	Тыс. руб	1547578	720657	752996	46,6	104,5	48,7
То же в сопоставимых ценах		1797357,1	786020,6	752996	43,7	95,8	41,9
7.Рентабельность продукции	%	28,9	14,8	20,4	51,2	137,8	70,6
8.Чистая прибыль	Тыс. руб	626457	441544	177077	70,5	40,1	28,3
9. Среднесписочная численность ППП	Чел.	1142	996	793	87,2	79,6	69,4
В том числе рабочих		913	797	634	87,3	79,5	69,4
10. Выработка одного работника ППП	Тыс. руб	6229,7	5607,1	5590,3	90	99,7	89,7
11. Выработка одного рабочего	Тыс. руб	7792,2	7007,1	6992,3	89,9	99,8	89,7
12. Фонд оплаты труда ППП	Тыс. руб	131589	121964	105173	92,7	86,2	80
В том числе ФОТ рабочих		105271	97571	84138	92,7	86,2	80
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб	9602,2	10204,5	11052,2	106,3	108,3	115
14. Среднемесячная заработная плата рабочего	руб	9608,5	10202	11059	106,2	108,4	115
15.Среднегодовая стоимость собственного капитала	Тыс. руб	2713281,5	3247282	3556592,5	119,7	109,5	131,1
16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	Тыс. руб	279918,5	336659	354991,5	120,3	105,4	126,8
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	Тыс. руб	520133,5	603371,5	642163	116	106,4	123,5

Лист

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	Тыс. руб	226466,5	302606	339314,5	133,6	112	150
19.Среднегодовая стоимость оборотных средств	Тыс. руб	967215,5	825988	554911,5	85,4	67,2	57,4
20.Фондоотдача основных фондов	Руб.	14,6	10	6,9	68,5	69	47,3
21. Фондоотдача активной части ОФ	Руб.	33,5	19,6	13,1	58,5	66,8	39,1
22. Фондовооруженность работника ППП	Тыс. руб	455,5	605,8	809,7	133	133,7	177,8
23. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	7,8	7,2	8	92,3	111,1	102,6
24. Капиталоотдача	Руб.	0,42	0,31	0,15	73,8	48,4	35,7
25. Рентабельность собственного капитала	%	23,1	13,6	5	59	36,8	21,6
26. Коэффициент независимости	-	0,359	0,357	0,436	99,4	122	121,4
27. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,333	0,334	0,410	100,3	122,8	123
28. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,54	1,54	1,78	100	115,6	115,6
29. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	0,76	0,77	0,95	101,3	123,4	125

Лист

Изм. Лист № докум. Подпись Дата

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

### Анализ мотивации работников

#### ОАО «Маринский ликеро-водочный завод»

Таблица Г.1 – Мотивация работников ремонтно-электромеханического цеха

Показатели	Процент выполнения показателя	Размер премии, бонуса %
Выплата премии		
Выполнение обязанностей, обусловленных должностной инструкцией	100	80
Выплата бонусной части оплаты труда, распределяемая начальником цеха		
Выполнение планового (нормированного) задания, спец.задачи	100	40
Соблюдение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, правил по охране труда и технике безопасности	100	20
Обеспечение бесперебойной и ритмичной работы цехов основного производства, выполнение заявок на проведение ремонтных работ в структурных подразделениях предприятия	100	40

Таблица Г.2- Мотивация (премирование) работников столовой

Расчетный размер планового задания (на 1 рабочий день)	Выручка по кассе (в день на 1 работающего столовой), руб.	Размер премии в % к тарифной ставке (окладу)
630	Менее 629,99	65
	От 630 до 692,99	70
	От 693 до 755,99	80
	От 756 до 818,99	90
	От 819 до 881,99	100
	От 882 до 944,99	110
	Свыше 946	120

**Таблица Г.3– Условия предоставления материального вознаграждения**

Материальные выплаты по случаю 50-летия (муж. И жен.), 55-летия (жен.), 60-летия(муж.)		В связи с празднованием Дня работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, работникам отработавшим								При увольнении по собственному желанию, в связи с выходом на пенсию по старости.				
Период, лет														
Условия предоставления при непрерывной работе на предприятии		Не менее 10	10	15	20	25	30	35	40	5-10	10-15	15 - 20	20 - 25	25 и выше
Размер единовременных выплат,тыс. руб.		5	2	3	4	5	6	7	8	5	9	12	15	20
Количество человек, получившие единовременные выплаты	2012	10	36	11	2	2	1	-	1	1	1	2	-	-
	2013	7	24	9	3	7	-	2	-	1	2	-	1	-
	2014	4	11	6	8	-	-	1	1	2	1	1	-	-
Порядок утверждения мат. Выплат.		1. ходатайство руководителя подразделения; 2. Согласование с ОК и ПЭО												

**Таблица Г.4– Число работников, получивших материальное вознаграждение**

Наименование материального вознаграждения	2012 год	2013 год	2014 год
Материальные выплаты по случаю 50-летия (муж. И жен.), 55-летия (жен.), 60-летия(муж.)	10	7	4
В связи с празднованием Дня работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, работникам отработавшим	52	45	27
При увольнении по собственному желанию, в связи с выходом на пенсию по старости.	5	4	2
<b>Итого:</b>	<b>67</b>	<b>56</b>	<b>33</b>

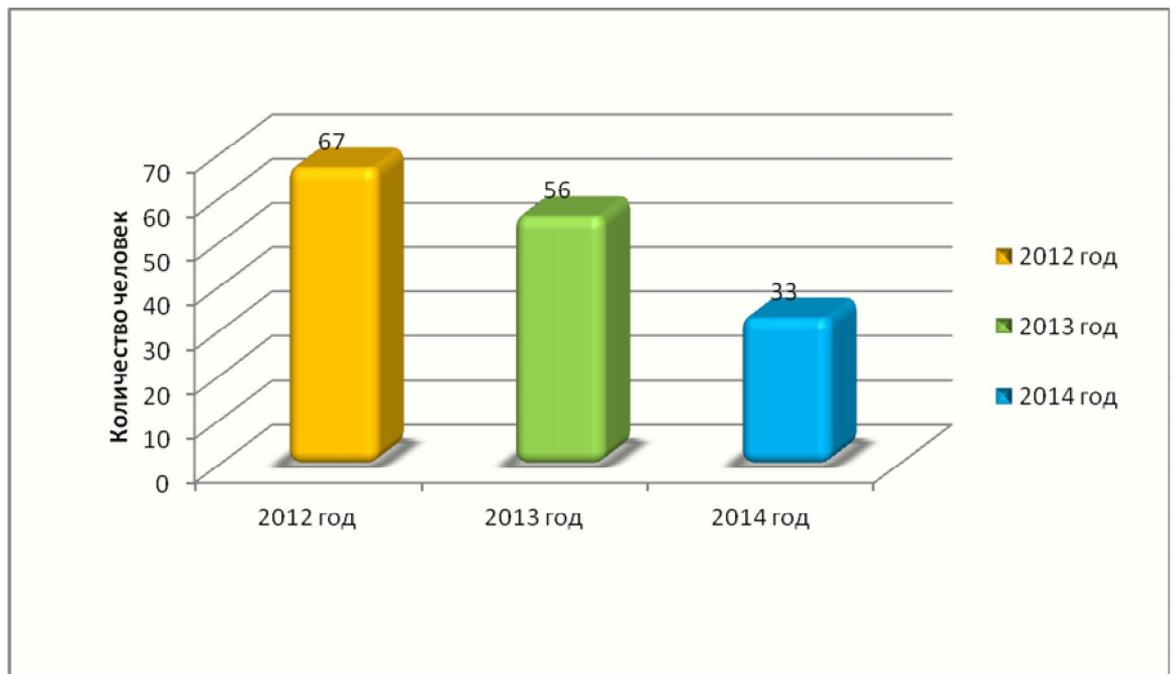


Рисунок Г.1 – Динамика работников, получивших материальное вознаграждение

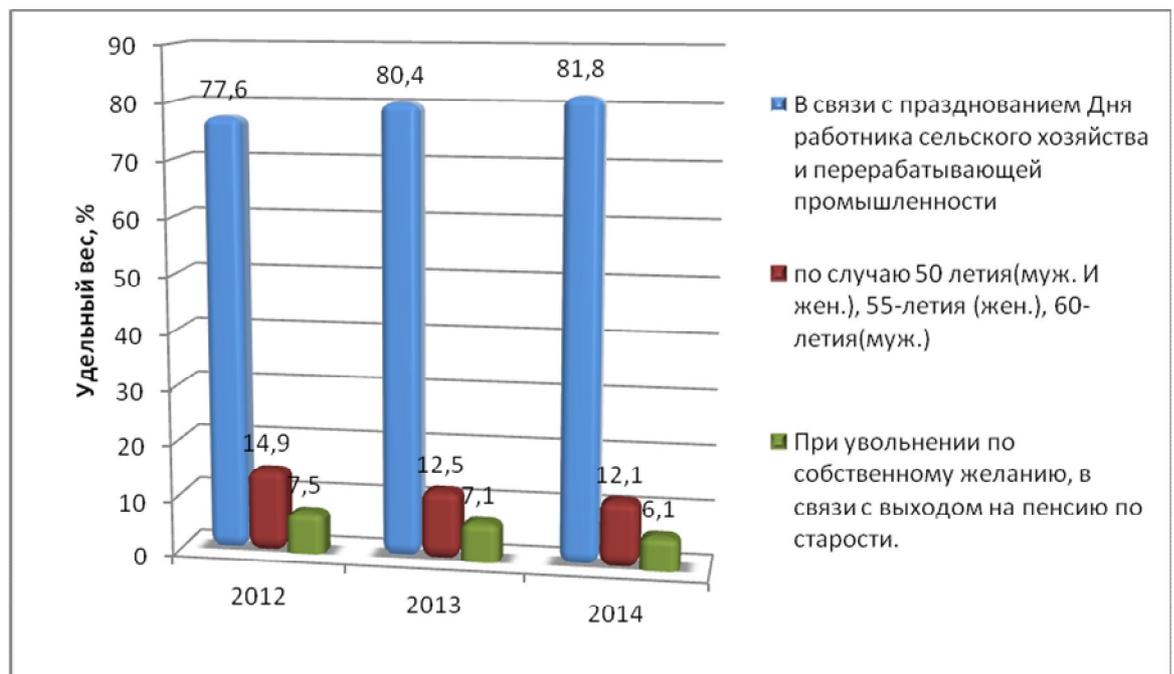


Рисунок Г.2 - Структура материального вознаграждения

Таблица Г.5– Виды материальной помощи и порядок ее выплаты

	В связи с рождением ребенка	В связи со смертью – членов семьи	Многодетным семьям (3 и более детей до 18 лет)	Родителям детей инвалидов на реабилитацию	В связи с бракосочетанием работника впервые (одному из работников предприятия)
Условие предоставления для работников проработавших на предприятии	Более 3 лет	Без учета стажа	Более 3 лет	Более 3 лет	Более 3 лет
Размер	Единовремен но 5000	Единовременн о 10000	Не более 1 раза в год 5000	Не более 1 раза в год 5000	Единовременно 5000
Порядок утверждения мат. выплат	1. св-во о рождении ребенка 2. заявление 3. согласование с ОК и ПЭО	1. св-во о смерти 2.заявление 3.согласовани е с ОК и ПЭО	1. личное заявление 2. согласование с руководителем подразделения 3. согласование с ОК и ПЭО		
примечание		Члены семьи: муж, жена, дети, брат, сестра, отец, мать работника предприятия			

Таблица Г.6– Число работников, получивших материальную помощь

Наименование материального вознаграждения	2012 год	2013 год	2014 год
В связи с рождением ребенка	17	15	18
В связи со смертью – членов семьи	20	14	25
Многодетным семьям (3 и более детей до 18 лет)	24	16	23
Родителям детей инвалидов на реабилитацию	4	4	3
В связи с бракосочетанием работника впервые (одному из работников предприятия)	3	1	4
Итого:	68	50	73

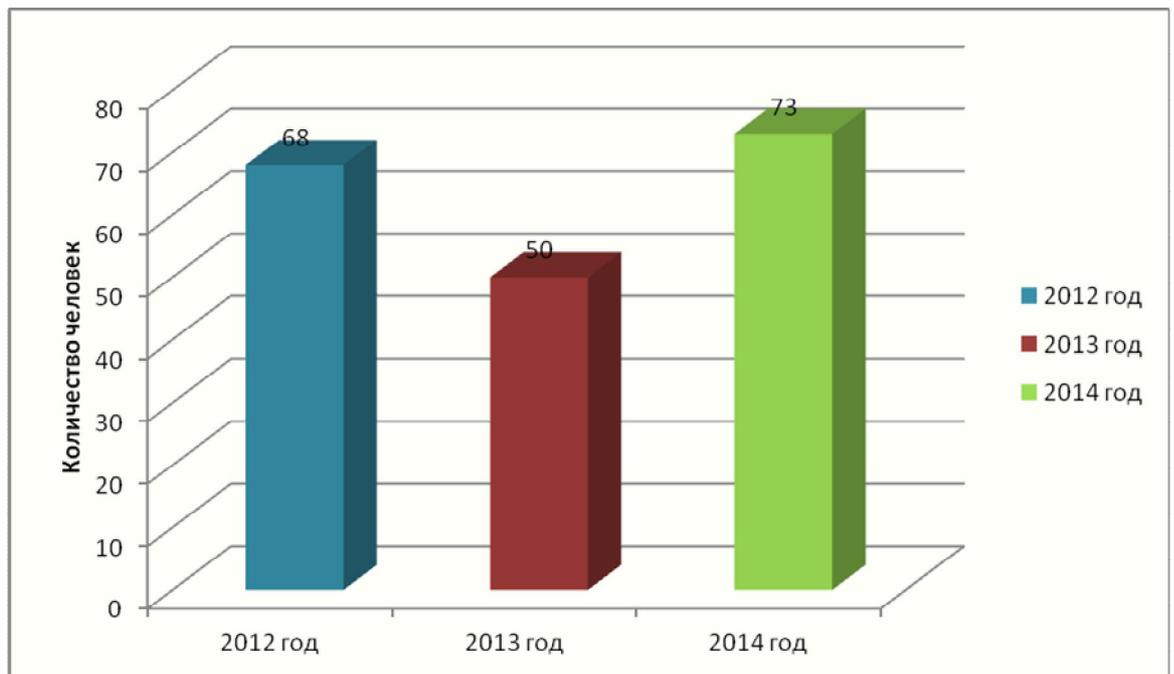


Рисунок Г.3 - Динамика работников, получивших материальную помощь

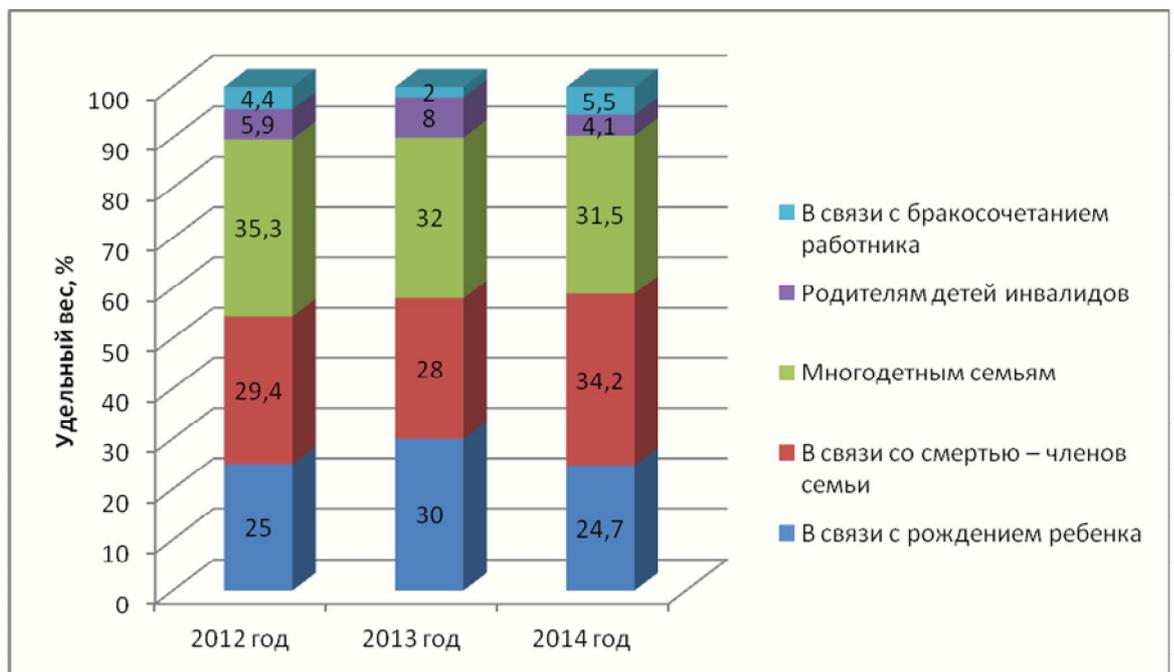


Рисунок Г.4 - Структура материальной помощи

Таблица Г.7– Условия предоставления материальной помощи к отпуску

Условия предоставления для работников проработавших на предприятии	От 3 лет до 5 лет	От 5 лет до 10 лет	От 10 лет до 15 лет	От 15 лет до 20 лет	От 20 и более
размер	0,6среднемесячной заработной платы	0,8 СЗП	1,2 СЗП	1,5 СЗП	2,0 СЗП

Таблица Г.8 – Количество работников, получивших материальную помощь к отпуску.

Условия предоставления, в зависимости от стажа	2012 год	2013 год	2014 год
От 3 лет до 5 лет	346	325	215
От 5 лет до 10 лет	278	245	224
От 10 лет до 15 лет	251	219	234
От 15 лет до 20 лет	185	165	170
От 20 и более	65	51	43
Итого:	1125	1005	886

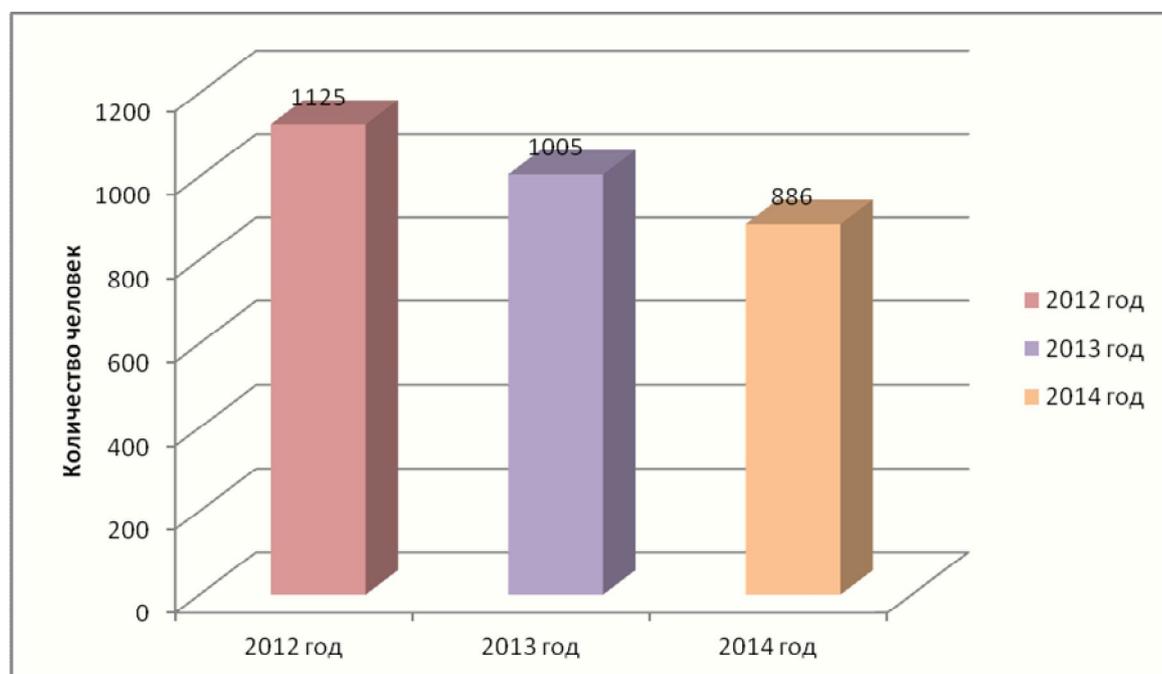


Рисунок Г.5 - Число работников, получивших материальную помощь к отпуску

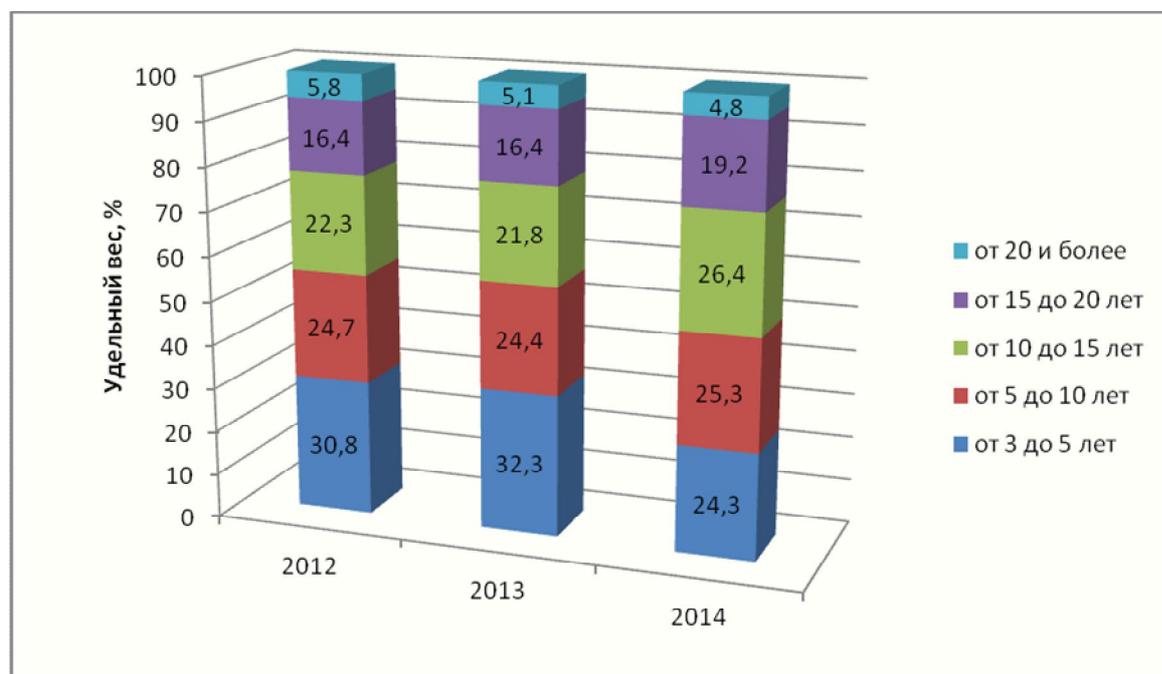


Рисунок Г.6 - Структура материальной помощи к отпуску

Таблица Г.9 - Сроки оформления доски почета ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод»

Рассматриваемый период	Дата предоставления материалов о выдвижении кандидатов от руководителей (отделов)	Изготовление фотографий	Оформление доски почета; оформление приказа по предприятию	Период нахождения на доске Почета
1 января – 30 апреля	До 1 апреля	До 15 апреля	До 25 апреля	1 мая – 31 августа
1 мая – 31 августа	До 1 августа	До 15 августа	До 25 августа	1 сентября – 31 декабря
1 сентября – 31 декабря	До 1 декабря	До 15 декабря	До 25 декабря	1 января – 30 апреля

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д (обязательное)

Таблица Д.1–Пути совершенствования мотивации труда

Мероприятия	Ожидаемый результат
1. Предоставление ссуды работникам предприятия под 7% и под 5% , в зависимости от суммы и условий предоставления.	- снижение текучести кадров; - повышение производительности труда; -увеличение выпуска продукции; - увеличение выручки от продаж; - рост прибыли; - улучшение финансовых результатов деятельности предприятия.
2. Программа «Обмен опытом»	- повышение квалификации работников; - рост производительности труда; -улучшение качества выпускаемой продукции; - снижение брака; - повышение выручки.
3. Страхование здоровья работников предприятия с вредными и (или) опасными условиями труда	- повышение мотивации и стимулирования труда; - повышение производительности труда.
4. Анкетирование персонала	- выявление потребностей работников; - совершенствование системы мотивации на предприятии.

Таблица Д.2 – Экономический эффект от мероприятий

Показатели	2014 год	Прогноз	Темп роста	
			%	(+; -)
1. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	4433126	4451093,8	100,4	+17967,8
2. Себестоимость полная, тыс. руб.	3680129	3680129	100	0
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	752996	770964,8	102,4	+17968,8
4. Рентабельность, %	20,4	21	103	+0,6
5. Выработка рабочего, тыс.руб.	6992,3	7342	105	349,7
6. Фондоотдача, %	6,9	6,9	100	0
7. Нераспределенная прибыль	3195215	3192445,52	99,9	- 2769,5

## Анкета «Оценка удовлетворенности мотивацией труда»

- «1» - Совершенно не удовлетворен;
- «2» - Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен;
- «3» - Не знаю;
- «4» - Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен;
- «5» - Совершенно удовлетворен.

Таблица Д.3 - Анкета «Оценка удовлетворенности мотивацией труда».

Параметры трудовой жизни	Оценка удовлетворенности				
	1	2	3	4	5
1	2				
1. Материальное стимулирование:					
-Соответствие заработной платы объему работы					
-Организация заработной платы (условия и принципы вознаграждения на предприятии)					
2. Справедливость поощрений и наказаний:					
- объективность поощрения работников					
- справедливость наказаний со стороны руководства					
3. Материальное не денежное стимулирование.					
-Обеспечение медицинскими услугами					
-Удовлетворенность социальной политикой предприятия (забота о людях)					
- Разнообразие выплат и льгот и их соответствие потребностям работников					
4. Организация и условия труда:					
-Организация условий труда(температура, уровень шума, освещение)					
-Уровень физической и нервной нагрузки					
- Организация свободного времени					
5. Взаимоотношения					
- Взаимоотношения с коллегами по работе					
- Взаимоотношения с руководством					
6. Карьера, профессиональный рост и самореализация:					
- Возможность профессионального развития					
- Возможность самореализации					
7. Содержание работы					
- соответствие работы способностям					
- самостоятельность в работе					
8. Менеджмент:					
- отношение к инициативе и предложениям работников					
- требовательность руководства					
- стиль руководства, принятый в организации					