**РЕФЕРАТ**

Объем работы 80 с., 8 рис., 14 табл., 37 источников, 7 прил.

Ключевые слова: *мотивация труда, стимулирование, потребности, оплата труда, заработная плата вознаграждения, мотивация труда работников*

Объектом исследования является мотивация труда управленческого персонала частного производственного унитарного предприятия ЗАО «Патио».

Цель работы заключается в исследовании системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала предприятия и разработка предложений по ее совершенствованию.

В процессе работы выполнено исследование структуры, видов, направлений мотивации и стимулирования труда; формы, методы и теории трудовой мотивации; экономического механизма мотивации и стимулирования труда управленческого персонала предприятия, в том числе личной мотивации.

В ходе выполнения дипломной работы для оценки качества организации мотивации и стимулирования труда было проведено тестирование работников ЗАО «Патио», а также анкетирование путем самооценки мотивации для выявления факторов, способствующих повышению удовлетворенности трудом.

Социальная значимость мотивации и стимулирования труда управленческим персоналом заключается в росте производительности труда.

Областью возможного практического применения является реализация предложений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда на ЗАО «Патио».

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1 Сущность, структура, виды и направления мотивации и стимулирования труда

1.2 Формы и методы стимулирования труда

1.3 Стимулирующая роль и мотивационные принципы заработной платы

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ЗАО «Патио»

2.1 Характеристика предприятия ЗАО «Патио»

2.2 Заработная плата как важнейшая форма мотивации и стимулирования труда

2.3 Анализ дополнительных мер стимулирования управленческих работников ЗАО «Патио»

2.4 Анализ личной мотивации труда управленческого персонала предприятия

1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ЗАО «ПАТИО» В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

3.1 Совершенствование форм мотивации труда на предприятии

3.2 Совершенствование оплаты труда и премирования управленческих работников ЗАО «Патио»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

Сложившаяся за долгие годы система управления экономикой в республике привела к возникновению феномена экономического отчуждения трудящихся от средств производства. В условиях общественной собственности важнейшие функции хозяйственного руководства осуществляли не сами непосредственные производители материальных благ, а государство в лице его различных органов, которые отстранили конкретного человека от результатов собственного труда и от управления производством. При этом доходы трудовых коллективов практически не зависели от эффективности использования труда работников.

Поэтому сегодня, в условиях развития рыночных отношений, остро стоит вопрос, каким образом заинтересовать людей, побудить их работать эффективно, экономить живой и овеществленный труд, своевременно и качественно выполнять свои задачи. Развитие рыночных отношений невозможно без выработки механизма мотивации и стимулирования труда в трудовом коллективе предприятия. Смысл всех экономических преобразований, в том числе реформирования мотивации труда и распределительных отношений, – в создании определенных условий для формирования долговременной заинтересованности людей в повышении эффективности общественного производства. В настоящее время стоит задача совершенствования всех форм и методов воздействия на труд как фактор производства, его стимулирования, превращения труда в средство удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей. Поскольку продукцию и услуги производят люди, полнокровный товарный рынок появится только в результате заинтересованного труда работников, а предприятия могут выжить в условиях рыночных отношений, только овладев механизмом мотивации и стимулирования высокоэффективного труда.

Основным из факторов мотивации труда работников является оплата их труда, т.е. материальная заинтересованность, размер которой должен быть таким, чтобы не только возмещать физиологические потребности работника (пища, одежда, жилище и др.), но и позволять решать экономические задачи.

Использование мотивации и рациональной организации оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции. Поэтому следует в полном объеме обеспечить стимулирующую роль оплаты труда, усилить ее связь с результатами хозяйственной деятельности во всех сферах экономики. По мере экономического роста должно происходить повышение доходов населения, укрепление социальной защиты и социальных гарантий, совершенствование механизма разрешения проблемы малообеспеченности граждан.

Предметом исследования является система мотивации и стимулирования труда работников ЗАО «Патио» .

Целью дипломной работы является исследование мотивации и стимулирования труда работников ЗАО «Патио» и их влияния на повышение экономической эффективности производства, а также разработка предложений по их совершенствованию.

Основной задачей дипломной работы является изучение результатов трудовой деятельности, обусловленных мотивационными факторами, и выявление дополнительных факторов мотивации, способствующих обеспечению предприятия квалифицированным персоналом, который необходим для достижения целей предприятия.

Для реализации поставленной задачи в процессе изучения проблемы мотивации и стимулирования труда путем исследования и тестирования управленческих работников ЗАО «Патио» были решены следующие задачи: рассмотрен механизм мотивации труда, изучены ее формы, их стимулирующая роль и мотивационные принципы, разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации труда в ЗАО «Патио».

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

* 1. **Сущность, структура, виды и направления стимулирования труда**

Основная задача любой системы стимулирования — достижение высокого уровня индивидуальных, групповых, организационных показателей деятельности посредством внешнего воздействия в соответствии с одним (или более) из этих показателей. Кроме того, она способствует решению задач поиска сотрудников и найма на работу, а также сохранению квалифицированных работников, стимулированию желательных видов поведения (творчество, поощрение развития ценных навыков) и удовлетворению наиболее важных потребностей работников.

Стимулирование направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

Существует ряд подходов по определению содержания и взаимосвязи мотивов и стимулов, однако пока полной ясности нет. Рассмотрим два основных подхода [2, c.26]:

1. Мотив и стимул - это две параллельные и взаимообусловленные ступени одного и того же процесса мотиваций деятельности работника. В этом процессе стимул играет не насильственную, а воспитательную роль по отношению к мотиву, активизируя трудовую деятельность работника, поощряя его инициативу по поиску путей повышения производительности труда, освоению новых специальностей, росту квалификации и профессионализма, а это не только обеспечивает реализацию мотива в действие, но и обогащает, развивает мотивационные установки: развивается любознательность работника, его заинтересованность в совмещении специальностей, большем разнообразии труда, усиливаются творческие процессы, появляется личная заинтересованность в труде. Таким образом, один стимул может формировать множество разнообразных мотивов (табл. 1.1).

Обращает на себя внимание и правильный выбор организационной формы мотивационного воздействия на работника, которая включает в себя тип, характеристику и метод выработки воздействия. По типу воздействия выделяют непосредственное воздействие, постановку задачи, создание стимулирующей ситуации. Постановив задачу и предоставив работнику возможность самому найти наиболее эффективные пути ее решения, можно добиться гораздо более высоких результатов, стимулируя его инициативу, нежели прямым распоряжением или инструктированием. В характеристике воздействия очень важен временной аспект определения периода воздействия, его долговременности.

Таблица 1.1 Мотивы и стимулы

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивы | Стимулы |
| Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно необходимых благах Производительность  Работа на одном предприятии Качество работы | Повышение заработной платы, сдельная оплата труда  Постоянно действующие надбавки к заработной плате  Премии  Материальная помощь  Участие в прибылях  Предоставление льготного кредита  Оплата транспортных, медицинских спортивных, клубных расходов |
| Мотивы жизненного самоопределения  Призвание  Переключение  Самовыражение  Любознательность  Творчество | Предоставление работы по призванию, по интересам  Профессиональная ориентация  Развитие неспециализированной карьеры Повышение творческого характера труда Предоставление широких возможностей для обучения, овладения новыми знаниями  Премии за новаторство, изобретение, открытие |
| Мотивы социального взаимодействия  Подражание  Солидарность  Общение  Безопасность | Возможность общаться на рабочем месте  Участие в управлении предприятием Справедливость в установлении норм выработки, распределение работ, оценок и вознаграждений Демократический стиль руководства  Равные возможности, «равенство шансов»  Единый статус работников  Соблюдение всех норм техники безопасности |

2. Мотивы и стимулы действуют в нужном направлении, если причины того или иного поведения людей соответствуют их интересам. В этой связи очень важно обоснование степени приоритетности в системе общественных и личных интересов.

Мотивы и стимулы характеризуют одно-порядковые явления, то есть они побуждают к действию и это их объединяет. В то же время не обоснован подход по отождествлению мотивов и стимулов.

Различия между мотивами и стимулами зависят от факторов, определяющих причины, побуждающие к действию.

Стимул обуславливается интересом (материальным, моральным, коллективным или общественным) и выступает как форма реализации потребностей, однако стимул может и не превратиться в мотив, если он не будет принят личностью.

Основу мотива может составить как интерес (вознаграждение, повышение по службе и т.п.), так и административное решение (приказ, распоряжение и т.п.) или иная причина (чувства долга, страха ответственности, благородства и т.п.).

Поэтому понятие «мотив» шире понятия «стимул», первое включает в себя второе в качестве основной составной части.

При стимулировании труда как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Поэтому вознаграждение за труд может быть двух типов: внутреннее и внешнее[23, с.10].

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, получаемое человеком от работы, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу. Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, продвижение по служебной лестнице, повышение социального статуса. Поэтому при стимулировании работников, не только материальном, руководителю необходимо выявлять потребности работников, чтобы потребности более низкого уровня удовлетворялись прежде, чем потребности более высокого уровня [35, с.223].

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида МакКлелланда, а также Клейтона Альдерфера.

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведения одним из первых был рассмотрен американским психологом А.Маслоу, разработавшим так называемую иерархию потребностей. По этой теории все потребности людей можно разделить на пять основных категорий [29, с. 194].

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания человека. Они включают потребности в пище, воде, жилье, одежде, отдыхе и др.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем определяются необходимостью защиты людей от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, сохранения их здоровья и стабильного уровня жизни и т.д.
3. Социальные потребности выражают желание человека быть причастным к общению с другими людьми, чувствовать их поддержку и привязанность и т.д.
4. Потребности в уважении предполагают необходимость признания личных достижений человека, уважительного отношения на производстве к персоналу и во всех сферах жизни и другие.
5. Потребности самовыражения включают возможность самореализации человека, стремление его к развитию своего внутреннего потенциала, творческих способностей и других.

Иерархия потребностей по А.Маслоу приведена на рисунке 1.1 [35, с.224].

## Само-

выражение

Уважение

### Социальные

### Безопасность

### Физиологические

Рис. 1.1 Иерархия потребностей по А. Маслоу

Приведенные основные типы потребностей людей определяют поведение работника.

Согласно теории А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой находятся первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Первые две группы потребностей первичные, а следующие три - вторичные. Потребности более высокого уровня не мотивируют поведение работника, если не удовлетворены потребности нижнего уровня, то есть прежде, чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Приведенная иерархическая структура не является абсолютно жесткой и относительная значимость потребностей в различных странах может меняться.

Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера представлено на рисунке 1.2 [29, с. 196].

Потребность

самовыражения Потребность

роста

Потребность признания

и самоутверждения

Потребность принадлеж- Потребность

ности и причастности связи

Потребность

безопасности

Потребность

### Физиологические существования

потребности

## Рис.1.2 Соотношение иерархии потребностей в теориях Маслоу и Альдерфера

Три группы потребностей расположены иерархически. Однако Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны, а не только вверх, как в теории Маслоу. Движение вверх происходит, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворенности потребностей верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание работника на этот уровень. Движение вверх по уровням потребностей Альдерфер назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз – процессом фрустрации, то есть поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании работников предприятия. Если, например, у предприятия нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности работника в росте, то он с повышенным интересом переключится на потребность связи.

Широкое распространение получила концепция Д.МакКлелланда, классифицирующая потребности следующим образом:

1. потребность достижения, которая проявляется в стремлении работника добиваться стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее;
2. потребность соучастия, которая проявляется в стремлении к дружеским отношениям с окружающими;
3. потребность властвования, которая развивается на основе обучения, жизненного опыта, и состоит в том, что работник стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, обучения.

Ф.Герцберг предложил двухфакторную теорию в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. В них говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теории ожиданий, или модель мотивации по В.Вруму, теория справедливости и модель Портера-Лоулера, а также мотивационная модель самоактуализации Д.Мак-Грегора.

Однако все схемы классификации потребностей человека являются в определенной степени общими или условными, так как в недостаточной степени учитывают все индивидуальные потребности различных категорий персонала.

Одной из широко используемых на практике мотивационных теорий является теория ожидания, которая основана на утверждении, что работник выполняет действия в ожидании вознаграждения.

Основными разработчиками собственно концепций ожидания применительно к мотивации и поведению человека в организации являются В.Врум, Л. Портер и Э. Лоулер [4, с. 376]. В основе теории ожидания лежит общий подход к процессу мотивации, который приведен на рисунке 1.4 [12, с.200].

Согласно теории ожидания В.Врума не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Ключевым фактором в данной теории являются три взаимоотношения: 1) ожидания (прогноз) соотношения расходов на труд – результата (РТ – Р); 2) ожидание соотношения результата - вознаграждения (Р – В); 3) ценность вознаграждения (Ц) – предполагаемая степень относительного удовлетворения – неудовлетворения, возникшего в результате получения определенного вознаграждения. Соотношение между тремя факторами может быть выражено:

Мотивация (М) = (РТ – Р) х (Р – В) х Ц.

Типовая модель мотивации выбора линии поведения работника представлена на рисунке 1.3 [27, с.22].

Возможности Ожидания Оценка исполнения

Способности Действие Результаты 1 уровня Результаты 2 уровня

-оплата труда -содержательность труда

-условия труда -успех

Усилия -социальные гарантии -удовлетворенность

трудом

Желание

Рис.1.3 Типовая модель мотивации выбора линии поведения работника

Мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени [29, с.200].

Из приведенной схемы следует, что человек в организации, вкладывая знания, опыт, силы в организацию, ждет от нее вознаграждения и удовлетворения своих потребностей. При этом возможны три варианта влияния усилий человека на вероятность получения вознаграждения: 1) вознаграждение приходит независимо от приложенных усилий и поэтому не является стимулирующим фактором; 2) существует непосредственная связь усилий и вознаграждения, которая стимулирует трудовую активность и является мотивом труда; 3) связь усилий и вознаграждения несущественна и человек может отказаться от деятельности, если убеждается, что его усилия незначительно увеличивают вероятность вознаграждения.

Вход

Задача и возможное

вознаграждение

Оценка

Сравнение входа с потребностями,

мотивами и возможностями

*Новые задачи*   *Вознаграждение*

Решение

Выработка расположения и

определение поведения

Выход

Осуществление действий

и получение результата

Рис. 1.4 Схема процесса мотивации

Следовательно, связь между усилиями и вознаграждением стимулирует труд, но вознаграждают не за усилия, а за результаты труда. Причем, качество выполняемой работы и конечный результат зависят от способностей работника, четкости поставленной задачи, необходимых ресурсов.

Вместе с тем, одна из теорий трудовой мотивации – теория справедливости Дж. Стейси Адамса постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную (в лучшем случае) работу[14, с.50]**.**

Следует отметить, что чувство несправедливости возникает не только в том случае, когда человек чувствует себя обманутым. Исследования показывают, что работники предпочитают справедливую оплату их труда переплатам [14, с.51].

Таким образом, теория справедливости является полезным инструментом для практики управления. Вместе с тем, поскольку восприятие равенства и справедливости носит ярко выраженный субъективный характер, информация о факторах, определяющих вознаграждение и его величину, должна быть широко доступна всем работникам.

Взаимосвязи между результатом деятельности человека, приложенными им усилиями и полученным удовлетворением наиболее полно отражает интеграционная модель Портера-Лоулера. Разработанная Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером, данная модель включает элементы теории ожидания и теории справедливости. Согласно данной модели, результаты, достигнутые работником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей, особенностей человека, а также осознания им своей роли в процессе труда.

В модели Портера-Лоулера использованы следующие факторы: результаты трудовой деятельности; усилия; оценка способностей и свойств человека; оценка человеком собственной роли; внутренние вознаграждения; внешние вознаграждения; оценка вероятности связи «усилия-вознаграждение»; вознаграждения, воспринимаемые как справедливые; удовлетворение; ценность вознаграждения. Данная модель показывает, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Модель Портера-Лоулера приведена на рисунке 1.5 [27, с.24].

Вознаграждение,

воспринимаемое

как справедливое

Ценность Способности

вознаграждения и характер

Усилия Результаты Внешние

выполнения вознаграждения Удовлетворение

работы

Оценка вероятности Оценка роли

связи усилие- работника

вознаграждение

Внутренние

вознаграждения

Рис. 1.5 Модель Портера-Лоулера

По теории Портера-Лоулера результатирующим вектором действующих внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости является удовлетворение, которое представляет собой критерий реальной ценности вознаграждения и оказывает существенное влияние на восприятие человеком будущих ситуаций.

Различают внутренние результаты и внешние. Внутренние результаты – это: самоуважение, уверенность в собственном превосходстве в чем-либо над коллегами; чувство достижения, познания нового; чувство внесения важного вклада в работу и другие.

Внешние результаты включают зарплату, премию, доплату, надбавку или их потерю; положение на предприятии; дополнительные льготы и особые условия работы; разнообразие деятельности; продвижение по службе; зачисление в кадровый резерв на руководящую должность; социальные льготы; участие в управлении; участие в собственности; участие в доходах и прибылях предприятия; предоставление творческой работы; гибкие графики работы; комфортные условия труда и отдыха и другие.

Дуглас Мак-Грегор исходил из предпосылки, что каждое управленческое решение основывается на ряде гипотез о человеческой природе и человеческом поведении. Предпосылки традиционного подхода менеджера автократического типа он назвал теорией «Х», согласно которой [14, с.42]:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия и они стараются от ответственности, предпочитая, чтобы им руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы людей заставить трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Представления демократического руководителя о работниках Мак-Грегор назвал теорией «Y»:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

В основе трудовой мотивации человека лежат следующие принципы [19, с. 276]:

1. полимотивированность трудового поведения;
2. иерархическая организация мотивов;
3. принцип справедливости;
4. принцип подкрепления.

Поэтому путь к эффективному управлению проходит через понимание мотивов работника к трудовой деятельности или мотивации, представляющей собой совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих его к выполнению определенных действий.

В зависимости от источника выделения различают мотивы социальные, коллективистские, деятельностные, поощрительные;

* по видам деятельности – общественно-политические, профессиональные, учебно-познавательные;
* по силе проявления – сильные, умеренные, слабые;
* по времени проявления – постоянные, длительные, кратковременные;
* по проявлению в поведении - реальные, актуальные, потенциальные;
* по степени устойчивости – сильноустойчивые, среднеустойчивые и слабоустойчивые мотивы [23, с.12]. Эти и другие классификации мотивов обусловливают дифференциацию доходов населения.

Мотивация работников на предприятии осуществляется различными методами. Обычно выделяют три вида мотивации: прямую, властную и опосредованную [23, с.12]. Прямая мотивация представляет собой непосредственное воздействие на человека с целью формирования желательной структуры мотивов. При этом могут применяться такие средства, как убеждение, пропаганда, личный пример и др.

Властная мотивация базируется на угрозе снижения степени удовлетворения потребностей работника в случае ненадлежащего выполнения им своих обязанностей. Она реализуется с помощью приказов, распоряжений и др.

Опосредованная мотивация предполагает создание внешней среды побуждающей человека к деятельности, соответствующей целям общества. В данном случае воздействие осуществляется не на самого работника, а на условия его жизнедеятельности. Могут использоваться материально-денежные, материально-неденежные и моральные средства. Известно, что властная мотивация эффективнее в краткосрочном периоде, прямая – в наиболее длительном, а опосредованная - в среднесрочном.

Важную роль действенных мотиваторов работников выполняет стимулирование на предприятии. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других работников и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия.

Однако не на все стимулы работник реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах управления предприятием может быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок.

Мотивация и стимулирование работников оказывают значительное воздействие на развитие у них таких характеристик трудовой деятельности, как качество работы, результативность труда, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и так далее.

Проблемы мотивации трудовой деятельности стоят перед всеми руководителями, что обусловлено необходимостью роста производительности труда и повышения уровня доходности производства. Выбор той или иной формы мотивации определяется в основном принципами управления на предприятии, национальными традициями и культурой.

* 1. **Формы и методы стимулирования труда**

В любой экономической системе труд представляет собой сознательную, целесообразную, энергозатратную, полезную деятельность человека, осуществляемую для удовлетворения определенных общественных и личных потребностей [22, с. 147]. Труд характеризуется удовлетворенностью, так как любая деятельность завершается определенным результатом, т.е. его оплатой. Величина оплаты труда зависит от количественных и качественных показателей труда каждого работника и коллектива в целом. Такими показателями являются объем выполненной работы, количество выпущенной продукции, их качество, а также эффективность трудовой деятельности.

Экономический механизм реализации мотивации труда представляет собой формы и методы воздействия на интересы с целью побуждения человека к общественно полезной деятельности и является центральным звеном в системе управления персоналом в каждой организации [22, с.15]. Путь к эффективному управлению персоналом проходит через понимание мотивов человека к трудовой деятельности или мотивации, представляющей собой совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих к осуществлению определенных действий.

Эффективность мотивации работников на конкретном предприятии определяется степенью достижения основных экономических и социальных целей. Поэтому в динамичных рыночных отношениях на современном этапе мотивация труда направлена на реализацию следующих задач:

ориентацию на повышение экономической эффективности и эффективности труда, конкурентоспособности продукции, а также экономического роста;

стимулирование внедрения в производство достижений науки и техники;

экономное и рациональное использование всех видов ресурсов;

осуществление стимулирования труда каждого работника и коллектива в прямой зависимости от количества, качества и результатов;

обеспечение обоснованных соотношений уровня оплаты труда различных профессионально-квалификационных категорий и групп работников;

предоставление коллективам предприятий права полного распоряжения заработанными средствами;

повышение ответственности субъектов хозяйствования в стимулировании труда.

Для решения приведенных целей социально-экономический механизм управления персоналом на предприятии должен быть направлен на формирование такого комплекса мотивов, который обеспечивал бы реализацию внутренних личных целей и поведения людей в процессе труда с общими целями организации. Для этого используется способ измерения потребностей и интересов персонала, который оценивается удовлетворенностью персонала своей работой.

Однако степень удовлетворенности работой может быть различна у многих работников в зависимости от их личных целей, уровня организации производственной, экономической, социальной и мотивационной деятельности.

С точки зрения мотивационного воздействия на персонал организации и основные результаты их трудовой деятельности наибольший интерес должны представлять работоспособность или возможность и готовность работника к работе, а также условия труда. Возможности человека отражают его способности к труду, характеризующиеся уровнем знаний, умений, здоровьем, выносливостью и другими качествами. Готовность к труду относится к склонностям человека выполнять свою работу, характеризует зависимость его трудового поведения от мотивации, характера работы, ожидаемого вознаграждения и других факторов. Условия труда включают факторы, которые влияют на результативность работы и находятся вне его прямого воздействия.

На результативность труда персонала оказывают мотивирующее воздействие и такие факторы, как стиль руководства, четкое осознание цели работы и другие. Мотивация персонала в организации осуществляется разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников. Причем, на одних людей лучше действуют одни способы, на других – другие.

В системе мотивации трудовой деятельности персонала различают два уровня результативности труда: приемлемый и стимулирующий. Приемлемый уровень результативности представляет собой некую степень трудовых усилий человека, соответствующую действующим нормам труда. Он считается субъективно приемлемым каждым работником и его не следует стимулировать. Стимулирующий уровень представляет степень перевыполнения норм труда свыше 100%. Для большинства работников этот уровень может стимулироваться за счет перераспределения материального вознаграждения, получаемого в результате повышения производительности труда.

Стимулирование требуемого уровня результативности труда работников достигается либо путем подбора персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого особое значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами, либо путем внешней мотивации, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей человека через систему материального и морального стимулирования.

Особое значение в стимулировании эффективности труда работников в условиях рыночной экономики приобретает материальное денежное вознаграждение, то есть оплата труда, так как денежные доходы определяют возможности приобретения товаров, получения образования, медицинских услуг и других.

Главными статьями доходов населения являются заработная плата и трансфертные платежи, соотношения между которыми значительно влияют на поведение людей. Когда в структуре доходов преобладает заработная плата - это мотивирует трудовую активность человека, его инициативу и предприимчивость. Когда же повышается роль трансфертов (выплаты по социальному страхованию, пособия по безработице, стипендии, субсидии, пенсии ветеранам и другие), люди становятся относительно пассивнее по отношению к производственной деятельности и появляются настроения иждивенчества. Последнее обстоятельство необходимо иметь в виду и учитывать в деятельности организации, так как доля трансфертных платежей в доходах населения растет.

Что касается мотивирующей роли заработной платы как основной формы материального вознаграждения за труд, то она зависит от ряда обстоятельств. Государство в законодательном порядке устанавливает минимальный уровень заработной платы и тарифную ставку первого разряда, что служит исходной базой стимулирования труда. На предприятиях устанавливается прямая связь между размером оплаты труда и квалификацией работника, сложностью выполняемой работы. На мотивирующую роль заработной платы существенно влияет спрос и предложение на рынке труда. Так, возрастает спрос на работников, имеющих среднее и высшее профессиональное образование, владеющих навыками использования компьютерной техники и одновременно сокращается спрос на работников низкой квалификации.

В условиях рыночной экономики возникло множество гибких и эффективных систем стимулирования труда. Это деление заработной платы на основную и дополнительную, при которой первая часть заработка, примерно 70-80% его общей суммы выплачивается в соответствии с квалификацией работника, а вторая предоставляет различные дополнительные и премиальные выплаты.

Широкое развитие получает стимулирование предпринимательской деятельности. Вознаграждением предпринимателю за работу является предпринимательский доход. Его получают за соединение факторов производства, организацию их хозяйственного функционирования и эффективного использования, ответственность и риск, который неизбежен в любом бизнесе. Если риск оправдался, предприниматель получает доход, структурными элементами которого являются: 1) заработная плата предпринимателя за управление производством; 2) рента (если он использовал, например, собственный участок земли); 3) процент (если в производстве применялся капитал самого предпринимателя и премия за риск, на который он шел, организуя свой бизнес [23, с.16].

Мировая и отечественная практика показывает, что существует много форм оплаты труда – систем материального поощрения, однако на одном предприятии не должно быть множественности форм и систем стимулирования, а самой весомой в заработке должна быть тарифная часть и составлять не менее 50-60%.

Существенную роль в современной экономике играют моральные стимулы, которые представляют собой систему методов демократического воздействия на человека как личность с целью повышения эффективности его трудовой деятельности. Чем больше труд человека превращается в творческую деятельность, тем заметнее возрастает роль моральных стимулов.

Говоря о моральных стимулах, необходимо учитывать, что это, во-первых, стимулы, вызванные творческим вдохновением от самого процесса труда, а во-вторых, это стимулы, которые возникают у людей в зависимости от социально-экономических условий, их нравственно-политических взглядов и убеждений.

В коллективах осуществляется индивидуальное моральное стимулирование и его действие направлено на каждого человека в отдельности. Осуществляется оно за заслуги перед коллективом и обществом, за достижение высоких производственных показателей, за вклад в увеличение общественного богатства.

В процессе стимулирования труда огромное значение приобретает проблема приоритетов, ранжирования упорядочения экономических интересов, которые выражают отношения людей по поводу производства и присвоения материальных благ и услуг. Следует отметить, что рыночные отношения преобразуют экономические интересы, их становится больше, они разнообразнее и значимее по содержанию. В основе этих процессов лежит реформирование отношений собственности, что наполняет новым содержанием личные, коллективные и общественные интересы, от которых зависит доход. Причем, чем большие доходы будут получать отдельные работники, коллективы (фирмы), тем легче обществу через налоговую систему решать общегосударственные экономические, социальные и экологические проблемы.

* 1. **Стимулирующая роль и мотивационные принципы заработной платы**

Вопросы оплаты труда занимают особое место в регулировании труда и в трудовых отношениях. Заработная плата составляет основную часть доходов работников наемного труда, она является не только источником обеспечения жизнедеятельности человека, но и выступает мощнейшим инструментом регулирования экономических интересов [6, с.214].

Предпочтительней является повременная система оплаты труда, основанная на использовании сетки тарифных ставок и должностных окладов. Установление тарифа почасовой оплаты или должностного оклада применительно к определенному уровню квалификации (тарифному разряду, должности) работника позволяет отразить в оплате не только количество, но и качество труда. Поэтому следует признать обоснованной общую тенденцию движения к повременной форме как более простой и удобной.

В экономике, управляемой административными методами, тарифно-квалификационная система, тарифные сетки и должностные оклады воспринимаются как директивные, обязательные. Изменяются они обычно в сторону увеличения и расширения «вилок», то есть допустимого расширения ставок в пределах одного тарифного разряда или одной должности.

В рыночной экономике тарифы и оклады служат ориентирами, способствующими установлению оплаты труда в соответствии с общественно признанными, государственно рекомендуемыми нормами. Тем самым, та же тарифно-окладная система не оказывает воздействия на оплату труда путем навязывания уровней оплаты сверху. В то же время знание почасовых тарифов и месячных ставок позволяет коллективам и работникам отстаивать свои права.

В странах с экономикой рыночного типа ведущее место занимает контрактная, договорная форма оплаты труда. Уровень оплаты труда фиксируется в договоре между работниками и администрацией, который может носить индивидуальный характер.

Необходимо отметить, что в рыночной экономике цена труда на рынке рабочей силы складывается под воздействием не только спроса и предложения, но и ряда иных факторов. На нее могут влиять профессия, образование, пол, возраст, региональные факторы, условия труда, традиции и пр.

В нашей республике, как и во всех остальных постсоветских республиках, огромное влияние на оплату труда оказывает общественная психология работников и трудовых коллективов. Работники склонны считать, а это так и есть, что повышение оплаты труда – это приведение ее в соответствие с потребностями людей, с ценами на товары и услуги, а не стимулом роста эффективности труда. В лучшем случае рост заработной платы воспринимается как временный стимул, нуждающийся в непрерывном возобновлении.

Если учесть то, что как наказание за плохой труд в виде снижения заработной платы в нашей республике практически не применялось, а лишение нерадивого работника зарплаты посредством увольнения практически не входит в арсенал механизма хозяйствования, становится ясным, почему увеличение оплаты труда не приводит к повышению качества и эффективности работы.

В лучшем случае повышение заработной платы побуждает работника трудиться производительнее, с большей отдачей в течение нескольких месяцев. При наличии инфляции связь между ростом оплаты труда и его результативностью, то есть производительностью еще более ослабевает. Возникает объективная необходимость индексации оплаты труда как основного вида доходов в связи с ростом цен. Получается так, что социальная функция заработной платы подавляет трудовую, а это вряд ли можно считать нормальным явлением в обществе.

В рыночной экономике развитых стран стимулом служит собственно заработная плата, а не ее повышение, поскольку уровень оплаты труда достаточно велик, чтобы заинтересовать работника в активном труде и высокой производительности. А угроза лишиться заработной платы целиком достаточно ощутима, чтобы ею пренебрегать. К тому же в условиях рынка работники хорошо понимают, что доход и прибыль предприятия зависят в первую очередь от их трудовых усилий, так же как и то, что зарплата зависит от дохода.

В основу организации оплаты труда положены следующие принципы:

- осуществление оплаты в зависимости от количества и качества труда;

- дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда, региональной и отраслевой принадлежности предприятия;

- систематическое повышение реальной заработной платы, то есть превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;

превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная зарплата или доход выражает общую сумму денег, полученных работником за свой затраченный труд, выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время без учета изменения цен на товары и услуги. Она определяется действующей ставкой заработной платы или ценой рабочей силы за единицу времени работы. Абсолютный ее уровень обусловлен совокупностью факторов. Прежде всего, это уровень социально-экономического развития государства. Известно, что более богатое и развитое государство, с большим объемом ВВП может позволить себе более высокую оплату труда.

Кроме того, на уровень номинальной заработной платы оказывают влияние такие факторы, как квалификация работников, стоимость рабочей силы, спрос, предложение и конкуренция, а также соотношение сил между работодателями и профсоюзом. Работодатель заинтересован в снижении издержек на труд, что позволяет увеличить прибыль. В свою очередь наемные рабочие объединяются в профсоюзы с целью получения заработной платы.

Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную заработную плату при действующих рыночных ценах на товары и услуги. Она отражает фактическую покупательную способность номинальной заработной платы и зависит от налогообложения, цен на товары и тарифов на услуги, льгот и привилегий, предоставляемых государственными органами или субъектами хозяйствования, задержки в выплате заработной платы, а также развития безработицы. Средний почасовой доход европейских промышленных рабочих (долл. США) по состоянию на июль 2001г. приведен на рисунке 1.6.[12, с.4].

Германия 30,33

Швейцария 27,98

Бельгия 25,58

Австрия 24,17

Норвегия 23,95

Турция 23,89

#### Финляндия 23,60

Дания 23,36

###### Нидерланды 23,01

Швеция 22,74

Люксембург 20,06

Франция 18,85

Италия 17,40

Ирландия 13,79

Великобритания 13,63

###### Испания 12,49

Греция 8,61

Португалия 5,20

#### Польша 2,09

###### Чехия 1,64

Венгрия 1,40

##### Россия 1,13

Беларусь 0,86

##### 

##### Рис. 1.6 Средний почасовой доход европейских промышленных

##### рабочих (долл. США)

Данные, приведенные на рисунке 1.6, свидетельствуют о достаточно низком уровне доходов работников предприятий Польши, Чехии, Венгрии, России. В Беларуси средний почасовой доход составляет 0,86 долл. США или 76 % от почасового дохода работников России.

Доход, являющийся в условиях рыночных отношений важным средством мотивации и стимулирования высокоэффективной трудовой деятельности, представляет собой сумму средств, полученных работником в виде денежных доходов, натуральных поступлений, льготных и бесплатных услуг. Основной частью дохода работников предприятий является заработная плата, получаемая ими за предоставление своей рабочей силы. Общий доход работника включает заработную плату по тарифным ставкам и окладам, дополнительные льготы и компенсации, стимулирующие надбавки и премии, социальные выплаты, дивиденды и др.

В условиях рыночной экономики, наряду с основной заработной платой работников, важным стимулирующим фактором являются доходы от собственности. В Беларуси до недавнего времени эта форма дохода фактически не применялась.

Следует отметить, что мотивационный механизм заработной платы должен включать коллективно-договорную систему, систему обеспечения минимальных гарантий в сфере заработной платы, защиту заработной платы от негативных моментов развития экономической системы, а также финансово-кредитное и налогово-бюджетное воздействие на динамику и уровень оплаты труда и доходов населения.

В целом основые выводы можно представить в следующей таблице 1.1.

Таблица 1.1 Основные выводы по теоретическим основам мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивация | - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. |
| Потребности бывают первичные и вторичные | К первичным относятся физиологические потребности человека: еда, вода, одежда, жилище, отдых и т.п. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: потребности в привязанности, уважении, успехе. |
| Главные рычаги мотивации – стимулы и мотивы. | Под стимулом подразумевается материальная награда определенной формы, например заработная плата. В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой: желание, влечение, внутренние установки и др. |
| Существуют два подхода к изучению теорий мотивации | Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их поведения, а, следовательно, и деятельности.  Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. В них говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. |

Мне ближе первый подход в изучении потребностей, он наиболее простой и доступный в восприятии и его легче реализовать на практике, что и определяет его значимость, второй подход также имеет свою значимость, но требует как хороший подготовки и знаний психологии, а также применим в основном только для квалифицированной рабочей силы, реально осознающей свои потребности.

**2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ЗАО «ПАТИО»**

**2.1 Характеристика предприятия ЗАО «Патио»**

Закрытое акционерное общество «Патио» образовано в 1996 году решением Минского городского исполнительного комитета №491 и зарегистрировано в едином государственном реестре, имеет права юридического лица, учредителями которого являются акционеры.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении 1. Высшим органом управления ЗАО являются Акционеры в количестве трех человек с пропорциональной долей 25/25/50. Исполнительным органом предприятия является директор, который является одним из акционеров.

Численность персонала по штатному расписанию на 01.01.2007 составляет 110 человека, в том числе работников управления – 16, 79 штатных сотрудников промышленно-производственного персонала, 15 рекламных агентств и дилеров.

На предприятии сформирован современный полиграфический комплекс, на котором работает более 100 высококвалифицированных специалистов, с богатыми традициями, оснащенный современной техникой, с сильной научной базой и универсальными возможностями, выпускающий тысячи экземпляров высококачественных изданий.

По основной деятельности Закрытое акционерное общество «Патио» относится к полиграфической отрасли. Данная отрасль на протяжении последних 5 лет развивается довольно успешно. Ежегодный прирост выпуска полиграфической продукции по данным Министерства информации составляет 11-12 %.

Виды деятельности предприятия, определенные Уставом и подлежащие лицензированию в соответствии с законодательством Республики Беларусь, предприятие осуществляет после получения соответствующих лицензий на полиграфическую и издательскую деятельность, которые позволяют осуществлять:

* Издательская деятельность
* Полиграфическая деятельность и предоставление услуг в этой области:
  + Печать полиграфической продукции офсетным и цифровым способом;
  + Полиграфический дизайн и работы по фирменному стилю;
* Полиграфическая деятельность, не включенная в другие группировки;
* Брошюровочно-переплетная деятельность;
* Прочая полиграфическая деятельность;
* Оптовая деятельность прочими промежуточными продуктами;
* Деятельность автомобильного грузового транспорта.

Значительный объем в деятельности предприятия занимает производство этикеточной продукции, затем производство буклетов каталогов, плакатов. Производство этикеточной продукции занимает 95% в общем, объеме производства полиграфической продукции по предприятию, остальные 5% приходится на остальные виды полиграфические продукции. Отдельным направлением предприятия является производство упаковки из гофрокартона. Данное направление в последние 2 года развивается довольно успешно, и приносить прибыль предприятию.

Предприятие работает на современном оборудовании, способном выполнить качественно достаточно сложные многокрасочные работы и достичь оптимального результата в сфере полиграфических услуг. Выполняет заказы в удобные для заказчиков сроки, существует система скидок. Дизайнеры способны воплотить оригинальный полиграфический проект любой сложности.

Сегодня на предприятии сформирована достаточно хорошая производственна база, производство оснащено современным оборудованием, соответствующим требованиям полиграфического рынка. Наряду с другими полиграфическими предприятиями, ЗАО «Патио» имеет оборудование, которое позволяет выполнять такие работы, которые другие полиграфические предприятия выполнять не могут, в связи с этим на предприятии ЗАО «Патио» оказываются услуги данным фирмам. Хотя вооруженность предприятия на настоящий момент высока, предприятие не справляется с растущим объемом заказов и вынуждено отказываться от работ, что соответственно не очень хорошо влияет на имидж предприятия, особенно среди постоянных заказчиков.

Типография ЗАО «Патио» занимает хорошее положение в Республике Беларусь среди типографий различных форм, т.к. исходя из данных Министерства информации доля печатной продукции в общем объеме по предприятиям офсетного листового способа печати исходя из краско-оттисков и листо-оттисков довольно высока. Положение типографии ЗАО «Патио» представлено в таблице 2.1, которая составлена по данным предприятия.

Таблица 2.1 Положение типографий Республики Беларусь

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Предприятие | Краско-оттиски (шт. в год) | Листо-оттиски (шт. в год) |
| 1 | Издательство «Белорусский Дом печати» | 441,22 | 325,31 |
| 2 | ИПЧУП «Принкорп» | 277,35 | 225,15 |
| 3 | «Принтим-Пак», ИЧУП | 248,9 | 50,54 |
| 4 | Принтхаус, ИП | 140,751 | 35,167 |
| 5 | ЗАО «Патио» | 96,96 | 23,437 |
| 6 | РУП «Белорусский автомобильный завод» | 96,96 | 23,437 |
| 7 | ПЧУП «Светоч» | 41,511 | 23,334 |
| 8 | ООО «Плутос-Инфо» | 37,499 | 19,468 |
| 9 | УП «Интегралполиграф» | 19,4 | 19,4 |
| 10 | ИПЧУП «Новик» | 85,915 | 17,603 |
| 11 | ООО «Юстмаж» | 53,051 | 15,688 |
| 12 | ООО « Минская печатная фабрика Госзнака» | 73,529 | 14,485 |
| 13 | ДП «Друк-Сервис» | 37,368 | 7,942 |
| 14 | ТЧУП «Старпринт» | 14,718 | 7,79 |

На предприятии имеется – 7968 кв.м. общих площадей, расположенной в окрестностях г. Минска в т.ч.: открытых площадей для хранения – 1500 кв.м., полезные площади производственных и складских помещений – 6468 кв.м.

Так, ЗАО «Патио» обладает следующими производственными площадями:

* общая охраняемая территория - 2,4 га
* административный корпус - 2160 м кв.
* производственные корпуса - 3644 м кв.
* зона автохозяйства - 1512 м кв.
* отапливаемые складские помещения - 1050м кв.
* неотапливаемые складские помещения - 76 м кв.
* грузовая площадка с козловым краном - 1500 м кв.

Уставный фонд предприятия сформирован учредителем полностью на момент государственной регистрации в размере 8 млн. рублей денежными средствами.

Увеличение уставного фонда осуществляется его акционерами за счет дополнительных вкладов.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, действует на основе законодательства Республики Беларусь и Устава предприятия и несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Имущество предприятия составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе.

Основной целью деятельности ЗАО «Патио» является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли, удовлетворение экономических и социальных интересов учредителя и работников предприятия.

Продукция предприятия соответствует требованиям действующей нормативно - технической документации. В силу своих возможностей на предприятии проводится работа по повышению качества продукции и оказанию услуг. Основой для этого приняты стандарты ИСО 9000.

В связи с тем, что предприятие имеет сложившиеся связи с основными поставщиками, риски материального обеспечения сведены к минимуму. Однако нормативные запасы создавать сложно из-за ограниченных складских площадей и недостатка оборотных средств.

Исходя из требуемых объемов производства, трехсменной загрузки печатного цеха и ограниченных складских площадей закупка бумаги, химических материалов и красок осуществляется еженедельно.

ЗАО «Патио» функционирует в условиях конкуренции. Сегодня на рынке полиграфической продукции имеется множество производителей, причем не только крупных предприятий, но и индивидуальных предпринимателей и предприятий малого и среднего бизнеса.

Перечень наиболее значимых поставщиков бумаги и полиграфических материалов в 2006 году по производству этикеточной и другой полиграфической продукции представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 Перечень поставщиков бумаги и полиграфических материалов в 2006 году.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные поставщики | Поставляемые  материалы | Объем поставки, тыс. руб. |
| 1. ИП «Берегэксклюзив»  2. ООО «Регент-Белавангард»  3. УП «РИАпрнит»  4. УП «Новик»  5.ИП «Белпепер сейлз групп» | бумага | 1 717 480 215  479 899 597  81 914 677  71 218 724  26 189 990 |
| 1. ИП «Туссон»  2. ОДО «Колорграф»  3. ООО «Регент-Белавангард»  4. СП «Унифлекс»  5. ЧП Сидорецкий | химматериалы, краски | 75 368 369  51 805 722  37 252 089  11 947 902  5 129 398 |

В таблице 2.3 представлена основная производственная характеристика основных конкурентов ЗАО «Патио».

Таблица 2.3 Краткая характеристика основных конкурентов фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фирма | Производственная база (машины) | Год  выпуска | Количес-тво цветов | Формат печати, мм (mах) |
| ИП «Принтим-Пак» | Roland 204  Rapida 72 k  Roland 706 (с лаковой секцией) | 1986 г.  1998 г.  б/у | 4  2  6 | 52 х 73  51 х 71  72 х 104 |
| ИП «Новик» | Heidelberg  Speedmaster 74/2  Rapida 72 к  Машина для тиснения фольгой  Односекционная печатная машина **Romayor**  Цифровой принтер **Canon ColorLaser Copier 1150** | 1998 г.  б/у  2000 г.  2001  2002 | 2  2 | 52 х 74  51 х 71  А3  А3 |
| ООО «Плутос-Инфо» | Heidelberg  Roland 202 | 1990 г.  1994 г. | 4  2 | 51 х 33  54 х 73 |

Характеристика и описание основных конкурентов оставлено по данным, полученным самостоятельно специалистами ЗАО «Патио».

1. ИП "Принтим-Пак". Сильной стороной этого предприятия является наличие самого мощного допечатного оборудования, услугами которого пользуется и также мелкие типографии. Что касается полиграфического оборудования, то оно имеет неоспоримое преимущество при печатании больших тиражей. Однако в условиях частой смены ассортимента, изменений ГОСТов, требующих переналадки оборудования, это преимущество превращается в недостаток. Кроме того, используемое оборудование разнотипное, не имеет взаимозаменяемых блоков, что затрудняет техническое обслуживание его. Слабой стороной "Принтим-Пак" является также то, что организационно предприятие расположено в разных частях города Минска, что разрывает технологический процесс.

2. ИПП "Новик". Так же имеет хороший комплект допечатного оборудования. Сильной стороной является наличие оборудования для тиснения фольгой, что дает возможность производить наиболее сложные этикетки. Некоторое оборудование имеет и типография ЗАО «Патио». Однако предложения на допечатные услуги в настоящее время превышают спрос, и завоевывать заказчиков на данные услуги становится все сложнее.

3. СП "Плутос-Инфо". Имеет крайне изношенное оборудование, обслуживать которое становится все труднее из-за отсутствия квалифицированных кадров. Кроме того, предприятие в большей степени специализируется по выпуску продукции рекламного характера и бланков и поэтому, с типографией ЗАО «Патио» по выпуску этикетки и упаковки ей соперничать тяжело.

Что касается крупных государственных типографий, печатающих продукцию офсетным способом, то они сосредоточили свои усилия на другом сегменте рынка.

Минская фабрика цветной печати, производственное полиграфическое предприятие имени Я. Коласа, типография издательства "Белорусский Дом печати", Минская печатная фабрика Гознака РБ, в основном загружены либо государственными заказами, либо заказами на производство газетной и книжной продукции. Производством этикетки занимаются некоторые районные типографии. Поскольку их заказчиками выступают в основном небольшие районные предприятия, для которых определяющим фактором является низкая цена, качество выпускаемой этими типографиями продукции является низким.

Качество этикеточной и другой полиграфической продукции довольно высоко, так как использование материалов из высококачественного сырья делает продукцию типографии более значимой по сравнению с другими предприятиями. Импорт многих бумаг и химической продукции самим предприятием у производителей подтверждает высокое качество продукции.

Предприятие оснащено необходимым технологическим оборудованием и технологической оснасткой. Стоимость основных фондов предприятия составляет 18,3 млн. рублей, а степень их изношенности – 20,4%.

В производстве используется фотонаборная система и электронная с хранением шрифтов в цифровой форме и лазерным экспонированием на основе “Хайфен” с терминалами для набора “Полтайп 03 и 04” и фотонаборным автоматом ”Лазеркомп Мп 2 100”. Фоторепродукционные процессы автоматизированы.

Используемый в технологии электронный цветокорректор “Магноскопен 645 IE”, устройство электронной ретуши “Скенью 600” обеспечивают получение за одну технологическую операцию откорректированных цветоделенных фотоформ со сложными вариантами оформления.

На основании данных баланса оценим финансовое состояние предприятия и его платежеспособность. Наиболее подробно структуру капитала и его финансовую устойчивость анализируют с помощью следующих показателей:

При анализе платежеспособности организации рассчитываются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности *(Ктл);*

- коэффициент восстановления ликвидности *(Квл)*;

- коэффициент утраты ликвидности *(Кул)*;

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (*К2)*;

- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами *(К3);*

Произведем расчет данных коэффициентов:

*Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия*) (*Ктл*) показывает, сколько рублей оборотных средств (текущих активов) приходится на один рубль текущей краткосрочной задолженности (текущих обязательств), то есть отражает степень покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами организации. Коэффициент характеризуется отношением фактической стоимости оборотных средств предприятия к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов, краткосрочных займов, кредиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода рассчитывается, как отношение итога раздела два актива баланса к итогу раздела пять пассива баланса за вычетом строки 720"Долгосрочные кредиты и займы". Значение показателя может варьировать по отраслям и видам деятельности. Для торговли он равен 1,1еденици. Чем выше коэффициент текущей ликвидности, тем больше доверия вызывает предприятие у кредиторов.

, (2.1)



где *Об.А –* оборотные активы;

*КО* – краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности за 2005 и 2006 года составили:

*Ктл* = 2037,1: 2260,7 = 0 ,901 (меньше нормы) 2005г.;

*Ктл* = 2890,3:2688,1= 1 ,075(меньше нормы) за 2006г;

*Кв.л* = (1 ,075+ 6 : 12( 1,075-0,901)): 1,1 = 1 ,056.

Так как коэффициент текущей ликвидности меньше норматива, то определяем *коэффициент восстановления ликвидности* (*Квл*) за период, равный шести месяцам. Расчет коэффициента восстановления ликвидности проводится по формуле:

, (2.2)



где *Ктл.н* и *Ктл.к* - соответственно фактическое значение коэффициент ликвидности на конец и на начало отчетного периода;

*6 –* период восстановления ликвидности;

*Т* *–* отчетный период;

*Ктл.норм*. - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Если коэффициент восстановления ликвидности больше единицы, то у организации есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность. Если коэффициент восстановления ликвидности меньше единицы, то у организации нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

В случае если е коэффициент текущей ликвидности равен или выше нормативного значения на конец периода, но наметилась тенденция его снижения, рассчитывают *коэффициент утраты ликвидности* (*Кул*) за период, равный три месяцам. Коэффициент утраты ликвидности проводится по формуле:

, (2.3)



где *Ктл.н и Ктл.к* - соответственно фактическое значение коэффициент ликвидности на конец и на начало отчетного периода;

*3* *–* период утраты ликвидности;

*Т* *–* отчетный период;

*Ктл.норм.* - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Если коэффициент утраты ликвидности больше единицы, то организация имеет реальную возможность сохранить ликвидность баланса в течение трех месяцев.

*Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами* характеризует наличие в организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости т.е какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств предприятия. Согласно принятой методике его величина определяется как разность между собственными и приравненными к ним источниками и суммой внеоборотных активов. Иначе говоря *Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) на конец отчетного периода* рассчитывается, как отношение суммы третьего и четвертого итогов разделов пассива баланса за вычетом первого раздела актива баланса к итогу второго раздела актива баланса.

*К2* = (389,6-151,4-- 461,8):2037,1 = - 0,11 (меньше нормы); 2005г.;

*К2* = (456,2+ 219-473):2890,3 = 0,070(меньше нормы) за 2006г;

Если фактический уровень коэффициентов текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ниже нормативного уровня, это является основанием для признания структуры бухгалтерского баланса неудовлетворительной.

Организация считается устойчиво неплатежеспособной в том случае, когда имеется неудовлетворительная структура бухгалтерского баланса в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса.

*Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами**(К3)* характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами определяется отношением всех (долгосрочных и краткосрочных) обязательств организации к общей стоимости имущества (активов). Этот коэффициент должен быть мене 0,85еденицы. Он находится отношением обязательств организации (пятый раздел баланса) к общей валюте баланса.

*К3* = 2260,7 : 2498,9 = 0 ,905 (превышает норму) за 2005г.;

*К3* = 2668,1:3363,3= 0,799 (меньше нормы). Положительный результат.

Для определения доли просроченных финансовых обязательств в имуществе (активах) организации рассчитывается *коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами*. Он характеризует способность организации рассчитаться по просроченным финансовым обязательствам путем реализации имущества (активов). Этот коэффициент, дополняет предыдущий показатель. Коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами рассчитывается как отношение просроченных финансовых обязательств организации (долгосрочных и краткосрочных) к общей стоимости имущества.

Данные для расчетов брали из балансов предприятия за 2005г. и за 2006г. (см. приложение 3). На основании произведенных расчетов построим табл. 2.4.

Таблица 2.4 Коэффициенты оценки платежеспособности организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2004 | 2005 | 2006 | Норматив |
| Ктл | 0,488 | 0,901 | 1,075 | 1,1 |
| К2 | -1,049 | -0,110 | 0,070 | 0,15 |
| К3 | 1,250 | 0,905 | 0,799 | 0,85 |

Как видно из расчетов значение коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на протяжении трех лет были меньше допустимого значения. Это показывает, что предприятию текущих активов не хватает для погашения краткосрочных обязательств, что говорит о том, что могут возникнуть затруднения в случае срочного погашения краткосрочной задолженности.

Так как не один из коэффициентов не соответствует установленным требованиям, рассчитаем коэффициент восстановления платежеспособности. Если коэффициент восстановления платежеспособности больше единицы, то у предприятия есть реальная возможность в ближайшие шесть месяцев восстановить платежеспособность.

Все, что имеет стоимость, принадлежит предприятию, и отражается в активе баланса - называется его активами. Финансовое состояние организации и ее устойчивость в значительной степени зависят от того, в какие активы вложен капитал, насколько оптимально их соотношение и какой доход они ей приносят.

Проанализируем структуру активов предприятия за 2005г. и 2006г. Анализ представим в табл. 2.5, и в табл. 2.6.

Таблица 2.5 Анализ структуры активов предприятия за 2005г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование статей баланса организации | Показатели структуры актива в валюте баланса | | | | | |
| На начало периода | | На конец периода | | Прирост (+)  Снижения(-) | |
| млн. руб. | % | млн. руб. | % | млн. руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Внеоборотные активы | 365,4 | 39,0 | 461,8 | 18,5 | 96,4 | 20,5% |
| 1.1 | основные средства | 364,4 | 38,9 | 461,1 | 18,5 | 96,7 | -20,5% |
| 1.2 | нематериальные активы | 0,3 | 0,03 | 0,7 | 0,03 | 0,4 | - |
| 1.3 | доходные вложения в материальные ценности | - | - | - | - | - | - |
| 1.4 | вложения во внеоборотные активы | 0,7 | 0,1 | - | - | -0,7 | -0,1 |
| 1.5 | прочие внеоборотные активы | - | - | - | - | - | - |
| 2 | Оборотные активы | 571,1 | 61,0 | 2037,1 | 81,5 | 1466,0 | 20,5 |
| 2.1 | запасы и затраты | 10,4 | 1,1 | 37,7 | 1,5 | 27,3 | 0,4 |
| 2.1.1 | сырье и материалы | 5,1 | 0,5 | 28,2 | 1,1 | 23,1 | 0,6 |
| 2.1.2 | издержки обращения | 5,3 | 0,6 | 9,5 | 0,4 | 4,2 | -0,2 |
| 2.1.3 | прочие запасы | - | - | - | - | - | - |
| 2.2 | налоги | 47,4 | 5,1 | 209,6 | 8,4 | 162,2 | 3,3 |
| 2.3 | готовая продукция | 325,9 | 34,8 | 623,0 | 24,9 | 297,1 | -9,9 |
| 2.4 | товары отгруженные | 155,2- | 16,6 | 1064,6 | 42,6 | 909,4 | 26,0- |
| 2.5 | дебиторская задолженность | - | - | 0,2 | - | 0,2 | - |
| 2.6 | финансовые вложения | - | - | - | - | - | - |
| 2.7 | денежные средства | 32,2 | 3,4 | 102,0 | 4,1 | 69,8 | 0,7 |
| 2.8 | прочие оборотные активы | - | - | - | - | - | - |
| 3 | Баланс | 936,5 | 100 | 2498,9 | 100 | 1562,4 | Х |

Таблица 2.6 Анализ структуры активов предприятия за 2006г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование статей баланса организации | Показатели структуры актива в валюте баланса | | | | | |
| На начало периода | | На конец периода | | Прирост (+)  Снижения(-) | |
| млн. руб. | % | млн. руб. | % | млн. руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Внеоборотные активы | 461,8 | 18,5 | 473,0 | 14,1 | 11,2 | -4,4 |
| 1.1 | основные средства | 461,1 | 18,5 | 472,0 | 14,0 | 10,9 | -4,4 |
| 1.2 | нематериальные активы | 0,7 | 0,03 | 1,0 | 0,03 | 0,4 | - |
| 1.3 | доходные вложения в материальные ценности | - | - | - | - | 0,3 | - |
| 1.4 | вложения во внеоборотные активы | - | - | - | - | - | - |
| 1.5 | прочие внеоборотные активы | - | - | - | - | - | - |
| 2 | Оборотные активы | 2037,1 | 81,5 | 2890,3 | 85,9 | 853,2 | 4,4 |
| 2.1 | запасы и затраты | 37,7 | 1,5 | 53,5 | 1,6 | 15,8 | 0,1 |
| 2.1.1 | сырье и материалы | 28,2 | 1,1 | 38,5 | 1,1 | 10,3 | - |
| 2.1.2 | издержки обращения | 9,5 | 0,4 | 15,0 | 0,4 | 5,5 | 0,1 |
| 2.1.3 | прочие запасы | - | - | - | - | - | - |
| 2.2 | налоги | 209,6 | 8,4 | 224,86 | 6,7 | 15,2 | -1,7 |
| 2.3 | готовая продукция | 623,0 | 24,9 | 1608,0 | 47,8 | 985,0 | 22,9 |
| 2.4 | товары отгруженные | 1064,6 | 42,6 | 850,0 | 25,3 | -214,6 | -17,3- |
| 2.5 | дебиторская задолженность | 0,2 | - | 58,8 | 1,7 | 58,6 | 1,7 |
| 2.6 | денежные средства | 102,0 | 4,1 | 95,2 | 2,8 | -6,8 | -10,9 |
|  | Баланса | 2498,9 | 100 | 3363,3 | 100 | 864,4 | Х |

Из представленных данных, см. табл. 2.5 и см. табл. 2.6, видно, что имущество предприятия постоянно увеличивалось:

- в начале 2005 года имущество составляло 936,5 млн. рублей;

- в начале 2006 года имущество составило 2498,9 млн. рублей;

- в конце 2006 года имущество составило 3363,3 млн. рублей.

Активы с 2004г. по 2006г. возросли на 359,14%.

В составе оборотных средств готовая продукции и товары занимают наибольшее значение: в начале 2005 году готовая продукция занимает 325,9 млн. рублей, в отношении к оборотным средствам это составляет 57,1%; в конце 2006года ее объем возрос в денежном выражении до 1608,0 млн. рублей. В относительных величинах к оборотным средствам ее объем незначительно уменьшился (на 1,5%).

Деловая активность организации зависит от многих внутренних и внешних факторов и условий. Чтобы определить деловую активность, необходимо вычислить:

- коэффициент абсолютной ликвидности (*Кабсл.л)*;

- коэффициент оборачиваемости совокупного капитала *(Коб)*;

- коэффициент оборачиваемости оборотных средств (*Коб.о)*;

- коэффициент мобильности имущества организации *(Км.и)*;

- коэффициент мобильности оборотных активов *(Км.о)*.

Коэффициенты показателей деловой активности предприятия представлены в табл. 2.7. Расчет коэффициентов:

*(Кабсл.л)* - в 2004г. 32,2:1170,4 = 0,03 меньше нормы норма ( 0,2);

*(Кабсл.л)* - в 2005г. 102:2260,7 = 0,05 меньше нормы;

*(Кабсл.л)* - в 2006г. 95,2:2688,1 = 0,04 меньше нормы.

*(Коб),* - за 2004г. 2675:936,5=2,856;

*(Коб),* - за2005г. 722,7:2037,1= 3,548;

*(Коб),* - за2006г. 15759,1:2890,3 = 5,452

*(Коб.о)* - в 2004г. 2675:571,1= 4,68;

*(Коб.о)* - в 2005г. 7227,7:2037,1 = 3,55;

*(Коб.о)* - в 2006г. 15759,1:2890,3 = 5,45;

*(Км.и)* - в 2004г. 571,1:936,5 = 0,61;

*(Км.и)* - в 2005г. 2037,1:2498,9 = 0,815;

*(Км.и)* - в 2006г. 2890,3:3363,3 = 0,859;

*(Км.о)* - в 2005г. 32,2:571,1 = 0,056;

*(Км.о)* - в 2005г. 102:2037,1 = 0,05;

*(Км.о)* - в 2006г. 95,2:2890,3 = 0,033;

Таблица 2.7 Показатели деловой активности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2003 | 2004 | 2005 |
| *Кабсл.л* | 0,03 | 0,05 | 0,04 |
| *Коб* | 2,856 | 3,548 | 5,452 |
| *Коб.о* | 4,68 | 3,55 | 5,45 |
| *Км.и* | 0,61 | 0,815 | 0,859 |
| *Км.о* | 0,056 | 0,05 | 0,033 |

К обобщающим показателям финансовой независимости принято относить показатели соотношения собственных и заемных источников, их удельный вес в общей величине всех источников, показатели абсолютной величины и удельного веса в выручке от реализации продукции самофинансируемого дохода и себестоимости проданных товаров, продукции, работ и услуг. Среди них можно выделить следующие показатели:

*- коэффициент финансовой независимости (Кфн),* показывает какая часть активов сформирована за счет собственных средств организации. Рассчитывается коэффициент по формуле:

, (2.4)



где *СК* – собственный капитал;

*ВБ* – валюта баланса.

*(Кфн)* - в 2004г. (292,2-526,1):936,5 = -0,25;

*(Кфн)* - в 2005г. (389,6-151,4):2498,9 = 0,1;

*(Кфн)*- в 2006г. (456,2+ 219):3363,3 = 0 ,2;

Расчеты подтверждают, что организация имеет малую долю собственного капитала в общем капитале.

*- коэффициент текущей задолженности (Ктз)*, указывает, какая часть активов сформирована за счет краткосрочных заемных ресурсов. Рассчитывается по формуле:

, (2.5)



где *КО* – краткосрочные обязательства;

*ВБ* – валюта баланса.

*(Ктз)* - в 2004г. 1170,4:936,5=1,25;

*(Ктз)* - в 2005г. 2260,7:2498,9=0,9;

*(Ктз)* - в 2006г. 2688,1:3363,3=0,8.

Как видно, почти вся часть активов формируется за счет заемных ресурсов.

*- коэффициент финансового риска (Кфр)***,** показывает отношение заемных средств к собственному капиталу и характеризует степень финансового риска. Рассчитывается коэффициент по формуле:

, (2.6)



где *ЗК* *–* заемный капитал;

*СК –* собственный капитал*;*

*ВБ* *–*валюта баланса.

В 2004г. он равен -5 единицы; в 2005г. равен 16,36 единицы; в 2006г. равен 3,979 единицы.

На основе проведенного анализа были сделаны выводы о финансовой неустойчивости ЗАО «Патио». Хотя и существуют признаки, указывающие на возможное улучшение положения предприятия. Как видно из табл. 2.4 значение коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на протяжении трех лет были меньше допустимого значения. На это указывает, что предприятие имеет нехватку текущих активов для погашения краткосрочных обязательств, что говорит о том, что могут возникнуть затруднения в случае срочного погашения краткосрочной задолженности. Однако, коэффициент восстановления платежеспособности больше единицы. Следовательно, у предприятия есть возможность в ближайшее время восстановить платежеспособность.

В ходе анализа выяснилось, что валюта бухгалтерского баланса с 2004г по 2005г. увеличивалась. В 2004г. она составляла 936,5 млн. рублей; в 2005г. 2498,9 млн. рублей; в 2006г 3363,3 млн. рублей, из чего можно сделать вывод, что организация не сокращала хозяйственный оборот. Причинами неплатежеспособности организации при расширении хозяйственного оборота являются признаком нерациональности проводимой кредитно-финансовой политики, включая использование получаемой прибыли, в ошибках при определении ценовой стратегии. Как видно на предприятии рост активов произошёл за счёт заёмных средств.

В активной части баланса предприятия преобладают оборотные средства, которые с 2004г. по 2006г. постоянно увеличивались. В составе оборотных средств готовая продукция и товары занимают наибольшее значение. При анализе оборачиваемости оборотных средств выяснилось, что коэффициент оборачиваемости в 2005г. был меньше чем в 2004 на 1,13 единиц, однако за 2006г. коэффициент повысил свое значение по сравнению с 2005г. на 1,9 единицы и составил 5,45 единицы. Из этого можно сделать вывод, что на предприятии формируется мобильная структура активов, которая способствует ускорению оборачиваемости средств организации, тем самым положительно влияет на результат работы предприятия.

Главную роль в пополнении активной части баланса предприятия играет кредиторская задолженность, а именно расчеты с поставщиками и подрядчиками, а так же краткосрочные кредиты и займы, это является признаком финансовой неустойчивости организации, и как видно предприятие постоянно берет дополнительные кредиты.

При анализе доли просроченных финансовых обязательств выяснилось, что таковых в организации нет.

В ходе работы предприятие получило прибыль в размере 52,5 млн. руб., прибыль от реализации составила 482,2 млн. руб., однако у предприятие имеется убыток от внереализационных расходов в размере 431,9 млн. рублей, что отразилось на прибыли в целом.

Выяснилось так же, что управлению финансами на предприятии отводится, слишком, малая роль. Это связано с тем, что предприятие существует, сравнительно недавно, формы внутрифирменных отчетов еще не отработаны. По существу, управление финансами происходит на уровне бухгалтерской службы и руководителя предприятия. Поэтому и возникла необходимость организовать службу управления финансами и провести ряд мероприятий по улучшению финансового состояния.

**2.2 Заработная плата как важнейшая форма мотивации и стимулирования труда**

На предприятии сформирован кадровый состав, в связи с технологическим процессом и организацией производства. В будущем планируется увеличение менеджеров и рабочих цеха производства полиграфической продукции, за счет покупки современного печатного оборудования.

Для поддержания жизненного уровня и компенсации работникам предприятия роста потребительских цен в 2006 году неоднократно повышалась заработная плата работающих. Повышению заработной платы способствует так же применяемая на ЗАО «Патио» система доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам работников, система премирования. На предприятии сформулировано и утверждено директором Положение о премировании

С целью повышения производительности труда, эффективности производства, внедрения достижений науки и техники предприятие постоянно совершенствует систему подготовки и повышения квалификации кадров.

Широко используются такие формы обучения, как производственно-технические курсы, курсы целевого назначения, краткосрочные семинары. Для управленческого персонала – семинары, курсы, повышающие и углубляющие их знания, оснащение зарубежным опытом.

Осуществляется детальное ознакомление обучающихся работников, а так же вновь поступающих с требованиями, предъявляемыми к качеству выпускаемой продукции.

В соответствии с потребностями направляются специалисты и руководители на курсы, семинары по изучению новой техники, технологии, менеджмента и т.д.

Образовательный уровень ЗАО «Патио» составляет:

* среди служащих:
  + высшее образование – 22 чел.,
  + средне-специальное-12чел.,
* Среди рабочих:
  + средне-специальное-44 чел.,
  + среднее – 32 чел.

Возрастной уровень на предприятии составляет: до 30 лет -39 чел., до 40 лет – 25 чел., до 50лет – 25 чел., до 55лет и старше – 21 чел.

На предприятии среди числа занятых достаточно велик процент лиц пенсионного и предпенсионного возраста, т.е. тех категорий, для которых в настоящее время сменить место работы сложно.

В 2006 году повысили квалификацию - 22 чел. Среднемесячная заработная плата за 2006 г. - 334092руб. Финансовое положение в отчетном году было стабильным. Заработная плата выплачивалась во время.

Работа бухгалтерии автоматизирована. Бухгалтерский учет осуществляется в программе 1С: Предприятие. Штат работников бухгалтерии предприятия ЗАО «Патио» состоит из 5 человек: из них - 4 человека имеют высшее образование.

Среди руководящих сотрудников все имеют высшее образование. Все производственные рабочие имеют специальное профессиональное образование и квалификацию, соответствующую выполняемой работе. За этим следят специалисты службы управления персоналом.

Количественный и качественный анализ кадров свидетельствует о том, что их образовательный уровень, опыт работы, квалификация позволяет успешно решать сложные задачи, стоящие перед предприятием в современных условиях.

Предприятие обеспечивает своих работников безопасными условиями труда и несет ответственность в установленном законодательством порядке за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности.

Предприятие вправе устанавливать за счет собственных средств дополнительные, по сравнению с законодательством, трудовые и социально-бытовые льготы для всех работников предприятия или отдельных категорий рабочих, служащих и руководящих работников. Предприятие из собственных средств может выдавать своим работникам беспроцентные ссуды, займы, не ограниченные максимальным размером, на решение их жилищно-бытовых и иных вопросов. Однако акционеры не стремятся сделать это правилом, скорее, исключением для особо ценных сотрудников.

Как известно, нацеленность задач, стоящих перед предприятием, на обеспечение устойчивости функционирования и выживаемость в конкурентной среде, а также возможность их успешной реализации во многом зависит от результативной деятельности персонала, степень заинтересованности которого в эффективности своей работы определяется уровнем его материальной заинтересованности.

Наибольший удельный вес занимают рабочие по данным 2005 года их численность составила 89 человек из 124, то есть (72%), в 2006 году произошло снижение численности персонала, при этом численность рабочих составила 76 человек из 106 человек (72%).(см. рис. 2.1.)



Рис. 2.1 Структура работников ЗАО «Патио»

Кроме того, как свидетельствуют данные, сдельщики занимают наибольший удельный вес и составляют 65%, повременщики – 35% от общей численности рабочих, что является следствием технологических особенностей производства.

Если сравнивать структуру сдельщиков и повременщиков по всему предприятию, то картина отличается не сильно.

Удельный вес повременщиков (35%) в структуре работников ЗАО «Патио» ниже удельного веса сдельщиков. При этом в составе служащих наблюдается рост руководящего состава при снижении численности и удельного веса специалистов. Так количество служащих снизилось на 5 человек, при этом количество руководителей увеличилось на 3 человека, а численность специалистов уменьшилось на 8 человек. Долю руководителей в составе служащих составила 66,7%. (рис. 2.2.).



Рис. 2.2 Структура служащих на ЗАО «Патио»

Данные изменения нельзя назвать полностью положительными, поскольку рост руководящего персонала происходил при одновременном снижении численности персонала. Однако, я вижу в этом правильное направление в кадровой политике предприятия.

Для оплаты труда работников на предприятии применяется тарифная система, которая включает в себя две формы: сдельную и повременную.

На анализируемом предприятии наибольшее распространение получили сдельно-премиальная и повременно-премиальная и их системы.

При сдельно-премиальной форме оплаты труда рабочему-сдельщику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных конкретных показателей работы.

При повременно-премиальной форме оплаты труда работнику за конкретные достижения в работе сверх тарифа (оклада или ставки) выплачивается премия.

Минимальной гарантией в оплате труда являются тарифные ставки (оклады), установленные на предприятии для конкретных профессионально-квалификационных групп.

Для дифференциации оплаты труда промышленно-производственного персонала применяется Единая тарифная сетка, утвержденная на от 03.01.2007 г., с соотношением тарифных коэффициентов 1 и 23 разрядов -1:5,98. На 03.01.2007 г. тарифная ставка 1-го разряда на предприятии и составила 185 000 белорусских рублей.

На предприятии существует ряд доплат за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, работу в ночное время. Некоторые из них рассмотрим в данном отчете. Сейчас нет необходимости в работе в ночное время, поэтому доплаты по этой категории не производятся.

Повышение заработной платы производится в зависимости от роста объемов производства и реализации продукции, эффективности хозяйствования и улучшения финансового состояния ЗАО «Патио». Предусмотрено изменение уровня заработной платы с учетом индекса потребительских цен.

Таблица 2.8 Динамика составляющих фонда оплаты труда за 2005-2006 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005  (тыс. руб.) | 2006  (тыс.руб.) | Отклонение  (тыс.руб.) | Темп роста, % |
| Оплата по тарифным ставкам | 76364 | 163565 | 87201 | 214,19 |
| Оплата по сдельным расценкам | 282009 | 198476 | -83533 | 70,38 |
| Выплаты стимулирующего характера | 83682 | 62067 | -21615 | 74,17 |
| Выплаты компенсирующего характера | 3104 | 7293 | 4189 | 234,95 |
| Оплата за неотработанное время | 37431 | 37920 | 489 | 101,31 |
| Прочие | 12523 | 0 | -12523 | 0,00 |

Графически структура и динамика фонда оплаты труда представлена ниже (см. рис. 2.3.).

На основании таблицы 2.8. и рис. 2.3. наблюдается снижение практически всех форм оплаты труда, кроме оплаты по сдельным расценкам, выплат компенсирующего характера, что естественно негативно сказывается на работе персонала и его численности.



Рис. 2.3 Динамика составляющих фонда оплаты труда за 2005-2006

**2.3 Анализ дополнительных мер стимулирования управленческих работников ЗАО «Патио»**

Структура дохода управленческих работников ЗАО «Патио» по состоянию на 01.01.2007 года может быть представлена следующим образом (см. Приложение 4):

1. Оплата по тарифным окладам – 62,4%.

2. Доплаты за условия труда: характеристика производственной среды; сменность (режим работы); степень занятости в течение смены – 5,7%.

3. Надбавки за личный вклад в повышение эффективности и прибыльности; обеспечение высокого качества работ и услуг; выполнение срочных и ответственных заданий – 13,8%.

4. Премии: за обеспечение качественного и своевременного выполнения договоров; по итогам работы за год; из фонда руководителя предприятия; авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения; вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений – 7,9%.

1. Услуги работникам в виде социальных выплат - 10,2%.

Так, кроме материальных (денежные и неденежные) форм мотивации, на предприятии постепенно находят применение и нематериальные формы мотивации. (см. рис. 2.4.)

**Социально-экономические формы мотивации труда персонала**

**Нематериальные**

**Материальные**

Социальные

Неденежные

Денежные

Подарки

Зарплата

Моральные

Проведение праздничных мероприятий

Премии

Доплаты

Творческие

Материальная помощь

Выдача   
займов, ссуд

Рис. 2.4 Социально-экономические формы мотивации персонала, используемые на ЗАО «Патио»

В соответствии с действующим коллективным договором на ЗАО «Патио» для стимулирования труда используется двадцать социально-экономических форм мотивации (мотиваторов) (см. табл.2.9).

Как показывает анализ, представленный в таблице 2.9, наибольший удельный вес в общей совокупности социально-экономических форм мотивации составляют материальные денежные формы (около 70%), доля нематериальных форм мотивации очень мала (примерно 20%). При этом материальные и нематериальные формы мотивации находятся в тесной взаимосвязи, и выполняют при этом две функции - экономическую и социальную.

Таблица 2.9 Перечень социально-экономических форм мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| **Номер** | **Наименование мотиватора** |
| 1 | Основные системы оплаты труда:  - прямая сдельная  - сдельно-премиальная  - повременно-премиальная  - простая повременная  - контрактная |
| 2 | Применение тарифной ставки 1 разряда (размер тарифного оклада), равной 185 000 руб. |
| 3 | Применение в оплате труда высококвалифицированным рабочим, занятым на особо важных и ответственных работах, месячных окладов взамен тарифных ставок |
| 4 | Применение на период освоения производства новых видов продукции повышенной ставки в оплате труда рабочих |
| 5 | Доплата за руководство бригадой бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы |
| 6 | Надбавки за профессиональное мастерство рабочим |
| 7 | Доплата за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, увеличение объема работ, выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующего но болезни или находящегося в очередном отпуске работника |
| 8 | Премирование руководителей, специалистов, служащих и рабочих за производственные показатели работы |
| 9 | Премирование за выполнение особо важных производственных заданий |
| 10 | Вознаграждение по итогам работы за год |
| 11 | Профессиональное обучение работников на предприятии |
| 12 | Оплата времени экзаменационной сессии рабочей молодежи |
| 13 | Предоставление ссуд для улучшения жилищных условий |
| 14 | Предоставление ежемесячно матери, воспитывающей двоих и более детей в возрасте до шестнадцати лет, по ее заявлению ежемесячно свободного от работы дня с оплатой за счет прибыли предприятия |
| 15 | Сокращенный рабочий день в предпраздничные и предвыходные дни |
| 16 | Финансирование культурно-массовых мероприятий на предприятии |
| 17 | Предоставление платных услуг и продукции работникам по льготным ценам |
| 18 | Материальная помощь к юбилейным датам работников |
| 19 | Материальная и другая помощь в случае смерти работника или близкого родственника |
| 20 | Оплата медицинского обследования работников, занятых на работах во вредных условиях труда и обслуживающих оборудование повышенной опасности за счет предприятия |

На данном предприятии мотивация в большей степени направлена на удовлетворение низших потребностей работника, социальные потребности пока остаются в стороне, а если и удовлетворяются, то по минимуму. И это, естественно, отрицательно влияет на эффективность действующей системы мотивации.

Эффективность же мотивации работников управления определяется достигнутыми показателями финансово-экономической деятельности. Если предприятие постоянно получает прибыль, имеет высокую рентабельность производства, обеспечивает соответствующую зарплату и достойный уровень жизни своим работникам, то эти факторы свидетельствуют об эффективности мотивации труда.

Отметим, что в ЗАО «Патио» отношения руководства с управленческим персоналом должны быть построены на определенных принципах, основными из которых являются:

* обеспечение на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
* предоставление каждому работнику интересной работы, побуждающей его развивать свои знания и навыки;
* определение четких целей и задач путем коллегиального обсуждения и принятия решения;
* регулярная оценка вклада управленческих работников в результаты деятельности предприятия;
* предоставление возможности для профессионального роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
* предоставление всем работникам равных возможностей при продвижении по службе, обусловливаемые только их способностями, результатами работы и накопленным опытом;
* компенсация усилий работников на базе оценки их вклада в конечные результаты работы частного предприятия путем повышения заработной платы и премирования по итогам работы за год.

Как видим, практика показывает необходимость использования мотивации и стимулирования труда как факторов повышения эффективности производства, так как реализация приведенных выше различных форм стимулирования и мотивации труда позволяет обеспечить высокопроизводительный и качественный труд и рентабельность производства.

В условиях становления рыночных отношений проблема стимулирования и мотивации труда приобретает все большее значение и требует от руководителей предприятий пристального внимания, так как основным мотивом к определенным как позитивным, так и негативным действиям человека служат его потребности.

Следовательно, спектр мотивирующих воздействий широк, а их знание помогает руководителям предприятий верно найти средства мотивации деятельности и удовлетворения потребностей конкретных работников. Поэтому центральным звеном в системе эффективного управления на каждом предприятии должен быть механизм стимулирования и мотивации труда, поскольку именно они служат надежной основой управления по результатам и способствуют повышению трудовой отдачи всех работников, то есть служат экономической базой высокой эффективности производства.

**2.4 Анализ личной мотивации труда управленческого персонала предприятия**

Возникла необходимость провести оценку эффективности использования мотивации труда в управлении профессиональной активностью работников предприятий и проанализировать происходящие тенденции. В настоящее время на рассмотрении у руководства находится план по мотивационного стимулирования сотрудников, ориентированный на социальные потребности.

Как известно, нацеленность задач, стоящих перед предприятием, на обеспечение устойчивости функционирования и выживаемость в конкурентной среде, а также возможность их успешной реализации во многом зависит от результативной деятельности персонала, степень заинтересованности которого в эффективности своей работы определяется уровнем его материальной заинтересованности.

Повышение заработной платы производится в зависимости от роста объемов производства и реализации продукции, эффективности хозяйствования и улучшения финансового состояния ЗАО «Патио».Предусмотрено изменение уровня заработной платы с учетом индекса потребительских цен.

В целях повышения стимулирующей роли заработной платы управленческих работников в конечных результатах деятельности предприятия их должностные оклады, рассчитанные в соответствии с указанными на шкале коэффициентами, увеличиваются за:

1) рост объемов продукции, работ и услуг нарастающим итогом с начала года в сопоставимых ценах по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года при условии наличия прибыли - до 40% должностного оклада.

При снижении темпов роста объемов работ и услуг по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года восстанавливается прежний оклад;

2) создание дополнительных по сравнению с предыдущим годом рабочих мест - до 10% должностного оклада;

3) увеличение в объеме выполненных работ и услуг доли, выполненной за валюту, - до 20% должностного оклада.

Как показал анализ стимулирующей роли и мотивационных принципов заработной платы управленческих работников ЗАО «Патио», их оплата труда поставлена в прямую зависимость от среднего уровня заработной платы в целом по предприятию. Кроме того, их заработная плата зависит от прироста объема продукции, работ и услуг и их качества, а также выполнения договоров.

Величина тарифной ставки (оклада), под которой понимается основной заработок, учитывает в основном постоянные факторы, т.е. затраты труда в пределах норм и заданий, и не учитывает личных качеств работников (отношение к труду, проявление творческой инициативы в выполнении заданий). Учет этих личных качеств, которые в значительной степени влияют на рост производительности труда, выполняет система премирования, которая дополнительно стимулирует работников на достижение лучших результатов как индивидуального, так и коллективного труда, а также учитывает их вклад в повышение эффективности производства.

Следовательно, под премированием понимается выплата работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов в работе и стимулирования дальнейшего их возрастания.

Общее понятие премирования принято подразделять на два более узких понятия: премирование как поощрение, предусматриваемое системой оплаты труда, и премирование как поощрение (награждение) отличившихся работников вне системы оплаты труда.

Премиальная система предполагает выплату премии заранее предусмотренному кругу лиц на основании установленных конкретных показателей и условий премирования. Круг лиц, подлежащих поощрению, показатели и условия премирования, размеры премий, конкретные по каждой профессии, должности (или их предельные размеры) предусматриваются в положениях о премировании. На основании этих положений у работника при выполнении показателей и условий премирования возникает право требовать выплату премий, а у нанимателя обязанность уплатить причитающуюся сумму. Именно такие премии являются составной частью сдельно-премиальной и повременно-премиальной систем оплаты труда, что рассмотрено выше.

По своему целевому назначению премии, предусмотренные премиальной системой, делятся на две группы:

1. премии за основные результаты хозяйственной деятельности, которые играют ведущую роль в премировании;

2. премии за улучшение отдельных сторон производственной деятельности коллектива.

Показатели и условия премирования рабочих, их исходные уровни определяются в соответствии с хозрасчетными показателями работы того участка или цеха, в котором они трудятся, и с учетом степени влияния рабочих на изменение этих показателей.

Премирование коллективов бригад и отдельных рабочих осуществляется, в первую очередь, за выполнение производственных (нормированных) заданий, а также за рост производительности труда, улучшение качества продукции (работ), сбережение всех видов ресурсов.

Для рабочих-сдельщиков основного производства ЗАО «ПАТИО» премирование по качественным показателям работы может производится:

- при стимулировании роста производительности труда: за рост выработки продукции, снижение ее трудоемкости;

* при стимулировании улучшения качества продукции, работ, услуг;
* при стимулировании снижения материальных затрат;

- при премировании рабочих-сдельщиков за перевыполнение норм и заданий, а также за повышение коэффициента загрузки оборудования или повышения сменности его работы.

На ЗАО «Патио» премирование рабочих-сдельщиков производится по следующим показателям:

* выполнение норм выработки;
* своевременность выполнения задания;
* выполнение норм по качеству.

Для рабочих-повременщиков при стимулировании качественных показателей работы могут использоваться следующие показатели премирования:

- при стимулировании роста производительности труда;

* при стимулировании улучшения качества продукции;
* при премировании рабочих-повременщиков за перевыполнение производственных (нормированных) сменных заданий, исходя из экономической обоснованности и целесообразности такого премирования по сравнению с введением в этих целях сдельной формы оплаты труда.

На ЗАО «Патио» премирование рабочих-повременщиков осуществляется по следующим показателям:

* качественное и своевременное выполнение работ;
* выполнение норм выработки.

Основные принципы оплаты труда работников ЗАО «Патио» закреплены в коллективном договоре. Как приложение к коллективному договору утверждены тарификация для рабочих и штатное расписание для служащих, которые вводятся в действие с целью создания в коллективе необходимых условий для установления зависимости заработной платы от количества и качества труда работников, конечных производственных результатов, усиления заинтересованности рабочих, руководителей, специалистов и служащих в повышении эффективности использования имеющихся ресурсов, выполнении конкретных задач.

В коллективном договоре помимо порядка установления должностных окладов и тарифных ставок, описываются система доплат, надбавок, премий, вознаграждение за общие результаты работы по итогом за год, единовременные поощрения.

В Положении о премировании ЗАО «Патио» зафиксирована доплата за работу в вечернюю смену в размере 20 % тарифной ставки (оклада) присвоенного разряда за каждый час работы в данной смене.

Утвержден перечень доплат и надбавок к тарифным ставкам (окладам), на которые начисляются премии за основные результаты хозяйственной деятельности в тех же размерах, что и по основной работе.

Некоторые доплаты устанавливаются приказом директора с учетом фактически выполненного объема работ работниками и конкретной ситуации на данном рабочем участке.

Надбавки устанавливаются в соответствии с разработанными положениями:

* за высокое профессиональное мастерство;
* классность;
* высокие достижения в труде.

Так, для стимулирования качественных показателей работы водителей производится премирование в размере до 30% начисление премии производится на тарифную ставку, сдельную оплату и надбавки к ним, выплачиваемые в соответствии с законодательством (за совмещение профессий, классность, ненормированный рабочий день).

Руководителям, специалистам и служащим устанавливаются надбавки за напряженность и сложность работы, учитывая, что общая сумма средств, направляемых на выплату надбавок не должна превышать 20% суммы должностных окладов этих категорий работников. Фонд оплаты труда руководителей, специалистов и служащих состоит из сумм заработной платы, начисленной по окладам согласно штатного расписания за фактически отработанное время, доплат и надбавок согласно приказов по предприятию и сумм премий в размере до 30% в соответствии с показателями премирования и коэффициентов по СБТ.

В целях стимулирования высокопроизводительного и качественного труда отдельным работникам предприятия, внесшим конкретный вклад в работу предприятия, может быть увеличен размер выплачиваемой премии или дополнительно выплачена премия в абсолютной сумме, с учетом того, что общая сумма премии за производственные результаты, относимая на себестоимость, не должна превышать 30% от заработной платы, начисленной по окладам, тарифным ставкам и сдельным расценкам в расчете на одного работающего.

Однако, как показал анализ, наблюдается снижение выплат стимулирующего характера, при этом единовременные (разовые) премии в 2005 году не выдавались, то есть уменьшились на 21 091 тыс. руб., при этом премии и вознаграждения снизились до 8 369 тыс.руб. с 22 274 тыс.руб., то есть почти в три раза.

При этом нематериальные методы стимулирования практически не использовались. Поэтому неудивительно, что большинство сотрудников увольняется по собственному желанию.

Об эффективности использования мотивации и стимулирования труда управленческих работников на предприятии ЗАО «Патио» для выполнения производственных целей и задач можно судить по результатам теста. Тестирование было проведено для оценки качества организации с использованием теста «Пульсар» и бланка для ответа тестируемых, которые приведены в приложении 4.

Данный тест предусматривает 12-ти бальную оценку качества по таким направлениям деятельности группы управленческих работников, как: подготовленность к деятельности; направленность; организованность; активность; сплоченность; интегративность и референтность.

Подготовленность к деятельности рассматривается и оценивается с точки зрения профессиональной подготовки работников, позволяющей им добиваться высоких результатов.

Направленность оценивается с позиции понимания работниками стоящих перед ними общих целей и задач, существования своих индивидуальных целей и ценностей и стремления удовлетворить свои интересы в рамках решения общей задачи.

Организованность предполагает способность работников самостоятельно управлять своей работой на принципах сотрудничества, взаимопомощи и доброжелательности.

Активность предполагает оценку работников по их энергичности, сплоченности и заинтересованности в эффективной работе.

Сплоченность оценивается по степени сработанности друг с другом, желанию трудиться совместно и сплоченности по принципу «Один за всех, все за одного».

Интегративность оценивается с точки зрения совместной выработки и принятия согласованного решения путем активного участия всех работников группы.

Референтность отражает оценку доброжелательности, доверия, взаимопонимания, сопереживания и другие.

Результаты тестирования управленческих работников в баллах приведены таблице 2.10.

Таблица 2.10 Результаты тестирования управленческих работников по тесту «Пульсар» (округлены до целого числа).

|  |  |
| --- | --- |
| Качества | Средний балл |
| 1. Подготовленность к деятельности | 12 |
| 2. Направленность | 11 |
| 3. Организованность | 11 |
| 4. Активность | 11 |
| 5. Сплоченность | 10 |
| 6. Интегративность | 11 |
| 7. Референтность | 10 |

Как видим, согласно результатам тестирования оценка управленческим персоналом подготовленности их к деятельности характеризуется высокопрофессиональной, позволяющей добиваться высоких результатов в труде, и оценена в 12 баллов.

Направленность, организованность, активность и интегративность деятельности управленческих работников оценены 11 баллами и отражают общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым как его собственная, все работники энергичны, активно участвуют в процессе выработки и принятии согласованных решений, решении общих задач, сотрудничают. В группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения, работники принципиальны, добросовестны к работе.

Относительно более низким баллом оценены такие направления деятельности, как сплоченность и референтность, хотя все тестируемые подчеркнули справедливое отношение друг к другу, ровное настроение и желание трудиться совместно.

Таким образом, суммарный результат оценки качества основных направлений деятельности управленческих работников ЗАО «Патио» очень высокий. Достижение такого результата обусловлено такими направлениями деятельности, как:

* стимулирование и мотивация труда;
* создание благоприятных отношений в коллективе путем обеспечения на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
* предоставление каждому работнику интересной работы, побуждающей его развивать свои знания и навыки;
* определение четких целей и задач путем коллегиального обсуждения и принятия решения;
* предоставление возможности для профессионального роста и равных возможностей при продвижении по службе, а также компенсация усилий работников путем повышения заработной платы и премирования по итогам работы за год.

### Применение мотивации на предприятии способствует, как было выявлено в процессе изучения и анализа экономического механизма мотивации управленческих работников ЗАО «Патио», повышению эффективности труда, определяемой степенью достижения основных экономических и социальных целей. Поэтому механизм мотивации труда управленческих работников должен быть направлен на формирование такого комплекса мотивов, который обеспечивал бы реализацию внутренних личных целей и поведения людей в процессе труда с общими целями всего предприятия. Эффективность мотивации можно оценить индикатором «удовлетворенность персонала своей работой».

Однако степень удовлетворения работой может быть различна у многих работников в зависимости от их целей, уровня организации производственной, экономической, социальной и мотивационной деятельности. Различная степень личной удовлетворенности работника отражает разный уровень достижения социальных целей предприятия. Социальную эффективность в виде стимулов можно реализовать только тогда, когда существование предприятия стабильно и надежно, если оно получает необходимую прибыль и является платежеспособным и кредитоспособным как в отношении оплаты и стимулирования труда своих работников, так и всех внешних компаньонов.

С точки зрения мотивационного воздействия на управленческих работников предприятия и основные результаты их трудовой деятельности наибольший интерес должны представлять такие главные личные факторы, как работоспособность, условия труда, стиль руководства, четкое осознание цели работы, атмосфера в коллективе, стабильность работы и другие.

Для определения эффективности мотивации управленческих работников на исследуемом предприятии и степени значения мотивационных факторов, способствующих повышению эффективности их труда, в процессе изучения и анализа личной мотивации труда управленческих работников в повышении его эффективности использовалась разработанная Ф. Герцбергом анкета, позволяющая выявить такие факторы (приложение 5).

Анкетирование проводилось в форме анонимного опроса, в процессе которого были опрошены все 7 человек управленческого персонала, включая директора и исполнительного директора.

Ответы работников управления на предлагаемые в анкете вопросы позволили установить наиболее важные мотивационные факторы и степень их ранжирования для удовлетворения потребностей.

Анкета предусматривала возможность получения ответов по степени важности для работников управления на такие основные вопросы, как:

1. возможность получения большего материального вознаграждения;
2. уважение и признание со стороны руководителей;
3. желание проявить творчество в работе;
4. хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе;
5. возможность приобрести профессиональный опыт;
6. возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять

поставленные кем-то задачи;

1. возможность быть максимально самостоятельным в своей работе;
2. стремление к продвижению по службе.

Результаты анкетирования распределились согласно данным, приведенным в таблице 2.11.

Таблица 2.11 Результаты анкетирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Работникиуправления | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1) возможность получения большего материального вознаграждения | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 2) уважение и признание со стороны руководителей | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 3) желание проявить творчество в работе | 5 | 4 | 7 | 6 | 2 | 3 | 4 |
| 4) хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе | 8 | 5 | 8 | 4 | 5 | 6 | 8 |
| 5) возможность приобрести профессиональный опыт | 3 | 8 | 1 | 5 | 6 | 5 | 7 |
| 6) возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем-то задачи | 7 | 6 | 2 | 7 | 8 | 7 | 6 |
| 7) возможность быть максимально самостоятельным в своей работе | 6 | 7 | 3 | 8 | 7 | 8 | 5 |
| 8) стремление к продвижению по службе | 4 | 1 | 6 | 2 | 4 | 4 | 3 |

Сумма рангов по вопросам приведена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 Сумма рангов по результатам изучения и анализа личной мотивации труда управленческих работников в повышении его эффективности

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы | Сумма рангов |
| 1) возможность получения большего материального вознаграждения; | 3 |
| 2) уважение и признание со стороны руководителей; | 2 |
| 3) желание проявить творчество в работе; | - |
| 4) хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе; | - |
| 5) возможность приобрести профессиональный опыт; | 1 |
| 6) возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем-то задачи; | 1 |
| 7) возможность быть максимально самостоятельным в своей работе; | - |
| 8) стремление к продвижению по службе. | - |

По результатам анкетирования выявлено, что три из семи работников управления ЗАО «Патио» или 42,86% всей их численности на первое место поставили удовлетворенность заработной платой и методами стимулирования труда.

Два управленческих работника или 28,57% предпочтение отдали стилю, методам управления и отношению с руководством, т.е. уважение и признание со стороны руководителей.

Возможность приобрести профессиональный опыт и стремление к продвижению по службе в качестве первостепенного мотивационного фактора отметили по одному работнику соответственно.

Помимо приведенных вопросов были получены ответы и на другие вопросы. Так, по вопросу наличия возможности профессионального роста 4 работника или 57,14 % из числа опрошенных отметили, что такая возможность имеется, однако переход на другую работу даже при той же заработной плате отвергли все.

При ответе на вопрос, что является стимулом в работе, работники управления ЗАО «Патио» ответили, что это получение большего материального вознаграждения за труд, чем на других аналогичных по профилю деятельности предприятиях, получение социальных выплат, уважение и признание со стороны руководителей и хороший микроклимат в коллективе, а также возможность приобретения профессионального опыта.

По вопросу, каким формам стимулирования на предприятии уделяется большее внимание, большинство работников управления отметили, что такими формами являются рост материального вознаграждения, признание руководителей, творчество в работе, максимальная самостоятельность. Следовательно, руководством предприятия первостепенное значение придается формированию высококвалифицированных творческих специалистов и увеличению материального вознаграждения за результативность труда.

Решение возникающих проблем на исследуемом предприятии осуществляется, по мнению 75% опрошенных, коллегиально, то есть руководители советуются с сотрудниками и принимают решение с учетом их мнения.

Все управленческие работники исследуемого предприятия уверены в стабильности своей работы, чувствуют себя частью коллектива. Они отметили, что в коллективе наличествует атмосфера дружелюбия, сотрудничества, взаимной поддержки, согласия и продуктивности.

Таким образом, анализ личной мотивации труда управленческих работников ЗАО «Патио» на основе анонимного анкетирования методом самооценки показал, что работники удовлетворены действующей системой мотивации и стимулирования их труда и даже при той же заработной плате не использовали бы возможность перехода на другую работу. Это свидетельствует о том, что на предприятии работает высокопрофессиональный, хорошо организованный и достаточно мотивированный трудовой коллектив управленческих работников.

В процессе изучения мотивации труда управленческих работников на предприятии последним была предложена анкета по самооценке мотивации, которая позволила определить степень удовлетворенности работников действующей системой мотивации. Анкета по самооценке мотивации приведена в приложении 6.

По результатам проведенного анонимного анкетного опроса выявлено, что все 7 человек, т.е. 100 % работников управления уверены, что предприятие застраховано от кризисов и они удовлетворены проводимой социальной политикой. Кроме того, если они замечают, что их работа нужна предприятию, то лучше работают и ежедневно стараются выполнять работу наилучшим образом. 71,45% работникам управления из числа опрошенных не безразлично, когда их хвалят, а 57,16% довольны тем, что у них есть перспектива сделать карьеру.

Результаты опроса сотрудников по самооценке мотивации приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 Результаты самооценки мотивации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | I | II | III | IY | Y |
| 1 | 100% нет | 100% нет | 100% нет | 71,45% да | 100% нет |
| 2 | 100% нет | 100% нет | 100% нет | 100% да | 100% да |
| 3 | 100% нет | 100% нет | 100% нет | 100% нет | 85,71% да |
| 4 | 100% нет | 100% нет | 42,87% да | 57,16% да | 100% нет |
| 5 | 100% нет | 100% нет | 28,58% да | 28,58% да | 100% нет |
| 6 | 100% нет | 100% нет | 100% нет | 100% нет | 100% нет |
| 7 | 100% нет | 100% да | 100% нет | 100% нет | 100% нет |
| 8 | 100% нет | 100% нет | 100% нет | - | 100% нет |

Что касается других вопросов анкеты, то почти все респонденты на все вопросы ответили отрицательно, что свидетельствует о хороших отношениях и благоприятном микроклимате в коллективе, об удовлетворенности работников заработной платой и мотивацией труда, отношением руководителей к работникам и другими условиями.

**3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ЗАО «ПАТИО» В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**3.1 Совершенствование форм мотивации труда на предприятии**

Изучение и анализ системы мотивации труда управленческих работников ЗАО «Патио» показали, что в условиях рыночных отношений в республике проблема стимулирования и мотивации труда приобретает первостепенное значение и требует от руководителей предприятия пристального внимания, так как основным мотивом к определенным как позитивным, так и негативным действиям человека служат его потребности.

Спектр мотивирующих воздействий широк, а их знание помогает руководителям ЗАО «Патио» верно найти средства мотивации деятельности работников, способствующих повышению эффективности труда и производства и удовлетворению потребностей работников. Поэтому центральным звеном в системе эффективного управления на предприятии должен быть механизм стимулирования и мотивации труда, поскольку именно он служит надежной основой управления по результатам и способствуют повышению трудовой отдачи всех работников, то есть служит экономической базой высокой эффективности производства.

Оценка качества организации основных направлений деятельности управленческих работников ЗАО «Патио», проведенная с использованием теста «Пульсар», показала очень высокий его уровень, который достигнут благодаря активному использованию руководителями предприятия при управлении персоналом различных форм стимулирования и мотивации труда.

Изучение и анализ личной мотивации труда управленческих работников предприятия на основе анонимного анкетирования методом самооценки позволил выявить удовлетворенность работников действующей системой мотивации и стимулирования их труда. Ими отмечено, что даже при той же заработной плате они не использовали бы возможность перехода на другую работу. Следовательно, на ЗАО «Патио» достаточно успешно решаются проблемы мотивации и оплаты труда, о чем свидетельствует стабильный, высокопрофессиональный, хорошо организованный и достаточно мотивированный трудовой коллектив управленческих работников, высокий уровень заработной платы и рентабельная деятельность предприятия в 2004 году.

Вместе с тем, результаты изучения и анализа мотивации труда управленческих работников на исследуемом предприятии позволяют предложить отдельные направления по дальнейшему совершенствованию мотивации их труда, поскольку на трудовую мотивацию влияют различные стимулы, основным из которых является заработная плата, а система мотивации и стимулирования должна быть в постоянном развитии.

Представляется целесообразным повышение заработной платы производить в прямой зависимости от роста объемов производства и реализации продукции, а также повышения эффективности хозяйствования.

Состав заработной платы работников необходимо совершенствовать путем увеличения доли оплаты труда по тарифным ставкам и окладам не менее 60% в ее составе, а также расширить применение повременной формы оплаты труда, как более простой и удобной.

В связи с использованием контрактной системы оплаты труда предлагается установить, что основной формой оплаты труда руководителей, специалистов должна быть контрактная система, в связи с чем, в ней должны быть определены принципы и порядок оплаты труда управленческих работников, установлена прямая зависимость величины оплаты труда от достигнутых конечных результатов.

Оклады управленческим работникам на предстоящий год целесообразно устанавливать в зависимости от достигнутого уровня чистой прибыли по итогам работы за отчетный период. Например, при повышении чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, на 10%, оклады работников могут быть повышены на 10-20% от суммы увеличения чистой прибыли.

При заключении контракта с работниками необходимо предусматривать дополнительные меры стимулирования труда, в том числе предоставление дополнительного поощрительного отпуска с сохранением заработной платы до пяти календарных дней и повышение тарифной ставки до 50%.

Материальное стимулирование руководителей должно быть увязано с показателями максимизации прибылей, которые являются более приоритетными, чем объем товарной продукции или валовой объем реализации, а их заработная плата должна быть поставлена в прямую зависимость от среднего уровня заработной платы работников УП ЗАО «Патио».

В качестве показателей премирования целесообразно использовать выполнение объемов продукции в натуральных показателях, тем самым поставить заработную плату руководителей в зависимость от прироста объемов продукции в натуральном выражении, а также ее качества и поставок по договорам.

Учитывая, что для основной массы работников мотивационное ядро основано на высокой заработной плате, оклады оправдано устанавливать на достаточно высоком уровне, что позволит привлечь, при необходимости, наиболее компетентных и энергичных работников, отличающихся высокой культурой и профессионализмом. Однако уровень окладов не должен превышать уровень оплаты, который они могли бы получить с учетом различных доплат, надбавок, премий и других выплат.

Значительными факторами повышения эффективности материального стимулирования могут служить различные доплаты: за работу во вредных условиях труда, за ненормированный рабочий день, а также за продолжительный стаж работы на предприятии. Введение таких доплат в размере 20-30% тарифной ставки или должностного оклада с дифференциацией по стажевым группам явится определенной предпосылкой эффективности функционирования материального стимулирования.

Целесообразно ввести систему вознаграждения «за выслугу лет».

Совершенствование системы предоставления внутрифирменных льгот должно быть направлено на предоставление займов работникам управления на строительство или приобретение квартир не на десять лет, поскольку это достаточно малый срок для погашения таких больших займов, а на 15-20 лет. Это позволит закрепить высококвалифицированные кадры на предприятии и создать условия для преемственности.

Страхование работников управления можно производить за счет средств предприятия, а больничные листы оплачивать сверх установленного уровня.

Активных работников целесообразно стимулировать путем премирования за рациональные предложения, реализация которых обеспечивает более высокие темпы работы и эффективность труда.

В качестве премирования можно использовать не только денежное вознаграждение, но и продукцию, выпускаемую предприятием.

Кроме того, в качестве мотивационных факторов работников ЗАО «Патио» целесообразно использовать:

* полную или частичную оплату расходов на проезд к месту работы и обратно;
* предоставление путевок для туристических поездок для всех членов семьи, в том числе за пределы республики;
* организацию отдыха работников объединения и членов их семей путем разнообразных мероприятий с выездом за город в выходные и праздничные дни, экскурсионных поездок и других развлекательных и познавательных программ в выходные и праздничные дни;
* улучшение условий труда, в том числе путем оснащения рабочего места управленческих работников компьютерной техникой.

Предлагается предоставлять работникам ЗАО «Патио» дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день, а также за продолжительный стаж работы длительностью, превышающей установленную Трудовым кодексом Республики Беларусь соответственно 14 и 4 календарных дней.

Кроме того, предлагается осуществлять планирование карьеры управленческих работников, а в качестве совершенствования системы мотивации их труда предлагается расширить их обязанности, повысить личную ответственность и заинтересованность.

При планировании карьеры должны решаться задачи по:

- обеспечению направленности на определенного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

* обеспечению открытости процесса управления карьерой;
* повышению качества процесса планирования карьеры;
* формированию наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
* изучению карьерного потенциала сотрудников.

Совершенствование нематериальных льгот и привилегий может предусматривать и такие меры, как:

* привлечение работников к управлению производством;
* продвижение работников по службе;
* возможность получения второго образования в учебных заведениях и повышения квалификации путем прохождения стажировок на аналогичных предприятиях, в том числе в странах ближнего зарубежья, в качестве обмена опытом и другие. Это могут быть мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост: создание благоприятной социальной атмосферы, устранение психологических барьеров между отдельными группами работников, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива, моральное поощрение работников, а также предотвращение конфликтных ситуаций.

Кроме того, при мотивировании труда подчиненных руководители ЗАО «Патио» должны обращаться со своими подчиненными как с личностями, быть искренними, хваля их, привлекать подчиненных к активному участию в делах организации, поощрять сотрудничество и групповую работу, давать работникам возможность роста, определять поощрения, значимые для каждого подчиненного, и связывать их с результатом, то есть не поощрять всех работников одинаково.

Учитывая, что на трудовую мотивацию в первую очередь влияет уровень заработной платы, а также премирование, которые является основными формами стимулирования труда, рассмотрим возможные основные направления их совершенствования на ЗАО «Патио».

**3.2 Совершенствование оплаты труда и премирования управленческих работников ЗАО «Патио»**

Следует отметить, что материальные интересы работников являются могучим фактором общественного прогресса. Действенность материального стимулирования определяется многими факторами, но одним из основных является механизм формирования фонда оплаты труда, обеспечивающего установление прямой зависимости между достигнутыми конечными результатами труда и размерами средств на его оплату.

В условиях рынка проблема материального стимулирования тесно связана с вознаграждением за результаты труда и за уровень квалификации, поэтому, прежде всего, необходимо не допускать уравниловки в оплате результатов труда, что подрывает стимулирующие возможности зарплаты. Оценку работы каждого работника должны давать не руководители, а работники.

Целесообразно использовать систему оплаты труда за квалификацию, которая устанавливает уровень оплаты труда не только от сложности выполняемой работы, но и от знаний, которые работник способен использовать в своей деятельности. При такой форме оплаты труда оплачиваются не только фактические трудовые усилия, но и профессиональный рост, выражающейся в количестве приобретенных знаний. Оплата за квалификацию означает, что при совершенствовании своих знаний работник получает прибавку к зарплате, причем приобретенные знания должны в какой-то мере использоваться в работе. Преимуществами такой системы оплаты труда являются:

* мобильность работников внутри предприятия;
* удовлетворенность трудом;
* снижение уровня текучести кадров ввиду наличия больших возможностей для реализации своих способностей и повышения уровня оплаты труда;
* снижение потерь от брака вследствие высокого уровня подготовки и знаний работников и постоянного контроля этого уровня;
* снижение издержек производства как результат совместного действия перечисленных факторов.

На ЗАО «Патио» возможно применение «бестарифного» варианта организации заработной платы, который также способствует повышению материального стимулирования работника. «Бестарифный» вариант оплаты труда устанавливает определенный квалификационный уровень без соответствующего ему оклада и предусматривает наличие двух коэффициентов – постоянный, характеризующий квалификационный уровень и определяющий трудовой вклад работника в общие результаты труда, и коэффициент трудового участия в текущей деятельности предприятия, что дополняет оценку квалификационного уровня работника.

Бестарифный вариант организации заработной платы на ЗАО «Патио» ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива.

Данную систему целесообразно применять на ЗАО «Патио» потому, что на предприятии:

* имеется возможность точно учесть эти конечные результаты;
* есть условия для общей заинтересованности и ответственности за

конечные результаты работы трудового коллектива;

* члены трудового коллектива достаточно хорошо знают друг друга и полностью доверяют своим руководителям;
* относительно небольшой коллектив с устойчивым составом работников, включая руководителей, специалистов и служащих.

Учитывая все эти условия, бестарифная система оплаты труда для изучаемого мной производства подходит идеально.

Предлагаемый вариант бестарифной системы имеет следующие характеристики:

* уровень оплаты труда работника полностью зависит от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам труда;
* каждому работнику присваивается постоянный (относительно постоянный) коэффициент, комплексно характеризующий его квалификационный уровень и определяющий в основном трудовой вклад работника в общие результаты труда. При этом учитываются данные о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню.;
* каждому работнику присваивается коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, дополняющий оценку его квалификационного уровня.

Таким образом, предложенные мероприятия призваны оздоровить ситуацию с оплатой труда на ЗАО «Патио» укрепить социальную защищенность работников, привлечь специалистов с высокой квалификацией, повысить производительность труда, что создаст предпосылки для более устойчивого финансового положения предприятия, обеспечивая его выживаемость в конкурентной среде.

В целом материальное стимулирование работников ЗАО «Патио», выражающееся в заработной плате, должно быть таким, чтобы они были заинтересованы в наращивании темпов роста объема продукции, улучшении использования производственных ресурсов, повышении эффективности производства, конкурентоспособности продукции.

Поэтому необходимо на уровне ЗАО «Патио» предусмотреть увязку заработной платы с итогами его хозяйственной деятельности и эффективностью производства.

Материальное стимулирование руководителей исследуемого предприятия должно связываться с показателями максимизации прибылей, которые являются более приоритетными, чем валовой объем реализации. Этот показатель отражает конечный результат хозяйственной деятельности руководителей, в соответствии с которым организуется премирование, и на его долю приходится довольно существенная часть доходов.

Заработная плата руководителей должна напрямую зависеть от среднего уровня заработной платы работников предприятия.

Следует совершенствовать состав заработной платы работников.

Одним из таких направлений может быть увеличение доли оплаты труда по тарифным ставкам и окладам свыше 60% в ее составе, а также более широкое применение повременной формы оплаты труда, как более простой и удобной.

Наряду с совершенствованием оплаты труда, огромная роль в повышении мотивации и стимулировании труда, а, следовательно, и повышении эффективности производства принадлежит премированию, совершенствование которого на ЗАО «Патио» рассмотрено ниже.

Повышение стимулирующей роли премий необходимо осуществлять на основе премирования работников за те показатели, от выполнения которых зависят общие результаты деятельности ЗАО «Патио».

В условиях роста цен целесообразно шире использовать в качестве показателя премирования выполнение объемов продукции в натуральных показателях, тем самым поставить заработную плату руководителей в зависимость от прироста объемов продукции в натуральном выражении, а также ее качества и поставок по договорам.

С целью установления непосредственной связи премии с эффективностью хозяйствования и повышения ее стимулирующей роли следует устанавливать показатели премирования, влияющие на конечный результат производственно-финансовой деятельности ЗАО «Патио»:

* рост объемов производства и реализации продукции и работ;
* рост производительности труда;
* увеличение балансовой и чистой прибыли;
* повышение рентабельности производства;
* повышение качества продукции;
* снижение затрат на производство продукции и работ;
* экономия всех видов материальных и трудовых ресурсов и другие.

В целях создания более гибкой системы премирования, а также для стимулирования перевыполнения установленных показателей, целесообразно устанавливать премию за каждый процент улучшения показателя по сравнению с нормативным уровнем или уровнем, достигнутым в предыдущем периоде.

Формирование фонда премирования должно основываться на соблюдении экономических пропорций роста заработной платы, прибыли, производительности труда и других показателей.

В современных условиях в качестве стимулирующего фактора, играющего значительную роль в повышении эффективности труда работников и закреплении их на предприятии, с целью сокращения текучести кадров и создания условий для преемственности, целесообразно на льготных условиях предоставлять работникам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, займы на строительство или приобретение жилья.

Кроме того, необходимо постоянно совершенствовать нематериальные льготы и привилегии работникам, заключающиеся в предоставлении права:

* на скользящий, гибкий график работы;
* на получение отгулов;
* на увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
* на сокращение рабочего дня и более раннего выхода на пенсию и другие.

Значительным мотивационным фактором является продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

Реализация предложенных мероприятий по повышение стимулирующей роли заработной платы и мотивации труда позволит более эффективно использовать трудовой потенциал ЗАО «Патио», обеспечить дальнейшее повышение эффективности производства и экономических показателей его деятельности, что повысит его конкурентоспособность на рынке.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Изучение вопросов мотивации и стимулирования труда работников управления ЗАО «Патио» позволило ознакомиться с системой мотивации и стимулирования их труда, выявить сущность, изучить структуру, виды и направления стимулирования труда.

В процессе изучения было выявлено, что мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. Главные рычаги мотивации – стимулы и мотивы. Под стимулом подразумевается материальная награда определенной формы, например заработная плата. В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой: желание, влечение, внутренние установки и др.

В процессе работы изучены современные теории мотивации, которые в значительной степени основаны на результатах психологических исследований и направлены в первую очередь на определение перечня и структуры потребностей людей, которые служат основным мотивом к определенным их действиям.

Выявлено, что существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида МакКлелланда, а также Клейтона Альдерфера.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. В них говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теории ожиданий, или модель мотивации по В.Вруму, теория справедливости и модель Портера-Лоулера, а также мотивационная модель самоактуализации Д.Мак-Грегора.

Изучение вопросов мотивации и стимулирования труда работников управления ЗАО «Патио» показало, что путь к эффективному управлению проходит через понимание мотивов работника к трудовой деятельности, в основе которых лежит заработная плата, которая как стимулирующий и мотивационный фактор повышения эффективности труда и производства в целом, регулируется тарифной системой.

Тем не менее, величина заработной платы, как основная форма материального стимулирования, зависит от конечных результатов деятельности предприятия.

Анализ технико-экономических показателей деятельности ЗАО «Патио» позволяет положительно оценить работу предприятия за 2006 год. По итогам работы за указанный отчетный период предприятие имеет прибыль, а деятельность рентабельна, что свидетельствует об эффективном управлении персоналом.

Отметим, что центральным звеном в системе эффективного управления на ЗАО «Патио» является механизм стимулирования и мотивации труда, поскольку именно он служит надежной основой управления по результатам и способствуют повышению трудовой отдачи всех работников, то есть служит базой эффективности производства.

Материальное стимулирование работников предприятия, выражающееся в заработной плате, таково, что работники заинтересованы в производительной деятельности, способствующей повышению эффективности производства в целом.

Основные принципы оплаты труда работников ЗАО «Патио» закреплены в коллективном договоре. Как приложение к коллективному договору утверждены тарификация для рабочих и штатное расписание для служащих, которые вводятся в действие с целью создания в коллективе необходимых условий для установления зависимости заработной платы от количества и качества труда работников, конечных производственных результатов, усиления заинтересованности рабочих, руководителей, специалистов и служащих в повышении эффективности использования имеющихся ресурсов, выполнении конкретных задач.

На ЗАО «Патио» применяются следующие доплаты и надбавки:

-за работу в вечернюю смену в размере 20 % тарифной ставки (оклада) присвоенного разряда за каждый час работы в данной смене;

-за работу в ночное в размере 40 % тарифной ставки.

Надбавки устанавливаются в соответствии с разработанными положениями:

* за высокое профессиональное мастерство;
* классность;
* высокие достижения в труде.

На основании анализа данных ЗАО «Патио» наблюдается снижение практически всех форм оплаты труда, кроме оплаты по сдельным расценкам, выплат компенсирующего характера, что естественно негативно сказывается на работе персонала и его численности. Как показал анализ наблюдается снижение выплат стимулирующего характера, при этом единовременные (разовые) премии в 2006 году не выдавались, то есть уменьшились на 21091 тыс.руб., при этом премии и вознаграждения снизились до 8369 тыс.руб. с 22274 тыс.руб., то есть почти в три раза. Поэтому неудивительно, что большинство сотрудников увольняется по собственному желанию. Соответственно на предприятии ЗАО «Патио» необходимо срочно разработать меры по стимулированию персонала, чтобы не только сохранить его, но и привлечь новых сотрудников.

Изучение показало, что на предприятии придается особое значение внешней мотивации по результатам, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей работника через систему его материального и морального стимулирования. Основные формы мотивации, используемые на ЗАО «Патио» - это: заработная плата, премии, доплаты, надбавки, множество внутризаводских и нематериальных льгот и привилегий, привлечение работников к управлению, создание благоприятной социальной атмосферы и микроклимата в коллективе, продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации и другие.

Оценка качества организации основных направлений деятельности управленческих работников ЗАО «Патио», проведенная с использованием теста «Пульсар», показала очень высокий его уровень, который достигнут за счет активного использования руководителями предприятия при управлении персоналом различных форм стимулирования и мотивации труда, явившихся залогом успешной работы предприятия.

Изучение и анализ личной мотивации труда управленческих работников предприятия на основе анонимного анкетирования методом самооценки позволил выявить удовлетворенность таких работников действующей системой мотивации и стимулирования их труда. Ими отмечено нежелание перехода на другую работу даже при имеющихся возможностях такого перехода. Следовательно, на ЗАО «Патио» достаточно успешно решаются проблемы мотивации и стимулирования труда, в том числе посредством совершенствования оплаты труда, о чем свидетельствует стабильный, высокопрофессиональный, хорошо организованный и достаточно мотивированный трудовой коллектив управленческих работников, высокий уровень заработной платы и рентабельная деятельность предприятия.

Изучение и анализ основных форм мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала на ЗАО «Патио» позволили выявить резервы их совершенствования. Так, в целях дальнейшего совершенствования мотивации и стимулирования труда управленческого персонала предприятия предлагается ряд мер, которые подробно изложены в третьей главе настоящей работы.

И в качестве возможного варианта совершенствования организации и стимулирования труда я предлагаю ввести бестарифную систему оплаты труда. Бестарифный вариант организации заработной платы ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива.

При этом данную систему рекомендуют применять там, где:

* имеется возможность точно учесть эти конечные результаты;
* есть условия для общей заинтересованности и ответственности за

конечные результаты работы трудового коллектива;

* члены трудового коллектива достаточно хорошо знают друг друга и полностью доверяют своим руководителям;
* относительно небольшой коллектив с устойчивым составом работников, включая руководителей, специалистов и служащих.

Предлагаемый вариант бестарифной системы имеет следующие характеристики:

* уровень оплаты труда работника полностью зависит от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам труда;
* каждому работнику присваивается постоянный (относительно постоянный) коэффициент, комплексно характеризующий его квалификационный уровень и определяющий в основном трудовой вклад работника в общие результаты труда. При этом учитываются данные о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню;
* каждому работнику присваивается коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, дополняющий оценку его квалификационного уровня.

Предложенные мероприятия призваны оздоровить ситуацию с оплатой труда на ЗАО «Патио»укрепить социальную защищенность работников, привлечь специалистов с высокой квалификацией, повысить производительность труда, что создаст предпосылки для более устойчивого финансового положения предприятия, обеспечивая его выживаемость в конкурентной среде.

Основные из предлагаемых мер по совершенствованию мотивации и стимулирования труда управленческого персонала ЗАО «Патио» приведены ниже:

1. Установление в качестве основной формы оплаты труда руководителей и специалистов контрактной системы, в которой должны быть определены принципы и порядок оплаты труда управленческого персонала, установлена прямая зависимость величины оплаты труда от достигнутых конечных результатов.
2. Установление окладов управленческому персоналу на предстоящий год производить в зависимости от достигнутого уровня чистой прибыли по итогам работы за год.
3. Установление окладов на достаточно высоком уровне, что позволит привлечь, при необходимости, наиболее компетентных и энергичных работников, отличающихся высокой культурой и профессионализмом.
4. Уровень окладов не должен превышать уровень оплаты, который управленческий персонал мог бы получить с учетом различных доплат, надбавок, премий и других выплат.
5. Введение систему вознаграждения «за выслугу лет».
6. Предоставление возможности работы по сокращенному рабочему дню за счет взаимозаменяемости.
7. Осуществление планирования карьеры управленческих работников.

8. Предоставление возможность получать второе образование и повышать квалификацию с использованием средств предприятия.

9. Расширение обязанностей управленческих работников, повышение личной ответственности и заинтересованности.

10. Совершенствование премирования путем выплаты премии помесячно по результатам работы предприятия по двум показателям:

1) рост объемов производства работ и услуг в натуральных измерителях и в сопоставимых ценах и условиях к соответствующему периоду прошлого года - 40% должностного оклада.

2) выполнение плана по прибыли - 10% должностного оклада.

11. Совершенствование системы внутрифирменных льгот путем предоставления ссуды на строительство или приобретение квартир на 15-20 лет.

12. Премирование работников за рациональные предложения, реализация которых обеспечивает более высокие темпы работы и эффективность труда.

13. Страхование работников за счет средств предприятия, оплата больничные листы сверх установленного уровня.

14. Разработка мероприятий, предусматривающих привлечение работников к управлению, продвижение их по службе, планирование карьеры, получение второго образования в учебных заведениях и повышение квалификации путем прохождения стажировок на аналогичных предприятиях, в том числе в странах ближнего зарубежья в качестве обмена опытом.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь. Мн.: Амалфея, 1999. - 236с.
2. Александрёнок М.С. Мотивация труда в системе управления предприятием и организационно-экономический механизм её развития. Мн.: ИООО «Право и экономика», 2005. 112с.
3. Базылева М.Н. Мотивация труда и трудовые отношения: системный анализ. Мн., 2001. - 286с.
4. Базылева М.Н. Трудовые отношения: проблемы теории и особенностей национальных моделей. Монография. Мн.: БГЭУ, 2002. - 178с.
5. Беляцкий Н.П., С.Е.Велесько, Питер Ройш. Управление персоналом. Мн.: ООО «Интерпрессервис», УП «Экоперспектива», 2002. - 387с.
6. Богдашиц Е.А Модель тарифной системы оплаты труда // Веснiк Беларускага дзяржаунага эканамiчнага унiверсiтэта. - 2002. - N6.- С.41-44.
7. Булаш Л. Труд и заработная плата. // Экономика, финансы, управление. 2000. № 2. С.109-114.
8. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. М., 2001. - 426с.
9. Владимирова Л.П. Экономика труда: М.: Дашков и К, 2000. 234c.
10. Возможности материального стимулирования рабочих при внедрении и освоении прогрессивных норм труда // Главный бухгалтер, 2002 №33. С.75,76.
11. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации.М.:ИНФРА-М, 2002.174с.
12. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов по экон. спец. / Б. М. Генкин. - 3-е изд., доп. - М.: НОРМА (ИНФРА-М), 2001. - 431 с.
13. Головачев А. Зарубежный опыт решения проблемы заработной платы // Экономика. Финансы. Управление. - 2005. - N6.-С.18-30.
14. Дульзон А.А. Мотивация персонала. Томск, ООО «Чародей», 2003. – 168с.
15. Жуков А. Заработная плата: пути реформирования и резервы повышения // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №5.-С.58-63.
16. Инструкция о порядке применения единой тарифной сетки работников Республики Беларусь, утвержденная постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 20 сентября 2002 г. № 123 (в редакции постановления от 30 марта 2004 г. № 31).
17. Колос Е. Эффективность труда и качество жизни. // НЭГ, 2001.21 нояб. С.5.
18. Лебедева С. Н. Реформирование фонда заработной платы в Беларуси: концептуальные мифы и реальность переходной экономики // Экономист. — 2000. - №4. - С. 36-39.
19. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 388с.
20. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М.: «Финансы и статистика», 2001. – 368с.
21. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу; Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др . 3-е изд. СПб..: Питер, 2004.351с.
22. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. - 2-е изд., испр. и доп. - М.; Ростов н/Д.: МарТ, 2004. - 237 с.
23. Муталимов М.Г. Мотивация труда и распределительные отношения. Мн.: БГЭУ, 2000. - 346с.
24. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. М. Синтег, 2003. – 357с.
25. Социально-экономическое положение Республики Беларусь. Министерство статистики и анализа Республики Беларусь. Мн.: янв.2007.
26. Статистический бюллетень. Министерство статистики и анализа Республики Беларусь. Мн.: янв.-июнь. 2006.
27. Титович А.А., В.С.Коржов. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Гомель, 2003. - 149с.
28. Травин В.В. Мотивационный менеджмент. М.: Дело, 2004. – 96с.
29. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М., 1999. - 431с.
30. Управление персоналом организации: Учебник для студентов вузов / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2004. - 637 с.
31. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999. 255с.
32. Хрипач В.Я. Материальное стимулирование. Мн.: ООО «Мисанта», 1992. 115с.
33. Хрипач В.Я., Суша Г.З., Андросович Е.И. и др. Экономика предприятия. Мн.: Экономпресс 2001. - 447с.
34. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: НОРМА-ИНФРА-М», 1998. – 527с.
35. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. О.И.Волкова. М.: ИНФРА-М, 2002. - 415с.
36. Экономика предприятия: Учебное пособие/ В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др.; Под общ.ред. А.И. Ильина. – М.:Новое знание, 2005. – 672с.
37. Экономическая теория: Учебник / Под ред. Н.И. Базылева, С.П. Гурко. – Мн.:БГЭУ, 2005. – 752с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Балансы предприятия ЗАО «Патио» за 2005г., 2006г.

Таблица П.3.1 Баланс ЗАО Патио за 2005г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | | | Код стр. | На начало отчетного года | На конец отчетного периода | |
| **1** | | | **2** | **3** | **4** | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | |  |  |  | |
| Основные средства (01, 02) | | | 110 | 364,4 | 461,1 | |
| Нематериальные активы (04, 05) | | | 120 | 0,3 | 0,7 | |
| Доходные вложения в материальные ценности (02, 03) | | | 130 | - | - | |
| Вложения во внеоборотные активы (07, 08) | | | 140 | 0,7 |  | |
| Прочие внеоборотные активы | | | 150 | - | - | |
| ИТОГО по разделу I | | | 190 | 365,4 | 461,8 | |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | |  |  |  | |
| Запасы и затраты | | | 210 | 10,4 | 37,7 | |
| В том числе: | | |  |  |  | |
| сырье, материалы и другие ценности (10, 14, 15, 16) | | | 211 | 5,1 | 28,2 | |
| животные на выращивании и откорме (11) | | | 212 | - | - | |
| незавершённое производство (издержки обращения) (20, 21, 23, 29, 44) | | | 213 | 5,3 | 9,5 | |
| прочие запасы и затраты | | | 214 | - | - | |
| Налоги по приобретенным ценностям (18, 76) | | | 220 | 47,4 | 209,6 | |
| Готовая продукция и товары (40,41, 43) | | | 230 | 325,9 | 623,0 | |
| Товары отгруженные, выполненные работы, оказанные услуги (45, 46) | | | 240 | 155,2 | 1 064,6 | |
| Дебиторская задолженность | | | 250 | - | 0,2 | |
| В том числе: | | |  | - | - | |
| расчеты с покупателями и заказчиками (62, 63) | | | 251 | - | - | |
| расчеты с учредителями по вкладам в уставный фонд (75) | | | 252 | - | - | |
| расчеты с разными дебиторами и кредиторами (76) ,60 | | | 253 | - | - | |
| прочая дебиторская задолженность 68 | | | 254 | - | 0,2 | |
| Финансовые вложения (58, 59) | | | 260 | - | - | |
| Денежные средства (50, 51, 52, 55, 57) | | | 270 | 32,2 | 102,0 | |
| Прочие оборотные активы | | | 280 | - | - | |
| ИТОГО по подразделу II | | | 290 | 571,1 | 2 037,1 | |
| БАЛАНС | | | 390 | 936,5 | 2 498,9 | |
| ПАССИВ | | | Код стр. | На начало отчетного года | На конец отчетного периода | |
| 1 | | | 2 | 3 | 4 | |
| III.ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ | | |  |  |  | |
| Уставный фонд (80) | | | 510 | 3,5 | 3,5 | |
| Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (учредителей) (81) | | | 515 | - | - | |
| Резервный фонд (82) | | | 520 | - | - | |
| Добавочный фонд (83) | | | 530 | 372,8 | 452,7 | |
| Нераспределённая прибыль (84) | | | 540 | - | - | |
| Непокрытый убыток (84) | | | 550 | -84,1 | -66,6 | |
| Целевое финансирование (86) | | | 560 | - | - | |
| ИТОГО по разделу III | | | 590 | 292,2 | 389,6 | |
| **IV. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ** | | |  |  |  | |
| Резервы предстоящих расходов (96) | | | 610 | - | - | |
| Расходы будущих периодов (97) | | | 620 | -526,1 | -151,4 | |
| Доходы будущих периодов (98) | | | 630 | - | - | |
| Прибыль отчетного года (99) | | | 640 | - | - | |
| Убыток отчетного года (99) | | | 650 | - | - | |
| Прочие доходы и расходы | | | 660 | - | - | |
| ИТОГО по разделу IV | | | 690 | -526,1 | -151,4 | |
| V. РАСЧЕТЫ | | |  |  |  | |
| Краткосрочные кредиты и займы (66) | | | 710 | 508,6 | 779,1 | |
| Долгосрочные кредиты и займы (67) | | | 720 |  |  | |
| Кредиторская задолженность | | | 730 | 661,8 | 1 481,6 | |
| В том числе: | | |  |  |  | |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками (60) | | | 731 | 473,1 | 1 456,4 | |
| расчеты по оплате труда (70) | | | 732 | 4,0 | 11,5 | |
| расчеты по прочим операциям с персоналом (71, 73) | | | 733 | - | - | |
| расчеты по налогам и сборам (68) | | | 734 | 13,7 | - | |
| расчеты по социальному страхованию и обеспечению (69) | | | 735 | 1,5 | 4,2 | |
| расчеты с акционерами (учредителями) по выплате доходов (дивидендов) (75) | | | 736 | - | - | |
| расчеты с разными дебиторами и кредиторами (76) | | | 737 | 169,5 | 9,5 | |
| Прочие виды обязательств | | | 740 | - | - | |
| ИТОГО по разделу V | | | 790 | 1 170,4 | 2 260,7 | |
| БАЛАНС | | | 890 | 936,5 | 2 498,9 | |
|  |  | |  |  |  | |
| СПРАВКА о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах | | | | На конец отчетного периода | | |
| Арендованные основные средства (001) | | | |  | | |
| Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение (002) | | | | - | | |
| Материалы, принятые в переработку (003) | | | | - | | |
| Товары, принятые на комиссию (004) | | | | 13,1 | | |
| Оборудование, принятое для монтажа (005) | | | | - | | |
| Бланки строгой отчетности (006) | | | | - | | |
| Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов (007) | | | | - | | |
| Обеспечения обязательств и платежей полученные (008) | | | | - | | |
| Обеспечения обязательств и платежей выданные (009) | | | | - | | |
| Амортизационный фонд воспроизводства основных средств (010) | | | | 53,4 | | |
| Основные средства, сданные в аренду (011) | | | | - | | |
| Нематериальные активы, полученные в пользование (012) | | | | - | | |
| Амортизационный фонд воспроизводства нематериальных активов (013) | | | | 0,5 | | |
| Потеря стоимости основных средств (014) | | | | - | | |
|  |  |  | |  | |  |

Таблица П.3.2 Баланс ЗАО Патио за 2006г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Код стр. | На начало отчетного года | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |
| Основные средства (01, 02) | 110 | 461,1 | 472,0 |
| Нематериальные активы (04, 05) | 120 | 0,7 | 1,0 |
| Доходные вложения в материальные ценности (02, 03) | 130 | - | - |
| Вложения во внеоборотные активы (07, 08) | 140 | - |  |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | -- |  |
| ИТОГО по разделу I | 190 | 461,8 | 473,0 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |
| Запасы и затраты | 210 | 37,7 | 53,5 |
| В том числе: |  |  |  |
| сырье, материалы и другие ценности (10, 14, 15, 16) | 211 | 28,2 | 38,5 |
| животные на выращивании и откорме (11) | 212 |  |  |
| незавершённое производство (издержки обращения) (20, 21, 23, 29, 44) | 213 | 9,5 | 15,0 |
| прочие запасы и затраты | 214 |  |  |
| Налоги по приобретенным ценностям (18, 76) | 220 | 209,6 | 224,8 |
| Готовая продукция и товары (40,41, 43) | 230 | 623,0 | 1 608,0 |
| Товары отгруженные, выполненные работы, оказанные услуги (45, 46) | 240 | 1 064,6 | 850,0 |
| Дебиторская задолженность | 250 | 0,2 | 58,8 |
| В том числе: |  |  |  |
| расчеты с покупателями и заказчиками (62, 63) | 251 |  |  |
| расчеты с учредителями по вкладам в уставный фонд (75) | 252 |  |  |
| расчеты с разными дебиторами и кредиторами (76) 76,7 | 253 |  | 18,8 |
| прочая дебиторская задолженность 68 | 254 | 0,2 | 40,0 |
| Финансовые вложения (58, 59) | 260 |  |  |
| Денежные средства (50, 51, 52, 55, 57) | 270 | 102,0 | 95,2 |
| Прочие оборотные активы | 280 |  |  |
| ИТОГО по подразделу II | 290 | 2 037,1 | 2 890,3 |
| БАЛАНС | 390 | 2 498,9 | 3 363,3 |
| ПАССИВ | Код стр. | На начало отчетного года | На конец отчетного периода |
| III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ |  |  |  |
| Уставный фонд (80) | 510 | 3,5 | 8,0 |
| Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (учредителей) (81) | 515 |  |  |
| Резервный фонд (82) | 520 |  |  |
| Добавочный фонд (83) | 530 | 452,7 | 448,2 |
| Нераспределённая прибыль (84) | 540 |  |  |
| Непокрытый убыток (84) | 550 | -66,6 |  |
| Целевое финансирование (86) | 560 |  |  |
| ИТОГО по разделу III | 590 | 389,6 | 456,2 |
| IV. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ |  |  |  |
| Резервы предстоящих расходов (96) | 610 |  |  |
| Расходы будущих периодов (97) | 620 | -151,4 | -20,7 |
| Доходы будущих периодов (98) | 630 |  |  |
| Прибыль отчетного года (99) | 640 |  | 239,7 |
| Убыток отчетного года (99) | 650 |  |  |
| Прочие доходы и расходы | 660 |  |  |
| ИТОГО по разделу IV | 690 | -151,4 | 219,0 |
| V. РАСЧЕТЫ |  |  |  |
| Краткосрочные кредиты и займы (66) | 710 | 779,1 | 1 149,2 |
| Долгосрочные кредиты и займы (67) | 720 |  |  |
| Кредиторская задолженность | 730 | 1 481,6 | 1 538,9 |
| В том числе: |  |  |  |
| расчеты с поставщиками и подрядчиками (60) | 731 | 1 456,4 | 1 264,8 |
| расчеты по оплате труда (70) | 732 | 11,5 | 16,1 |
| расчеты по прочим операциям с персоналом (71, 73) | 733 |  | 0,7 |
| расчеты по налогам и сборам (68) | 734 |  |  |
| расчеты по социальному страхованию и обеспечению (69) | 735 | 4,2 | 4,5 |
| расчеты с акционерами (учредителями) по выплате доходов (дивидендов) (75) | 736 |  |  |
| расчеты с разными дебиторами и кредиторами (76) | 737 | 9,5 | 252,8 |
| Прочие виды обязательств | 740 |  |  |
| ИТОГО по разделу V | 790 | 2 260,7 | 2 688,1 |
| БАЛАНС | 890 | 2 498,9 | 3 363,3 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

# Структура дохода управленческого работника предприятия

ЗАО «Патио»

Факторы Компоненты дохода

Отработанное Тарифная часть

время заработка, оклад

## Квалификация Доплаты, компенсации

## Условия труда Надбавки

## 

## Индивидуальные Премии

способности и качества:

здоровье, нравственность,

творческий потенциал, Гонорар

активность

Выплаты в

Участие в коллективной пенсионные фонды

работе

Услуги работникам

Принадлежность к

обществу

Собственность

Рыночная конъюнктура

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

Тест «Пульсар» по оценке качества организации

|  |  |
| --- | --- |
| Баллы | Оцениваемое качество |
| 12  11  10 | *1.Подготовленность к деятельности*  Все члены нашей группы обладают глубокими профессиональными качествами, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы |
| 9  8  7 | Большинство членов группы имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применить свои знания на практике. |
| 6  5  4 | В нашей группе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим самомнением наносят ущерб профессиональному авторитету фирмы. |
| 3  2  1 | Сотрудники группы имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов – это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свою работу. Они часто срывают выполнение производственных заданий. |
| 12  11  10 | *2.Направленность*  Наша группа имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым, как его собственная. Группа опирается на давние традиции, взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашей группе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстность. |
| 9  8  7 | Перед нашей группой стоит общая задача. Каждый сотрудник старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашей группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения. |
| 6  5  4 | У каждого члена нашей группы существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовать их с другими членами коллектива. |
| 3  2  1 | Наша группа существует только как официальная система, цели которой не принимаются, а часто и входят в противоречие с целями отдельных сотрудников. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность. |
| 12  11  10 | *3.Организованность*  Наша группа способна самостоятельно управлять своей работой и досугом. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В группе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы. |
| 9  8  7 | Наша фирма часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор нечетко представляет план работы и возможности каждого. |
| 6  5  4 | При попытках группы организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику. |
| 3  2  1 | Члены группы не могут договорится о том, как совместно организовать работу. Часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В группе преобладают соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справится с группой. |
| 12  11  10 | *4.Активность*  Все члены группы люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач, сотрудничают и помогают друг другу. |
| 9  8  7 | Большинство членов нашей группы люди энергичные, заинтересованные в эффективности работы. Когда нужно сделать полезное для всех дело, многие активно участвуют в общей работе, помогая друг другу. |
| 6  5  4 | Большинство членов нашей группы пассивны, мало участвуют в общей работе, но помогают друг другу, стараются решать проблемы индивидуально. |
| 3  2  1 | Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены группы проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. |
| 12  11  10 | *5.Сплоченность*  В нашей группе существует справедливое отношение ко всем ее членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Группа участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены группы тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплачиваются, объединяются, живут по принципу: «Один за всех, все за одного». В группе велико желание трудится совместно. |
| 9  8  7 | Большинство членов нашей группы стараются справедливо относится друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых условиях. В трудных случаях группа временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга. |
| 6  5  4 | Члены группы проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наша группа «раскисает», возникает рассеянность, отчужденность. |
| 3  2  1 | Наша группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в группе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы. |
| 12  11  10 | *6.Интегративность*  При не6обходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность группы, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение. |
| 9  8  7 | При необходимости выработать важное решение все члены группы стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитываются мнения большинства членов группы. Решение принимается путем общего гласного голосования. |
| 6  5  4 | При необходимости выработать важное решение узкий круг активистов участвует в процессе его принятия. Учитываются мнения и интересы нескольких. |
| 3  2  1 | В группе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно. |
| 12  11  10 | *7.Референтность*  Все члены нашей группы доброжелательно настроены друг к другу. В группе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всей группы переживаются нами как свои собственные. Успехи или неудачи отдельных членов группы вызывают искреннее участие остальных. В группе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм в настроении. У нас есть чувство гордости за свою группу. |
| 9  8  7 | В нашей группе есть всякие люди – хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всей группы искренне переживаются нами. В группе у всех хорошее, ровное настроение. |
| 6  5  4 | Большинство членов нашей группы люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В группе относятся друг к другу критически, бывают малые придирки. Отношения между людьми прохладные, настроение чаще всего подавленное. |
| 3  2  1 | Члены нашей группы люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В группе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер скрытых или явных выпадов. Успехи отдельных членов группы вызывают зависть, неудачи – злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в группе. |

Бланк для ответов тестируемых

|  |  |
| --- | --- |
| Номер качества | Баллы |
| 1. Подготовленность к деятельности |  |
| 2. Направленность |  |
| 3. Организованность |  |
| 4. Активность |  |
| 5. Сплоченность |  |
| 6. Интегративность |  |
| 7. Референтность |  |

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

**АНКЕТА**

**для выявления факторов, способствующих повышению удовлетворения трудом**

1. Удовлетворяет ли вас содержание труда? (т.е. работа, которую приходится выполнять)

(вполне удовлетворяет, удовлетворяет, не вполне удовлетворяет, не удовлетворяет)

1. Удовлетворяют ли Вас возможности профессионального роста?

(вполне удовлетворяют, удовлетворяют, не вполне удовлетворяют, не удовлетворяют)

1. Удовлетворены ли Вы возможностью влиять на дела предприятия?

(вполне удовлетворяют, удовлетворяют, не вполне удовлетворяют, не удовлетворяют)

1. Удовлетворены ли Вы отношением в коллективе между сотрудниками?

(вполне удовлетворяет, удовлетворяет, не вполне удовлетворяет, не удовлетворяет)

1. Влияют ли отношения в коллективе на Вашу личную жизнь?

(очень влияют, не очень влияют, совсем не влияют)

1. Что является побудителем к активной деятельности на предприятии? (проранжировать)

понимание нужд предприятия и желание сделать свой вклад в общее дело;

указание лидера, который лучше знает, что делать;

наличие более-менее четких инструкций;

возможность самостоятельно принимать решения;

что-либо еще\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Удовлетворяет ли Вас система оплаты?

(вполне удовлетворяет, удовлетворяет, не вполне удовлетворяет, не удовлетворяет)

8. Перешли бы Вы в другой отдел, если бы представилась такая возможность (при условии, что зарплата осталась бы прежней)?

да, очень бы хотел перейти;

скорее всего перешел бы, чем остался;

не вижу разницы;

скорее всего остался бы в своем отделе;

очень хотелось бы остаться в своем отделе.

9. Что является для Вас стимулом в работе? (проранжировать)

стремление к получению большего материального вознаграждения;

возможность приобрести профессиональный опыт;

стремление к продвижению по службе;

уважение и признание со стороны руководителя;

хорошее отношение товарищей;

возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем-то задачи;

возможность быть максимально самостоятельным в работе;

желание проявить творчество в работе.

10. Каким формам стимулирования на предприятии уделяется большее

внимание? (проранжировать)

стремление сотрудников к получению большего материального вознаграждения;

возможность приобрести профессиональный опыт;

стремление к продвижению по службе;

уважение и признание со стороны руководителя;

хорошее отношение товарищей;

возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем-то задачи;

возможность быть максимально самостоятельным в работе;

желание проявить творчество в работе.

11. Каким образом решаются на предприятии возникающие проблемы? (выбрать одно, наиболее часто встречающееся)

руководители принимают решения и сообщают сотрудникам, что и кому нужно делать;

руководители советуются с сотрудниками и принимают решение с учетом мнений сотрудников;

руководители вместе с персоналом ищут пути выхода из сложившейся ситуации.

12. Удовлетворяют ли Вас условия, в которых Вы работаете?

(вполне удовлетворяют, удовлетворяют, не вполне удовлетворяют, не удовлетворяют)

13. Какова на Ваш взгляд атмосфера в коллективе? (поставьте, пожалуйста, крестики в тех квадратах, которые ближе к выбранному Вами полюсу)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дружелюбие |  |  |  |  |  |  |  |  | Враждебность |
| Согласие |  |  |  |  |  |  |  |  | Несогласие |
| Удовлетворенность |  |  |  |  |  |  |  |  | Неудовлетворенность |
| Продуктивность |  |  |  |  |  |  |  |  | Непродуктивность |
| Увлеченность |  |  |  |  |  |  |  |  | Равнодушие |
| Теплота |  |  |  |  |  |  |  |  | Холодность |
| Сотрудничество |  |  |  |  |  |  |  |  | Отсутствие сотрудничества |
| Взаимная поддержка |  |  |  |  |  |  |  |  | Недоброжелательность |
| Занимательность |  |  |  |  |  |  |  |  | Скука |
| Успешность |  |  |  |  |  |  |  |  | Неуспешность |

14. Удовлетворяют ли Вас информационные связи (коммуникации) между отделами, цехами и заказчиками?

(вполне удовлетворяют, удовлетворяют, не вполне удовлетворяют, не удовлетворяют)

15. Устраивает ли Вас объем получаемой информации для выполнения Ваших непосредственных обязанностей?

(да; нет; затрудняюсь ответить)

16. Как Вы оцениваете периодичность и сроки получения информации?

информация поступает всегда вовремя и в полном объеме;

информация поступает в ограниченном объеме с нарушением сроков;

часто приходится долго ждать необходимую информацию;

информацию приходится «выбивать».

17. Удовлетворяет ли Вас заработная плата?

(вполне удовлетворяет, удовлетворяет, не вполне удовлетворяет, не удовлетворяет)

18. Можете ли Вы предложить что-либо для улучшения деятельности предприятия?

да, у меня много идей;

думаю, что смогу;

вряд ли предложу что-либо интересное.

19. Удовлетворены ли Вы стилем и методами управления?

(вполне удовлетворены, удовлетворены, не вполне удовлетворены, не удовлетворены)

20. Насколько часто Вы вносите предложения по усовершенствованию деятельности предприятия?

(часто; иногда; редко; никогда не вношу)

21.Уверены ли Вы в стабильности своей работы?

(вполне уверен; уверен; не вполне уверен; не уверен)

22. Удовлетворены ли Вы методами стимулирования?

(вполне удовлетворены, удовлетворены, не вполне удовлетворены, не удовлетворены)

23. Как бы Вы оценили свою принадлежность к коллективу?

чувствую себя частью коллектива;

участвую в большинстве видов деятельности коллектива;

участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;

чувствую себя отдельно от коллектива;

мне все равно, работать в этом коллективе или в другом.

24. Удовлетворены ли вы отношением с руководством предприятия?

(вполне удовлетворены, удовлетворены, не вполне удовлетворены, не удовлетворены)

25. Удовлетворены ли Вы отношением администрации к нуждам работников?

(вполне удовлетворены, удовлетворены, не вполне удовлетворены, не удовлетворены)

26. Обозначьте личные качества, недостающие Вам в общении с коллективом?

Не менее трех\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

27. На что бы Вы обратили внимание, если бы были руководителем? (проранжировать)

отношения в коллективе;

методы стимулирования;

четкую организацию работы;

создание атмосферы сотрудничества и поддержки;

профессионализм и компетентность работников;

развитие информационных связей (коммуникаций).

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

Самооценка мотивации

(анкета для сотрудников)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Да | Нет |
| **I** |  |  |  |
| 1 | На предприятиях конкурентов зарплата и условия труда лучше |  |  |
| 2 | Я должен психически перенапрягаться, чтобы добиться оптимального результата |  |  |
| 3 | Я чувствую себя часто перегруженным от выполняемого количества работы |  |  |
| 4 | Я часто думаю о том, как повысить уровень своей зарплаты |  |  |
| 5 | Рабочий материал оставляет неприятный осадок |  |  |
| 6 | Жаль, что индивидуальные задания не оплачиваются индивидуально |  |  |
| 7 | Мой шеф почти не заботится о моих условиях работы |  |  |
| 8 | Время от времени можно было бы за хорошие результаты выплачивать дополнительно немного денег |  |  |
| **II** |  |  |  |
| 1 | На своем рабочем месте я чувствую себя не очень уверенно |  |  |
| 2 | Я не проинформирован о том, что я могу делать на своем рабочем месте |  |  |
| 3 | Социальная политика предприятия и обеспечение в старости не удовлетворяет меня |  |  |
| 4 | На предприятии не понимают, что гарантия рабочего места зависит и от конкурентоспособности |  |  |
| 5 | Вообще-то я не совсем точно знаю, что от меня ожидают |  |  |
| 6 | Я хотел бы, чтобы меня чаще хвалили |  |  |
| 7 | Застраховано ли наше предприятие от кризисов и насколько хороши его социальные услуги – поподробнее |  |  |
| 8 | Я хотел бы знать, как результаты моей работы влияют на общий успех предприятия |  |  |
| **III** |  |  |  |
| 1 | В коллективе, в котором я работаю, слишком мало разговаривают друг с другом |  |  |
| 2 | Я за то, чтобы мы чаще собирались вместе после работы |  |  |
| 3 | У моего руководителя очень нерешительный стиль управления |  |  |
| 4 | Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе |  |  |
| 5 | На работе мы все чаще должны разговаривать друг с другом как при личной беседе |  |  |
| 6 | Результаты моей работы были бы гораздо лучше, если бы в нашем коллективе все чаще приходили к согласию и по личным вопросам |  |  |
| 7 | Наш шеф слишком мало заботится о том, чтобы мы хорошо взаимодействовали в коллективе |  |  |
| 8 | Товарищество в нашем коллективе слабо выражено |  |  |
| **IV** |  |  |  |
| 1 | Я радуюсь, когда меня хвалят |  |  |
| 2 | Если я замечаю, что моя работа нужна предприятию, я просто лучше работаю |  |  |
| 3 | Мой руководитель должен признать меня. Мой шеф должен больше разговаривать со мной |  |  |
| 4 | Я очень доволен перспективами сделать карьеру |  |  |
| 5 | Нужно лишь чаще говорить о том, что результаты моей работы оценены по достоинству |  |  |
| 6 | Предприятие должно предлагать больше возможностей для повышения по службе |  |  |
| 7 | На предприятии не хватает системы премирования, которая давала бы мне стимул для работы |  |  |
| **V** |  |  |  |
| 1 | Я считаю свою работу довольно скучной |  |  |
| 2 | Каждый день я пытаюсь выполнить мою работу на предприятии наилучшим образом |  |  |
| 3 | Когда я вечером иду домой, я горжусь тем, что я сделал |  |  |
| 4 | Я чувствую себя ненужным |  |  |
| 5 | Я считаю, что вокруг слишком много командуют |  |  |
| 6 | Я не могу по-настоящему раскрыть себя |  |  |
| 7 | Моя работа должна быть разнообразнее |  |  |
| 8 | При выполнении работы мне представляют слишком мало свободы |  |  |