



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет Экономики и финансов
Кафедра Экономики и менеджмента
Направление 38.03.01 «Экономика»
подготовки
Форма обучения Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующего кафедрой

(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Г.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: Кутелев Артем Альбертович

Вид работы: Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: «Оценка влияния мотивации на производительность
труда персонала предприятия
(на примере АО «Воронежсинтезкаучук»)»

Руководитель Доцент ВФФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова»
работы: (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Овчаров А.А.

Консультант (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся Кутелев А.А.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.01 «Экономика»
Форма обучения _____ Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.
(подпись)

« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Кутелеву Артему Альбертовичу
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Оценка влияния мотивации на производительность труда
_____ персонала предприятия
_____ (на примере АО «Воронежсинтезкаучук»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » _____ июня 2022 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
_____ результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
_____ предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. _____ Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
_____ объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические аспекты повышения производительности труда, на основе
(наименование главы)

_____ совершенствования мотивации к труду

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ состава, динамики, эффективности использования и мотивации
(наименование главы)

_____ персонала АО «Воронежсинтезкаучук»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала
(наименование главы)

АО «Воронежсинтезкаучук»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

1 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)

2 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)

3 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15» октября 2021г.

Руководитель ВКР:

доцент, к.э.н. Овчаров Артем Анатольевич
(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

Э-4-2, Кутелев Артем Альбертович
(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение4

1. Теоретические аспекты повышения производительности труда на основе совершенствования мотивации к труду7

1.1 Производительность труда как экономическая категория7

1.2 Факторы и резервы повышения производительности труда 12

1.3 Роль мотивации в повышении производительности труда17

2. Анализ состава, динамики, эффективности использования и мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук» 24

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «Воронежсинтезкаучук»24

2.2 Анализ состава и динамики персонала АО «Воронежсинтезкаучук»30

2.3 Анализ производительности труда персонала предприятия

АО «Воронежсинтезкаучук»43

2.4 Анализ мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук»47

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук» для повышения производительности труда56

3.1 Обоснование направлений совершенствования мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук»56

3.2 Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала

АО «Воронежсинтезкаучук»61

Заключение66

Список использованных источников69

Приложения

73

Введение

Основной показатель экономической эффективности организации представляет собой производительность труда. Этот показатель определяется размером выпускаемой продукции, а также выполненных услуг.

Производительность труда выделяют по отрасли, конкретному региону и конечно же в масштабе страны. Также разделяют по производительности труда конкретного рабочего и в определенной организации.

Чтобы в организации и на предприятии был высокий и постоянный, стабильный рост производительности труда, необходимо повышать данный показатель. Иначе организация потерпит уменьшение объёмов выпуска продукции, конкурентоспособность падает и в целом происходит ухудшение финансового состояния. В случае, когда происходит увеличение показателя «производительность труда», растёт доходность с единицы потраченных ресурсов.

Если рассматривать перспективу на будущее, то высококачественный уровень производительности труда – это результативный показатель прогрессивной работы предприятия, а также показатель роста производства системной работы организации.

Повышение производительности труда открывает доступ к более эффективной и продуктивной работе предприятия, способствует увеличить уровень конкурентоспособности организации, снабжать настоящий и будущий спрос, а также благодаря уменьшению себестоимости сокращать цены на выпускаемую продукцию.

Люди на предприятии – основная ценность и самое главное на любом предприятии.

Большое количество предприятий считают самым основным показателем количество рабочей силы, а не производственную мощность или же объём продаж. Тем самым выделяют масштабы организации и важное значение

на рынке. Кадровые службы должны менять принципы работы, чтобы занять лидирующие позиции в борьбе за первое место.

Стремление к наивысшей степени использования всего потенциала рабочей силы является основой для создания идеальных условий на рабочих местах, а также развивая потенциал и большую эффективность сотрудников.

Чтобы предприятие работало успешно, необходимо разработать средства для усовершенствования структуры мотивации сотрудников, также увеличения значимости организации и организацию условий для аутсорсинга наиболее квалифицированных специалистов.

Руководящие должности предприятия имеют все возможности, чтобы создать эффективные условия работы для сотрудников, например, в создании стратегий, новых систем обработки информации, улучшении рабочих мест, постоянных семинарах для повышения уровня знаний своей профессии, а также в улучшении технологий.

Самое основное для достижения поставленной цели – слаженная, правильно поставленная работа сотрудников в коллективе и стремление к достижению поставленных целей.

Тема выпускной квалификационной работы актуальна, так как основным средством в достижении эффективной работы любого предприятия является повышение эффективности труда. В настоящее время эффективность труда – это важный аспект, который играет значимую роль для стабильной работы производственной деятельности организации и помогает быть успешным, даже при высокой конкуренции на рынке.

Для слаженной и успешной работы предприятия необходимо постоянно повышать производительность труда, оптимизировать работу сотрудников. Иначе организация потерпит крах. Рост данного показателя напрямую влияет на эффективность предприятия в целом и конечно же на стабильность в социальных выплатах, заработной плате, премиях и в целом на благополучие рабочих.

В выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

- 1) Изучены теоретические и методологические аспекты повышения производительности труда на основе совершенствования мотивации к труду;
- 2) Представлена организационно-экономическая характеристика анализируемого предприятия «Воронежсинтезкаучук»;
- 3) Изучены состав и динамика персонала;
- 4) Проведён анализ производительности труда персонала на предприятии;
- 5) Разработаны рекомендации по совершенствованию мотивации персонала для повышения производительности труда в АО «Воронежсинтезкаучук».

Для решения поставленных задач предлагается использование теоретических знаний, анализа хозяйственной деятельности предприятия и маркетинговых исследований.

Теоретической основой проведенного исследования служили труды отечественных авторов по вопросам развития потенциала работников, повышения производительности труда и влияющих на них факторов. В ходе исследования использовались нормативно-правовые источники, аналитические доклады, программы и прочие документы, изданные органами государственной власти, министерствами, ведомствами и другими государственными учреждениями.

Информационную базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, а также данные годовых отчетов АО «Воронежсинтезкаучук».

Данная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 68 страниц печатного текста, включая 18 таблиц, 19 рисунка и 1 приложение.

1. Теоретические аспекты повышения производительности труда на основе совершенствования мотивации к труду

1.1 Производительность труда как экономическая категория

Производительность труда в масштабном понимании – это исследование и увеличение имеющегося потенциала на предприятии. Данное понятие создано на том, что человек улучшая свои навыки может работать лучше, чем работал до усовершенствования системы экономической деятельности на предприятии.

С математической точки зрения производительность труда – это связь фактически затраченного рабочего процесса к нормативным затратам.

Необходимо для понимания углубиться в историю. Производительность труда справедливо показывала все этапы развития домонополистического капитала с середины XVIII до начала XX века. Главной задачей тогда являлось наполнение рынка услугами и товарами. Также, важно учесть, что в то время базовые технологии были сложны и для достижения целей использовался низкоквалифицированный труд.

Капитализм в первом этапе XX века в большем количестве развитых стран достигает фазы зрелости и происходит сильное развитие. Происходит смена свободной конкуренции на главенство монополий.

В это время процесс роста затрагивает увеличение производительности труда, а также материальных ресурсов, рабочей силы и капитала. Уже в это время имеет место быть вопрос о экономии высококвалифицированных трудовых и материальных ресурсов, а именно энергии и сырья.

Такая социально-экономическая группа в виде производительности труда меняет направление в более обширное понятие – эффективность труда.

Впервые такой термин, как «эффективность» замечен в экономической литературе в работах отца классической политэкономии в Англии Вильяма

Петти (1623-1687) и Франсуа Кенэ (1694-1767). Данное понятие было использовано исключительно для оценивания частных или же правительственных мер. Экономически термин «эффективность» ими не был разработан.

Увеличение производительности труда выражается в уменьшении количества живого труда в продукции, а уровень использования материального – увеличивается. Эти перемены между материальным трудом и живым вытекают из разных факторов. В большинстве случаев зависят от степени производственных сил на предприятии.

При высокой степени автоматизации труда, а также его механизации, экономическую значимость будет иметь уменьшение затрат материального труда.

Совокупный объем продукции, который делят на реальную часовую выработку на одного сотрудника и есть производительность труда. Также её определяют совокупным количеством продукции, которая произведена сотрудником за установленное время.

За последние годы в Российской Федерации такой показатель, как производительность труда, пропал из официальной статистики и была прекращена работа по усовершенствованию статистических показателей производительности на любых степенях правления организацией. Данная тема стала подниматься гораздо реже.

Важным фактором на рынке становится вероятность снижения затрат на выпускаемую продукцию, сравнительно с её стоимостью. Стоит заметить, что большое количество организаций не придаёт значения данному фактору. Снижая себестоимость и конечные цены на продукцию, предприятия увеличивают реализацию и свою прибыль. Это приводит к резкому изменению планирования внутри производства. Стоит заметить, что резкие изменения затрагивают деятельность на всех организационных этапах, необходима координация и распределение масштабов деятельности, а именно в структуре кадров, оборудования, технологии, рынка сбыта продукции. Все перечислен-

ные моменты – основные составляющие управления производительности труда.

Рассмотрим систему показателей трудоёмкости и выработки труда. Делится на 3 показателя – обобщающие, частные и вспомогательные.

К обобщающим показателям относят среднегодовую, среднедневную, среднечасовую выработку продукции на одного сотрудника и среднегодовую выработку выпускаемого товара на одного работника.

К следующему показателю относят частные. Они показывают временные затраты на производство единицы продукции или же определяют какое количество продукции определенного типа в натуральном измерении производится в единицу времени.

Третий вид вспомогательные показатели. Они определяют какие временные затраты необходимы на выполнение единицы определенного вида работ за единицу времени.

Чтобы посчитать трудоемкость необходимо поделить численность рабочей силы на продукцию.

Такие показатели, как трудоемкость и выработка определяются в стоимостном или натуральном выражении, нормо-часах, а также в условном натуральном выражении.

Выработка – показатель объёма выпускаемой продукции на единицу численности.

Трудоёмкость – это затраты труда на единицу продукции.

Производительность труда различают, как:

- 1) нормативную;
- 2) плановую;
- 3) фактическую трудоемкость продукции.

Трудоёмкость различают, как:

- 1) производственную;
- 2) полную;

3) общую трудоемкость.

Исходя из вышеперечисленного следует, что основным и важным показателем эффективной производственной деятельности является производительность труда. Данный показатель помогает дать оценку коллективной работе, определенному сотруднику и конечно же эффективности труда организации в целом.

Производительность труда определяет затраты живого труда на изготовление продукции в единичном измерении. Он измеряется количеством выполненной работы, произведенной продукции или же услуги в единицу времени (час, квартал, год и т.д.).

Количество выполненной работы на единицу сотрудника определяют показателем выработка.

Показатель производительность труда рассчитывается по формуле:

$$ПТ = \frac{Q}{ЧР}, \quad (1.1)$$

где Q–объем работ в единицу времени;

ЧР– число работников.

Рассмотрим методы измерения производительности труда.

Первый метод – стоимостной. С его помощью доступно сравнение производительности труда рабочей силы, сравнивая разные профессии. Например, можно сравнить производительность труда повара и слесаря. У данного метода есть два основных недостатка – влияние инфляции и присутствие ценового фактора.

Второй метод – натуральный. Его используют для измерения однородной продукции и объем изменяют в натуральных единицах (кг, литр, км и т.д.). Недостаток данного метода, что его невозможно применить для расчёта разной продукции, например, машины и самоката.

Третий метод – трудовой. С его помощью доступно рассчитать масштабы продукции при помощи трудоёмкости производства. При расчете производительности труда этим методом применяются производственные нормативы единицы продукции или же продажи единицы товара.

Показатель трудоёмкости продукции, которая представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции, рассчитывается по формуле:

$$t_n = \frac{T}{Q}, \quad (1.2)$$

где T–количество рабочего времени, затраченного на производство данной продукции;

Q–количество произведенной продукции в натуральном выражении.

Следует обратить внимание на тот факт, что при большем развитии уровня производительной силы становится возможным увеличение производительности труда. Увеличение возможно при улучшении механической силы, обогащении производственной сферы и влиянием на неё. Производительная сила напрямую имеет зависимость от технического превосходства средств труда. Самым основным являются применяемые технологии.

Производительность труда на сто процентов имеет зависимость от производительной силы. Организация при правильном распределении ресурсов и рабочей силы может на всю мощь использовать заложенные резервы производительности труда.

Рассмотрим зависимость производительности труда от ряда факторов. Перечислим их:

- 1) качество труда;
- 2) масштабраспределяемого основного капитала;
- 3) степень технологического прогресса;

- 4) качество, объемиспользуемых природных ресурсов;
- 5) система управления экономикой;
- 6) социальный и политический климат, который стимулирует производительность на производстве;
- 7) размер внутреннего рынка, который обеспечивает организации вероятность реализовать продукцию на массовое производство.

Помимо масштаба для исчисления показателя производительности труда, важно более эффективно планировать методы производительности труда. Сокращение затрат, сокращение времени, затраченное на единицу продукции, увеличение квалификации и усовершенствование навыка рабочих, улучшение технической составляющей и улучшение рабочих мест – даёт возможность повысить производительность труда и тем самым усовершенствовать работу предприятия в целом.

1.2 Факторы и резервы повышения производительности труда

Производительность труда носит в себе различные понятия. Факторы роста производительности труда определяют объединение всех элементов внешней и внутренней среды. Важно учитывать, что эти факторы напрямую влияют как на снижение, так и на рост производительности труда.

Под условиями понимают обстоятельства, под воздействием которых производится действие тех самых факторов. Данные обстоятельства обуславливаемые техническими, общественными, экономическими, материальными условиями сильно влияют на производство продукции.

Также производительность труда вносит в себя понятие резервы. Это неиспользованные возможности, которые могли бы способствовать росту производительности труда. Они способствуют росту за счет тех возможностей, которые организация может развить – улучшение технического состоя-

ния, улучшение экономических, технических, материальных условий и так далее.

Достигая цели, организация должна использовать всевозможные факторы роста производительности труд.

Есть пять важных моментов, на которые стоит обратить внимание для достижения улучшения работы на предприятии:

- 1) сфера действия;
- 2) время действий;
- 3) источник возникновения;
- 4) направлению действия;
- 5) уровню возникновения.

Факторы роста производительности труда могут быть использованы по-разному, а также они имеют большое разнообразие. Их можно трактовать, как действия или причины, направленные на определенные процессы.

Факторы разделены на три группы: материально-технические, организационно-экономические и социально-психологические.

Первая группа факторов взаимосвязана с применением новейшей техники, новых материалов и конечно же с использованием новых, более прогрессивных технологий.

Для того, чтобы предприятие стало работать более эффективно, важно решить следующие задачи:

- 1) улучшение имеющегося оборудования;
- 2) замена старого оборудования новым, наиболее производительным;
- 3) повышение уровня механизации производства, а именно механизация ручных работ, внедрение средств малой механизации, комплексной механизации работ в цехах.

На рис. 1.1 отражена классификация факторов роста производительности труда.

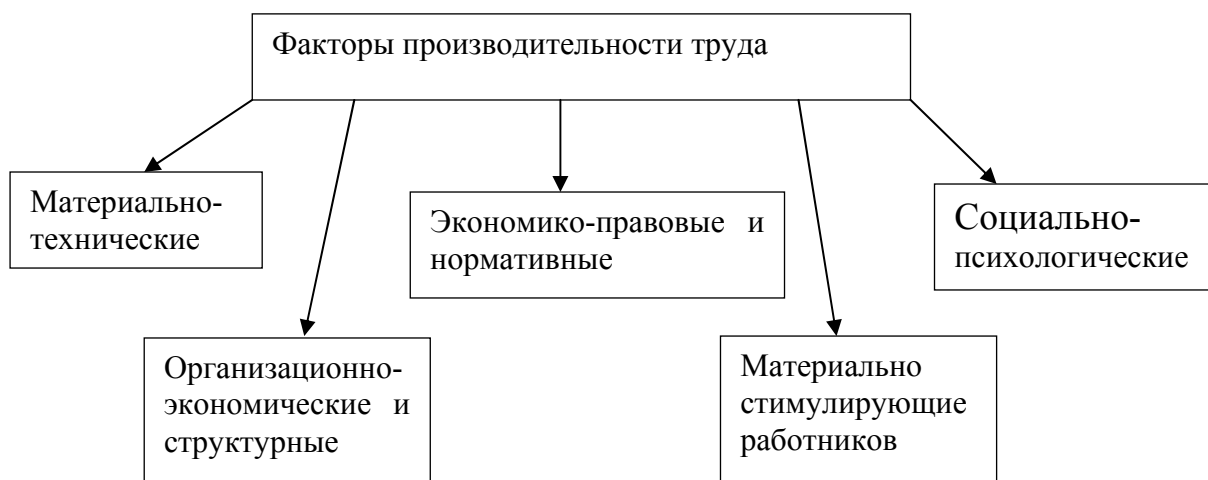


Рисунок 1.1 –Классификация факторов, воздействующих на рост производительности труда

Резервы роста производительности труда представляют собой вероятность повышения работы предприятия, которые замечены, но по каким-либо факторам не применялись. Под воздействием НТП (научно-технического прогресса) резервы реально применяются и снова появляются.

Разница от уровня, который можно достигнуть и возможностями в производительности труда в конкретный момент времени, определяется как количественные резервы. Из этого следует, что резервы роста производительности труда простым языком возможность превратить возможности в действительность.

Если рассматривать это определение для таких профессий, как менеджер или экономист, то важную роль играет определение внутрипроизводственных резервов и факторов. Данные факторы и резервы дают возможность в определении возможностей увеличения производительности труда.

Чтобы максимально задействовать применение резервов роста производительности труда, в организациях идёт индивидуальная разработка программ управления производительностью. В них прописаны определенные сроки, необходимые действия и мероприятия, резервы, а также расходы и ко-

нечно же экономическая эффективность от применённых мероприятий. На каждую программу назначается ответственный исполнитель.

Резервы делятся на три категории: народнохозяйственные, отраслевые и внутрипроизводственные. По срокам применения делятся на текущие и перспективные.

Текущие резервы по программе должны быть применены в рамках 30 дней, 3 месяцах (квартала), а также рассчитаны и определены от реальных перспектив организации.

Перспективные резервы – это те, которые определены на будущее, когда у предприятия будет достаточно ресурсов для их выполнения. По сроку могут быть использованы от года и на большее количество лет. Для исполнения такой программы идёт специальная разработка плана организационных, технических мероприятий. В них указаны также затраты, сроки и ответственный за выполнение работ.

Такие показатели, как рост производительности труда и снижение трудоёмкости, обратно пропорциональны. Основой резерва роста является усовершенствование кадровой структуры. Объясняется это соотношением численности между отдельными группами промышленного производственного персонала. Увеличение удельного веса базовых рабочих мест равно росту производительности труда в расчете на всю категорию работников.

Рост производительности труда зависит от:

- 1) роста результата при неизменных затратах труда или их уменьшении;
- 2) уменьшением затрат при неизменном или увеличенном результате;
- 3) одновременным ростом результата и расходов при опережающем темпе увеличения результата;
- 4) одновременным уменьшением конечного результата и расходов при опережающем темпе уменьшения затрат.

Чтобы повысить производительность труда в общем, необходимо думать о социальных результатах. На предприятии необходимо повысить об-

щее благосостояние для улучшения благосостояния предприятия в целом. Необходимым условием является развитие личности человека, а не только экономический прогресс.

Одним из основного социального результата необходимо провести увеличение заработка по степени увеличения производительности труда. В экономической теории сказано, что производительность труда должна иметь опережающий рост в сравнении со средней зарплатой на сотрудника.

Важно учитывать тот факт, что при высокой доле ручного труда в определенной области коэффициент опережения меньше. Это правило работает и в обратную сторону.

Всё дело в том, что ручной труд охватывает и зависит напрямую от рабочих. Поэтому необходимой мерой является усиление заработной платы на сотрудника.

Основным социальным исходом увеличения производительности труда возможно уменьшение потребительской розничной стоимости на разные товары и услуги. Основное направление увеличения доходов населения совокупно с увеличением зарплаты. Рассмотрим преимущества.

Первое – это увеличенные зарплаты могут способствовать росту инфляции, тогда как уменьшение потребительских цен объясняет общий баланс денежной и товарной массы в обращении.

Второе – увеличение зарплаты говорит о повышении прогрессивной работы в масштабе работы одной организации, а уменьшение потребительских цен показывает реальное увеличение эффективной работы на макроуровне, если рассматривать в масштабе всей глобальной экономике.

Третье – уменьшение потребительских цен положительно влияет на население в целом, а рост зарплаты только на определенные слои.

Также важнейшим социальным итогом увеличения производительности труда представляется организация комфортных условий, чтобы разрешить экономические проблемы.

При увеличении производительности труда вырастет масштаб материальных и трудовых ресурсов. Их необходимо направить в сторону сохранения природной среды.

Если говорить о сфере материального производства, то увеличение производительности труда в данной сфере помогает перемещению относительно большей части трудовых ресурсов в сектор экономики с осуществлением производства природоохранной техники, а также в сектор природоохранных мероприятий. Они направлены на восстановление полей, плодородной почвы, восстановление рек и так далее.

1.3 Роль мотивации в повышении производительности труда

Мотивация играет большое значение в деятельности человека. Влиять на конкретные действия она может по различным факторам. Она меняется, как из-за определенных мотивов, так и из-за деятельности человека.

Мотивация – побуждение конкретного человека к действиям или определенной деятельности, задавая направление и способствуя достижению поставленных целей.

Мотив – определяет конкретные действия человека. Он задаёт индивидуальный характер, под влиянием каких-либо внутренних или внешних факторов.

Мотивационная структура имеет стабильность, которая меняется из-за возникающих или пройденных факторов (взросление, образование, работа и так далее). Мотив помогает человеку определить, как добиться поставленной цели и также, как пройти все моменты к достижению цели.

Процесс стимулирования – это то, что может быть использовано для мотивации конкретного процесса. Если несколько форм стимулирования.

На практике одно из наиболее используемых конечно же материальное стимулирование. Стимулирование носит важнейший характер. Под конкрет-

ного человека необходимо применять свою систему, так как у каждого человека различные приоритеты. Даже если говорить о рабочих процессах, для кого-то стимулирующим фактором будет зарплата, а для кого-то стабильность и график работы, спортзал или дружный коллектив.

Мотивация и стимулирование отличаются друг от друга. Стимулирование – это средство для достижения процессов мотивации. Стоит учесть, что чем выше уровень развития взаимоотношений на предприятии, тем в меньшей степени используется стимулирование, как средство управления.

Объяснить это можно тем фактом, что обучение, повышение квалификации или же воспитание, как единичный метод мотивирования сотрудников, вызывает самостоятельную заинтересованность в планах предприятия и способствует осуществлению конкретных действий. Мотивация сотрудника влияет на продолжение работы.

Конечно, есть другая сторона мотивации. Если сотрудник мало заинтересован или же стимулирование не является для него оправданной целью, то он быстро теряет интерес к начатому. Такое бывает, когда в самом начале сотрудник имел отличные результаты, но у него не было настойчивости или же изменение мотивации в процессе работы могло напрямую повлиять на прогресс.

В данном вопросе важно понимать, что невозможно прийти к положительным сдвигам производительности труда, улучшая только экономическую составляющую. Использование современного оборудования требует высококвалифицированных кадров. Специалисты всего мира, изучавшие данные вопрос, определяют от 10 до 15 процентов уровня производительности – качество рабочей силы.

Конечно же важность человеческого фактора определяется индивидуально, зависит от увеличения производительности труда сотрудников на предприятии. Зависимость идёт от внешних факторов, также от личных ка-

честв. Важен здесь опыт работы, образование, стремление развиваться и конечно качества труда и отношение к рабочему процессу.

Косвенные факторы и прямые относятся к внутренним и их возможно изменять со стороны субъекта экономической деятельности.

Из вышеописанного следует, что предприятие имеет все возможности увеличить производительность труда сотрудников и в общем способствовать повышению экономической эффективности предприятия, путём мотивирования своих сотрудников на конечный результат.

Важно знать, зачем и ради каких целей сотрудники исполняют свою работу. Если это будет известно, то возможность воздействовать на сотрудников максимальная. Множество крупных, эффективных компаний не приступают к каким-либо изменениям, внутри работы фирмы, без преждевременного исследования мотивации персонала. Это происходит, так как мотивация увеличивает производительность труда и конечно же такой фактор напрямую воздействует на прибыльность организации.

Способы увеличения мотивации, которые чаще всего применяются на практике:

- 1) Мотивирование сотрудников обучением. Данный способ помогает замотивировать сотрудника определенными знаниями, вырасти в конкретной должности, получить высокий уровень профессионализма. Для того, что применить данный способ, необходимо отправлять сотрудников на тренинги, обучения. Данные знания должны вдохновить работника на улучшение своих навыков, применения их в работе. Данный способ наиболее зарекомендовал себя, так как обучение чаще помогает сотруднику выполнять свою работу быстрее и качественнее.
- 2) Награждение за вклад в общую группу. В данном способе описано премирование конкретного человека за индивидуальные заслуги. На практике поощрение происходит для рабочей группы, когда личная мотивация не поддается стимулированию. Такой способ зарекомендовал

себя для лучшей работы каждого сотрудника в группе. Можно сделать доску-рейтинг, отчеты по работе каждого сотрудника из группы. В конце квартала или же иного отчетного периода, стимулировать выходным или же материально, также можно дополнительным обучением. В таком способе каждый из группы имеет шанс стать лучше, таким образом происходит улучшение работы в целом.

- 3) Объяснение системы вознаграждений. Чаше на предприятиях вознаграждают конкретного сотрудника, но без понимания другими его заслуг. Мотивация других сотрудников падает. Данный способ говорит о том, что необходимо каждую новую программу разбирать с сотрудниками, объясняя, как они могут добиться поощрений и за что идёт вознаграждение. Разъяснения руководителем таких моментов в группе говорит о уважении к сотрудникам, помогая избежать конфликтов.
- 4) Позитивный обмен информацией среди сотрудников. Раздавая задания важно понимать, что личные оценки очень сильно мотивируют сотрудника. Корпоративная культура, поддерживающая стремление давать друг другу высокие баллы по итогам каждого сделанного задания, увеличивает степень мотивации и производительности труда. МакКлелланд сделал теорию согласно которой, есть сотрудники с наибольшей потребностью в соучастия. Они хотят и имеют цель поддержать отличные взаимоотношения, у них имеется стремление получить похвалу со стороны руководителей и сотрудников, им важно мнение других. Для таких сотрудников важно сделать условия, чтобы они взаимодействовали с окружающими их людьми и постоянно получали реакции на их рабочий процесс.

Так как есть много вариантов мотивации персонала, руководителю важно:

- 1) знать и устанавливать условия, влияющие на поведение конкретного работника. Такой этап способствует формированию личной философии

фирмы, которая определяет поведение сотрудников в целом. Если грамотно разработан такой способ, то окружающая среда внутри коллектива будет задавать вектор на мотивацию. Сотрудники легко будут воспринимать регламент компании;

- 2) сделать приятную атмосферу в коллективе или на рабочем месте для мотивации сотрудников;
- 3) руководителю взаимодействовать со своими сотрудниками. Когда такое происходит работнику легче работать, и он в полной степени понимает процессы работы и требований. Когда общение между сотрудником и руководителем выполнено напрямую, работники чувствуют комфорт и обратную связь, а это обеспечивает мотивацию.

Важным моментом является говорить с сотрудниками, обсуждать рабочие моменты, отчитываться о проделанной работе и о конечных результатах. Анализируя это, сотрудник внимательно изучает свои недостатки и достоинства и это способствует лучшей работе, увеличивая мотивацию. Есть работники, которым важно быть профессионалом своего дела и занимать лидирующие позиции. Они способны анализировать успехи и провалы. Такие сотрудники, выполняя поставленную цель качественно, идут к более высокой цели. Замотивированы в образовании, карьерной лестнице, хорошей зарплате или же просто хотят стать лучшим из лучших.

При приёме на работу сразу заметны такие сотрудники. Цель для него стать специалистом в своей области. Также важны для него интересные условия работы.

Мотивация для такой группы сотрудников:

- 1) творческая, содержательная работа, безмонотонности;
- 2) важность быть индивидуальным;
- 3) обязателен профессиональный рост. То есть обучение, профессиональное развитие;
- 4) постоянные поощрения инициативы, интерес к его идеям;

- 5) самостоятельная работа;
- 6) минимальный контроль.

Главной задачей руководителя в современных условиях – выбрать хороший компенсационный портфель, конкретно подобранный под своих сотрудников.

Стоит обратить внимание на комплексную систему мотивации:

- 1) важным условием является взаимодействие сотрудника и руководителя, определение перспектив, объяснение устава предприятия, сплоченность внутри компании, организация конкретных норм;
- 2) для того, чтобы развить ощущение принадлежности к предприятию важно делать определение сотрудника с предприятием. Важно формировать положительный образ для персонала. В этом случае используют разные способы информирования про организацию;
- 3) разработка общей результативности с помощью участия в капитале, развитии взаимоотношений между партнерами. Тем самым развивается корпоративное поведение. Сотрудники готовы к рискам и понимают отношение результата и затрат;
- 4) повышение социальной ответственности сотрудников, их трудовой деятельности является необходимым аспектом. Для этого необходимо использовать все формы социальных льгот, услуг. Такое важно учитывать это независимо от категории сотрудника в компании;
- 5) для того, чтобы сотрудник чувствовал себя комфортно, обязательно надо взять во внимание организацию рабочего места. Использование качественного оборудования, хороший свет или кондиционеры. Всё это можно использовать, как дополнитель-

ную мотивацию к работе. Специалист должен хотеть прийти на рабочее место;

- 6) одним из важных моментов является удовлетворение сотрудника в организации карьеры, стимулировать инновационную деятельность, развивать подготовку и повышать квалификацию кадров;
- 7) чтобы сотруднику было комфортно, важно ответственное и сознательное применение рабочего графика. Гибкость рабочего времени напрямую влияет на мотивацию сотрудника;
- 8) имея установку на формирование ответственности работников за собственные действия, самокритичной оценки трудовых достижений можно использовать журналы и справочники организации, собрания коллектива, а также отчеты о работе. Другими словами, важно, чтобы сотрудник знал, как обстоят дела на предприятии.

При организации совокупной системы мотивации персонала организации, важно принимать во внимание все качества, черты и особенности работающего персонала. Необходимо учитывать интерес, стимул, мотив, потребность и ценности сотрудников. При создании мотивационного механизма необходимо брать во внимание такие факторы, как: исторический опыт компании, установленные годами традиции, факторы внутреннего и внешнего влияния на предприятие и конечно же принимать во внимание уже сформировавшуюся структуру.

2. Анализ состава, динамики, эффективности использования и мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия «АО Воронежсинтезкаучук»

АО «Воронежсинтезкаучук» – это предприятие в России, которое с 1998 года находится под контролем ГК «Сибур». С 2012 года ГК «Сибур» является владельцем предприятия.

Деятельность предприятия заключается в производстве синтетических каучуков и термоэластопластов. Оно производит более 39 видов продуктов. На 2005 год двадцать процентов рынка Российской Федерации производством синтетических каучуков, а пятьдесят процентов от выполненного объема продукции экспортируется из страны.

Предприятие «Воронежсинтезкаучук» начало работу в тридцатых годах XX века. 1931 года на левом берегу города Воронеж, где работает и активно развивается данное предприятие, стартовало строительство первого производителя синтетических каучуков. Данное производство являлось первым в мире и в стране.

За один год было закончено строительство. Это рекордные сроки, хотя объем и масштабы организации были внушающие.

Уже в октябре того года новейшее предприятие – Воронежский ордена Трудового Красного Знамени завод синтетического каучука им. С. М. Кирова (теперь АО «Воронежсинтезкаучук») – выпустило первую тонну воронежского каучука. Аналогичных выпусков такой продукции не было во всем мире. Также производство выпускало каучук по новейшей промышленной технологии. Данную технологию предложил профессор Ленинградской медико-хирургической академии С. В. Лебедевым. Конкретно он в 1910 году создал синтетический каучук.

В 1926 году Высший совет народного хозяйства СССР организовал конкурс по изготовлению промышленного способа синтеза каучука из отечественного сырья. Одержала победусовокупность исследователей, возглавленную профессором Лебедевым.

Его технология стала основной по производству каучука на Воронежском предприятии. Настоящей находкой ученого оказался одностадийный способ получения бутадиена из этилового спирта на смешанном цинк-алюминиевом катализаторе. Для аграрной страны, которой тогда являлся Советский Союз, применение в виде начального продукта этанола, который получают из растительного сырья, сравнительно удешевляло изготовление каучука.

Через пару лет предприятие набрало обороты и до начала ВОВ изготовило более 120 т. тонн синтетического каучука. В то время, данное предприятие определило начало изготовления высококачественного каучука и заняло лидирующие позиции в шинной промышленности.

Вследствие военных действий промышленное производство было повреждено. После войны только в 1947 года возобновилось получение каучука.

В 1991 году завод работал уже в полную мощность. В это время на заводе стали изготавливаться первые в стране термоэластопласты. К 1994 году одним из первых в России получает сертификат на соответствие системы качества требованиям международного стандарта. Тогда же началось акционирование завода.

В девяностые годы произошел резкий спад добычи нефти, что повлекло серьезный дефицит в химической промышленности. Это задело АО «Воронежсинтезкаучук».

К 1998 году, когда предприятие вступило в ГК «Сибур», началось восстановление и постепенное окончание кризиса на предприятии.

В 2004 году АО «Воронежсинтезкаучук» сертифицировано по интегрированной системе международных стандартов менеджмента качества, охраны окружающей среды, здоровья и безопасности на производстве.

На данный момент предприятие является одним из масштабных по России изготовителем высококачественных каучуков и латексов, являясь основным и единственным производителем термоэластопластов в России.

Более 49 процентов продукции с предприятия отправляется в такие страны, как: Германия, Австрия, Тайвань, Индонезия, США, Азии и другие страны.

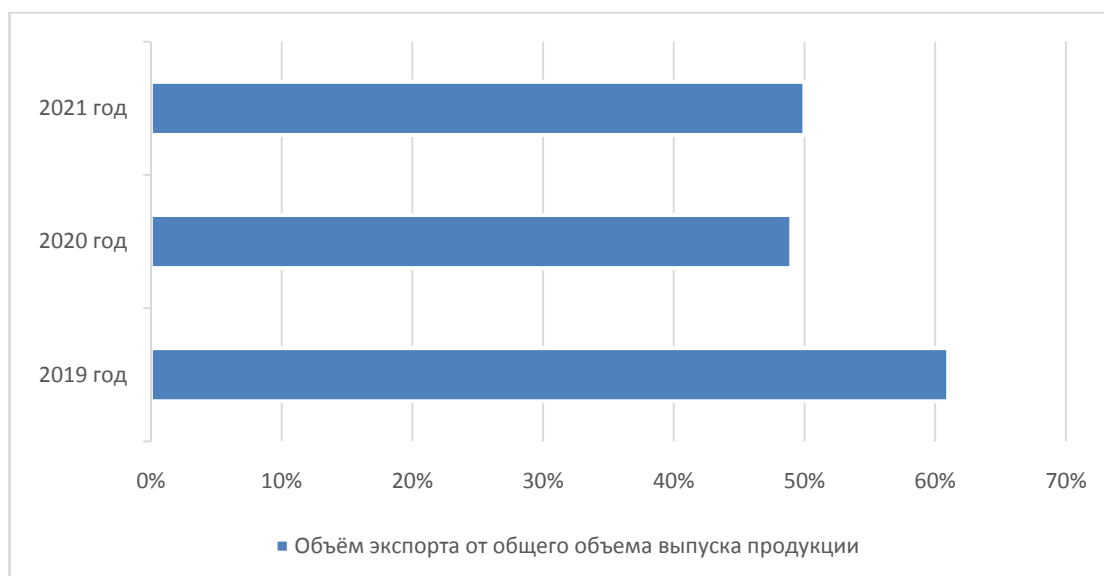


Рисунок 2.1 – Объем экспорта от общего объема выпуска продукции

Потребители Воронежских каучуков — ведущие транснациональные корпорации химической индустрии, фирмы с мировым именем «Мишлен», «Бриджстоун», «Нокиан Тайерс», «Континенталь».

АО «Воронежсинтезкаучука» ГК «СИБУР» выполняет масштабные инвестиционные программы. Примером служит строительство новейшего производства термоэластопластов мощностью более 45000 тонн в год.

Генеральный директор АО «Воронежсинтезкаучук» – Куклинов Виктор Александрович.

На сегодняшний момент «Воронежсинтезкаучук» главный изготовитель товарных латексов в России. Изготавливаются бутадиен-стирольные, полибутадиеновые, полистирольные латексы в количестве восемнадцати марок.

Предприятие оснащено новейшей системой биологической очистки сточной воды. Мощность 305 тысяч кубометров в сутки. Она очищает также промышленно-бытовые стоки Левобережного района в городе Воронеж.

Синтетические каучуки изготовлены по-разному. Несколько способов полимеризации (растворной и эмульсионной).

Обширное использование резин применяется для велосипедов, автомобилей и авиации. Также пользуются спросом синтетические латексы, которые хорошо применяются при производстве красок на основе латекса.

Ещё используют продукцию при изготовлении обуви, при изоляции проводов, при изготовлении искусственной кожи и даже медицинских товаров.

Термоэластопласты имеют совокупность качеств применения для подшипников, муфт, железнодорожных прокладок, креплений для сноубордов и лыж, обуви и так далее.

Важной и основной целью для предприятия считается положение на российском рынке. Предприятие стремится удержать позиции в качестве известного изготовителя важных материалов, а также оставаться высококачественным изготовителем полезных вещей.

Главный рынок сбыта продукции, конечно же является Российская Федерация. За столько лет предприятие удерживает позиции и остается крупнейшим изготовителем синтетического каучука.

На 2021 год выпуск продукции достиг максимально высокого уровня, а именно предприятие произвело 125 тыс. т СБС-полимеров и 221 тыс. т синтетических каучуков.

Масштабы изготовления возникли из-за осуществления важных и серьезных инвестиционных проектов.

Таблица 2.1 – Организационно-экономические показатели деятельности АО
«Воронежсинтезкаучук»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	10 847 798	10 972 998	12 639 259	1 666 261	13,18	125 200	1,14
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	9 583 607	9 508 635	10 987 713	1 479 078	13,46	-74 972	-0,79
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 301 456	1 464 363	1 651 546	187 183	11,33	162 907	11,12
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	470 510	404 461	420 018	15 557	3,7	-66 049	-16,33
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	–	–	–	–	–	–	–
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	931 850	1 059 902	1 231 528	171 626	13,94	128 052	12,08
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	807 435	832 347	675 753	-156 594	-23,17	24 912	2,99
8. Основные средства, тыс. руб.	10 006 379	11 634 454	13 316 783	1 682 329	12,63	1 628 075	13,99
9. Оборотные активы, тыс. руб.	13 117 106	15 030 192	17 689 832	2 659 640	15,03	1 913 086	12,73
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	2 423	2 413	2 388	-25	-1,05	-10	-0,41
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1 916 721	1 901 727	2 197 542	295 815	13,46	-14 994	-0,79
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	4 477,01	4 547,45	5 292,82	745,37	14,08	70,44	1,55
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	391,20	410,40	426,48	16,08	3,77	19,20	4,68
14. Фондоотдача	1,08	0,94	0,95	0,01	0,63	-0,14	-14,94
15. Оборачиваемость активов, раз	0,83	0,73	0,71	-0,02	-2,18	-0,10	-13,28
16. Рентабельность продаж	8,59	9,66	9,74	0,08	0,87	1,07	11,07
17. Рентабельность производства, %	9,27	10,69	10,80	0,10	0,96	1,42	13,31
18. Затраты на рубль выручки	92,68	90,34	90,26	-0,08	-0,09	-2,34	-2,59

Проанализировав данные в таблице выше, делаем вывод, что выручка на 2021 год равнялась 12 639 259 тыс. рублей, а это на 13,2% больше 2020 года, при росте себестоимости продаж на 13,46%. Такую закономерность можно наблюдать из-за роста цен на сырьевом рынке, а именно на готовую продукцию.

Чистая прибыль за 2021 год снизилась на 156 594 тыс. рублей. Управленческие расходы увеличились с 2020 года на 3,7%. В сравнении с 19 годом ситуация стала лучше, когда по данному показателю был минус.

Если же говорить о динамике оборотных и основных средств, то мы наблюдаем примерно одинаковое увеличение на 12-13% сравнивая 2019, 2020 и 2021 год. Такой прогресс можно наблюдать из-за приобретения нового оборудования.

Среднегодовая выработка увеличилась к 2021 году на 14,08%, составляла 5292,82 тыс. рублей.

Рассмотрим среднесписочную численность. На 2021 год изменения минимальны, равны -1,05%. На предприятии нет постоянной текучки кадров и смена сотрудников происходит чаще среди новых молодых специалистов. Но с 18 году, во время пандемии, предприятие потеряло достаточно опытных специалистов.

Прибыль от продаж выросла к 2021 году на 171 626 тыс. рублей. Рентабельность выросла на 0,1%, что очень мало. К сравнению с 2019 на 2020 год данный показатель вырос на 1,42%.

Управленческие расходы к 2021 году выросли всего на 15 557 тыс. рублей, а на 2020 год наблюдалось снижение на 16,33%.

Затраты на рубль выручки в 2020 году равнялись 90,34, что на 0,08 копеек больше, чем 2021 году.

Предприятие выполняет работу, основываясь на федеральный законы и правовые акты, в соответствии с Уставом и решениями Органов управления, принятыми в пределах их компетенции.

Рассмотрим на рисунке 2.2 основные финансовые показатели предприятия.

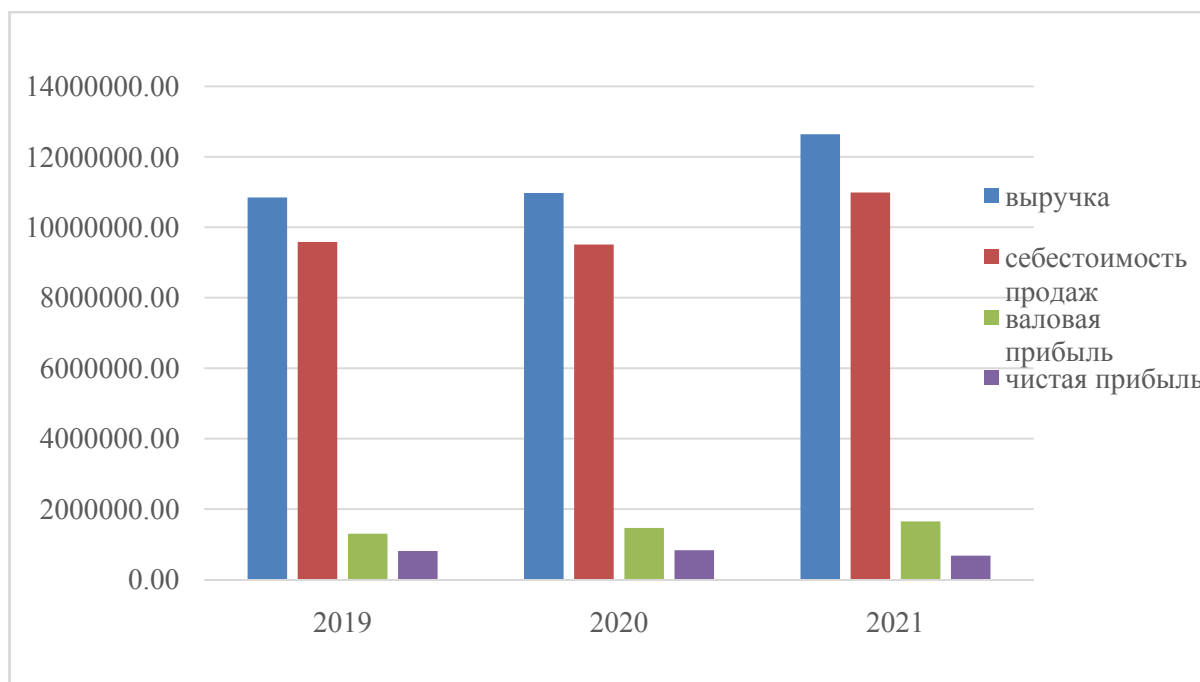


Рисунок 2.2 – Основные финансовые показатели с 2019 по 2021 год АО «Воронежсинтезкаучук»

Из проведенного анализа следует вывод, что предприятие с 2019 по 2021 год «Воронежсинтезкаучук» улучшило свои экономические показатели и предприятие имеет положительную динамику в своей деятельности. Это значит, что предприятие ведёт стабильную деятельность.

2.2 Анализ состава и динамики персонала АО «Воронежсинтезкаучук»

Одной из главных кадровых задач АО «Воронежсинтезкаучук» считается процесс подбора и развитие талантливых кадров. Предприятие занимается подбором учёных, инженеров, IT-специалистов высшей степени. Такие специалисты помогают достичь высокого уровня в модернизации производства, способствуют внесению инноваций, современных взглядов и в целом помогают обновить рабочий технологический процесс.

Для того, чтобы сделать работу на предприятии комфортнее, лучше и современнее, все силы идут на объединение, продвижение и подъем квалифицированных групп, непрерывное развитие методики управления работников предприятия. Это достигается, как ростом мотивации, так и с помощью применения цифровых инструментов.

На предприятии АО «Воронежсинтезкаучук» действует единая служба управления персоналом. Она представляет из себя отделы, которые берут на себя конкретные задачи и выполняют необходимые задачи.

Служба управления персоналом представляет следующие отделы:

- 1) кадры и трудовые отношения;
- 2) обучение и развитие сотрудников;
- 3) организация труда и заработной платы.

Отдельным отделом и идущим, как самостоятельное подразделение, приходится отдел по работе с персоналом. Данный отдел руководит заместитель генерального директора. Обязанности среди сотрудников организует и распределяет начальник данного отдела. Он пользуется должностными инструкциями и также настоящим положением предприятия.

Разберем важные задачи и функции службы. К ним относят:

- 1) подбор, отбор и оформление персонала;
- 2) оценка персонала, работа с резервом;
- 3) пенсионное и медицинское страхование;
- 4) табельный учет отработанного времени;
- 5) организация и проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- 6) планирование, анализ работы, отчеты, справки, документооборот, ведение личных дел;
- 7) планирование, финансирование, отчет по затратам, анализ;
- 8) разработка документов по организации обучения;

- 9) организация переподготовки, повышения квалификации, стажировки персонала;
- 10) организация разработки программ обучения, билетов, методического материала
- 11) контроль за учебным процессом, работа с контролирующими органами, анализ результата обучения, организация проведения аттестации (проверка знаний) персонала;
- 12) профориентация, организация практики студентов, учащихся;
- 13) организация обучения работников по безотрывной форме в учебных заведениях подбор, отбор преподавательского состава, наставников и их подготовка;
- 14) составление отчетов, справок, сведений, информации об обучении и затратах;
- 15) работа с кадровым резервом.

Организационная структура представляет собой определенную схему, которая описывает процесс и распределение группы сотрудников. Она показывает и объясняет, как предприятие взаимодействует. Также показывает лидирующие, руководящие позиции и ответственных за каждый отдел.

АО «Воронежсинтезкаучук» имеет дивизионную структуру управления. Дивизионная организационная структура формирует работников по группам, а именно дивизионам. Подразделения, отделы, группы формируются по типу изготовления продукции.

На предприятии «Воронежсинтезкаучук» использует новейшие операционные модели управления персоналом. В состав входят типовые организационные структуры, унифицированные должности, используются единые подходы к подбору, обучению и развитию сотрудников предприятия. \

Важно заметить, что организация стремится усовершенствовать рабочую систему и выполняет перевод на новую систему управления персоналом.

Организационная структура предприятия «Воронежсинтезкаучук» представлена ниже.

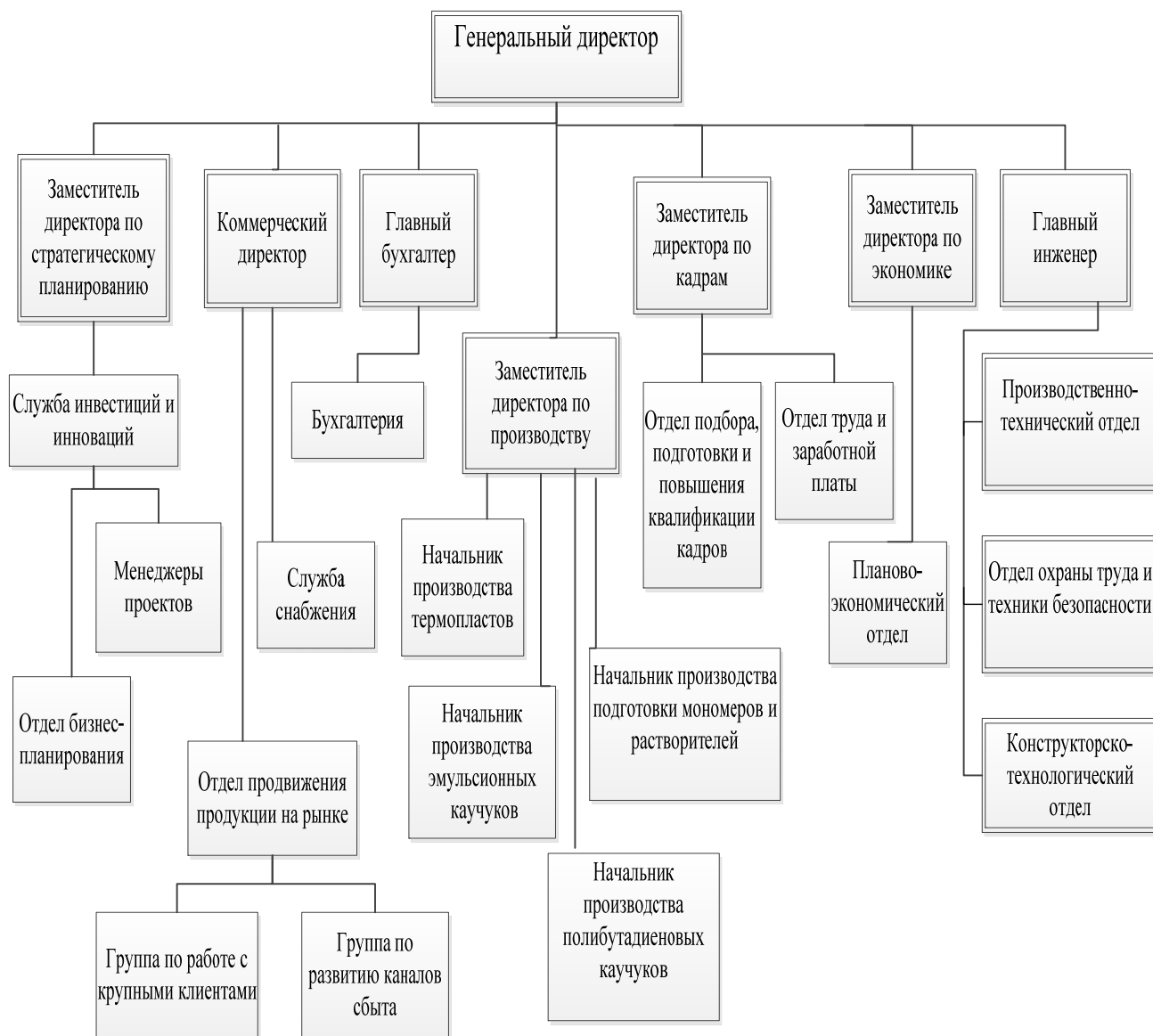


Рисунок 2.3 – Организационная структура АО «Воронежсинтезкаучук»

Контроль за результативностью поставленных целей по управлению персоналом несёт Совет директоров ГК «СИБУР». При нем действует Комитет по кадрам и вознаграждениям. Главная миссия комитета – создание предложений для Совета директоров по важным вопросам, которые касаются кадровой политики, программ мотивации, а также политики по подбору кан-

дидатов в органы управления и по определению вознаграждения членов органов управления.

Контроль за работниками в организации выполняют важные, специальные структурные подразделения. Главенство занимает директор. Сюда же входят руководители по отделам, специалисты и эксперты в конкретной области.

Важные положения рабочей системы управления персоналом:

- 1) планирование кадровой потребности;
- 2) интеграция процессов развития внутреннего кадрового резерва и внешнего подбора в единый процесс;
- 3) процедура отбора в кадровый потенциал на основе текущей результативности и потенциала к росту на управленческие позиции более высокого уровня;
- 4) руководители всех уровней – ключевые участники процесса работы с кадровым потенциалом;
- 5) оценка потенциала к управленческому росту посредством соответствующих инструментов;
- 6) планирование карьеры и трека развития на основе глубокого понимания управленческого профиля сотрудников с потенциалом.

Персонал – главное условие ритмичного, непрерывающегося производства.

Базовый персонал состоит из сотрудников, которые связаны с основной деятельностью предприятия, а именно те, кто изготавливают и выполняют работы промышленного товара, организуют производственный процесс и занимаются его управлением. Служащий и рабочий персонал входит в данную категорию.

К служащему персоналу относят специалистов, учетный персонал, руководителей и других.

Рабочие напрямую влияют на предмет труд, следят за средствами труда и осуществляют над ними контроль. К рабочим также относится младший рабочий персонал: водители, курьеры, гардеробщики, охрана.

Проведем анализ обеспеченности АО «Воронежсинтезкаучук» трудовыми ресурсами.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется при сравнении фактического количества сотрудников по категориям с установленным планом.

Таблица 2.2 – Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность			Обеспеченность трудовыми ресурсами, %	
	За 2020 г.	Плановая на 2021 г.	Фактическая на 2021 г.	К плану	К 2020 году
Всего из них:	2413	2390	2388	99,9	98,9
Рабочий персонал	1680	1682	1661	98,7	98,8
Инженерно-технические работники	600	620	600	96,7	100
Руководители	112	112	110	98,2	98,2
Неосновная деятельность	21	17	17	100	80,9

Из таблицы следует вывод, что к предыдущему году численность персонала упала по всем категориям работников. Если же говорить об отношении фактического соотношения к плановому за 2021 год, то наблюдается тенденция спада практически по всем фактическим показателям на 2021 год. Таким образом, АО «Воронежсинтезкаучук» применяет интенсивные факторы развития производства на предприятии.

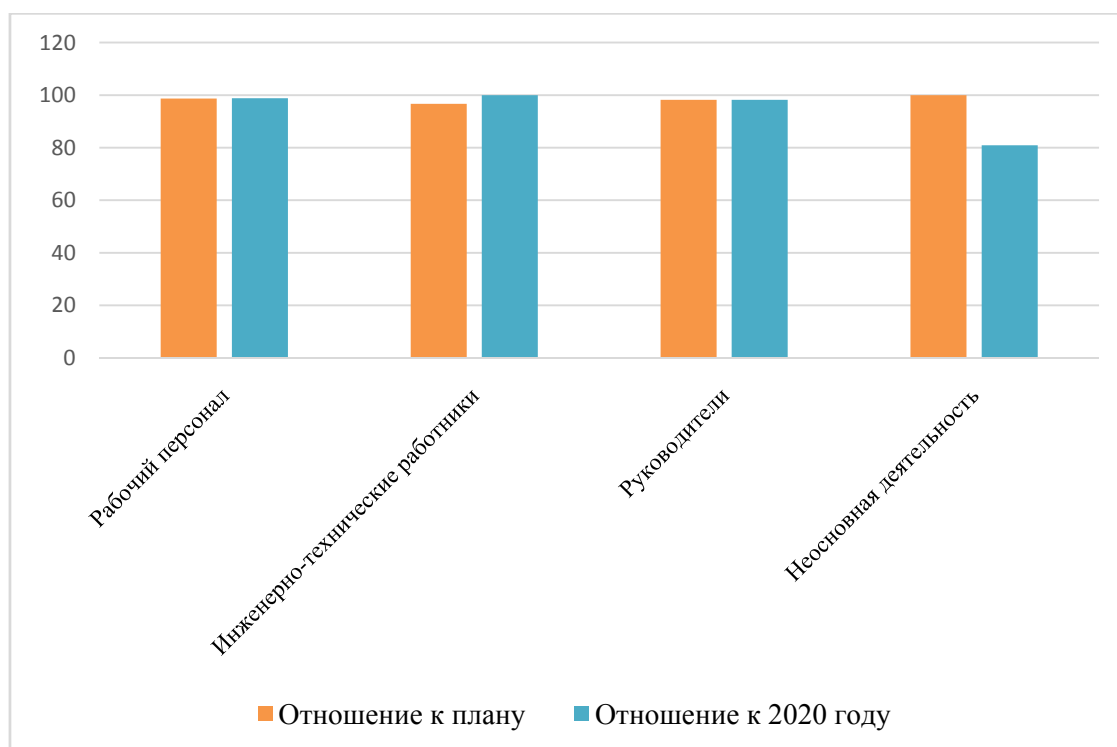


Рисунок 2.4– Обеспеченность трудовыми ресурсами, %

Таблица 2.3 – Изменение структуры трудовых ресурсов

Категория работников	Структура персонала						Изменение удельного веса, %	
	За 2020 год		Плановая на 2021 год		Фактическая на 2021 год		К плану	К 2020 году
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
Всего из них:	2413	100	2390	100	2388	100	-	-
Рабочий персонал	1680	69,62	1682	70,38	1661	69,56	-0,82	-0,07
Специалисты	600	24,87	620	25,94	600	25,13	-0,82	0,26
Руководители	112	4,64	112	4,69	110	4,61	-0,08	-0,04
Неосновная деятельность	21	0,87	17	0,71	17	0,71	0,00	-0,16

Из таблицы 2.3 следует вывод, что удельный вес сотрудников к 2020 году снизился по всем категориям работников. Такие же изменения произошли по плановому показателю.

Предприятие заинтересовано в наличии высокопрофессиональных кадров, в связи в этом важно проанализировать состав персонала по уровню образованию, возрасту и стажу работы.

Таблица 2.4 – Состав персонала по уровню образованию

Уровень образования	2019	2020	2021	Темп роста, %	
				к 2020 го- ду	к 2021 году
Всего сотрудников	2423	2413	2388	99,59	98,96
Полное высшее	1453	1460	1463	100,48	100,21
Неполное высшее	498	478	447	95,98	93,51
Среднее специальное	302	305	307	100,99	100,66
Два и более высших	170	170	171	100,00	100,59

Проанализировав состав персонала наблюдаем рост в категории высшего образования и спад в категории неполного высшего. Полное высшее образование получили 10 человек за анализируемый период. Самый минимальный процент по уровню образования имеет среднее специальное.

Из этого следует, что на предприятии «Воронежсинтезкаучук» сотрудники имеют в большей степени полное высшее и неполное высшее образование. Наличие неполного высшего образования может означать, что сотрудник в процессе обучения, так как анализируемое предприятие заинтересовано в высококвалифицированных кадрах.

Высшее образование есть у 60% сотрудников. Это объясняется тем, что необходимы определенные технические навыки, для выполнения определенных расчетов или для работы со сложным оборудованием.

Рассмотрим соотношение сотрудников по половому признаку.

Таблица 2.5 – Соотношение сотрудников по половому признаку

Сотрудники	2019	2020	2021	Темп роста, %	
				к 2020	к 2021
Женщины	605	603	597	99,7	99
Мужчины	1 817	1 809	1 791	99,6	99
Всего	2 423	2 413	2 388	99,5	99

Из таблицы видим, что на предприятии задействовано больше мужчин, это объясняется тяжелой работой (инструментальщики, слесари, инженеры, токари и так далее). Но также наблюдается спад к 2021 году на 0,6% сотрудников мужского пола.

Женщины в основном занимают должности в таких областях, как: подбор кадров, фонд оплаты труда, бухгалтерия, менеджмент, инженер.

Представим соотношение удельного веса по полу с 2019 по 2021 год.

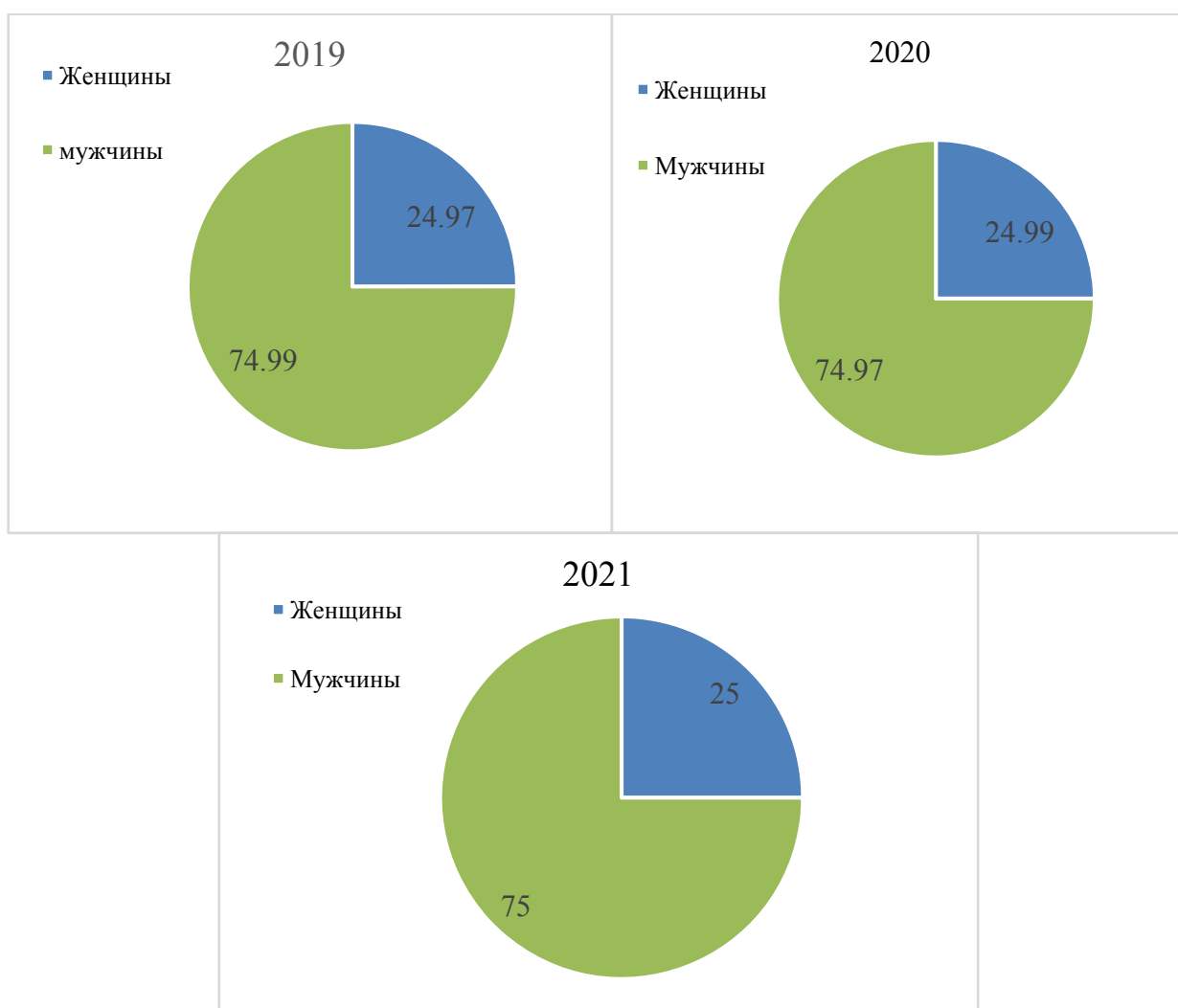


Рисунок 2.5 – Динамика трудовых ресурсов по полу, %

Далее проведём анализ трудовых ресурсов по возрастной категории.

Таблица 2.6 – Анализ трудовых ресурсов по возрастной категории

Возраст	2019	2020	2021	Темп роста, %	
				к 2020	к 2021
20-25	315	313	310	99,4	99
25-30	848	844	835	99,5	98,9
30-50	1042	1039	1029	99,7	99
Старше 50	218	217	214	99,5	98,6
Всего	2 423	2 413	2 388	99,6	99

Анализ трудовых ресурсов по возрастной категории показывает, что больше всего работает на предприятии сотрудников от 30 до 50 лет. Если анализировать по годам, то с 2019 по 2021 год на 13 человек произошло снижение. Меньше всего на предприятии работает сотрудников в возрастной категории старше 50 лет и молодых сотрудников от 20 до 25 лет. Представим динамику в процентном соотношении на круговой диаграмме.

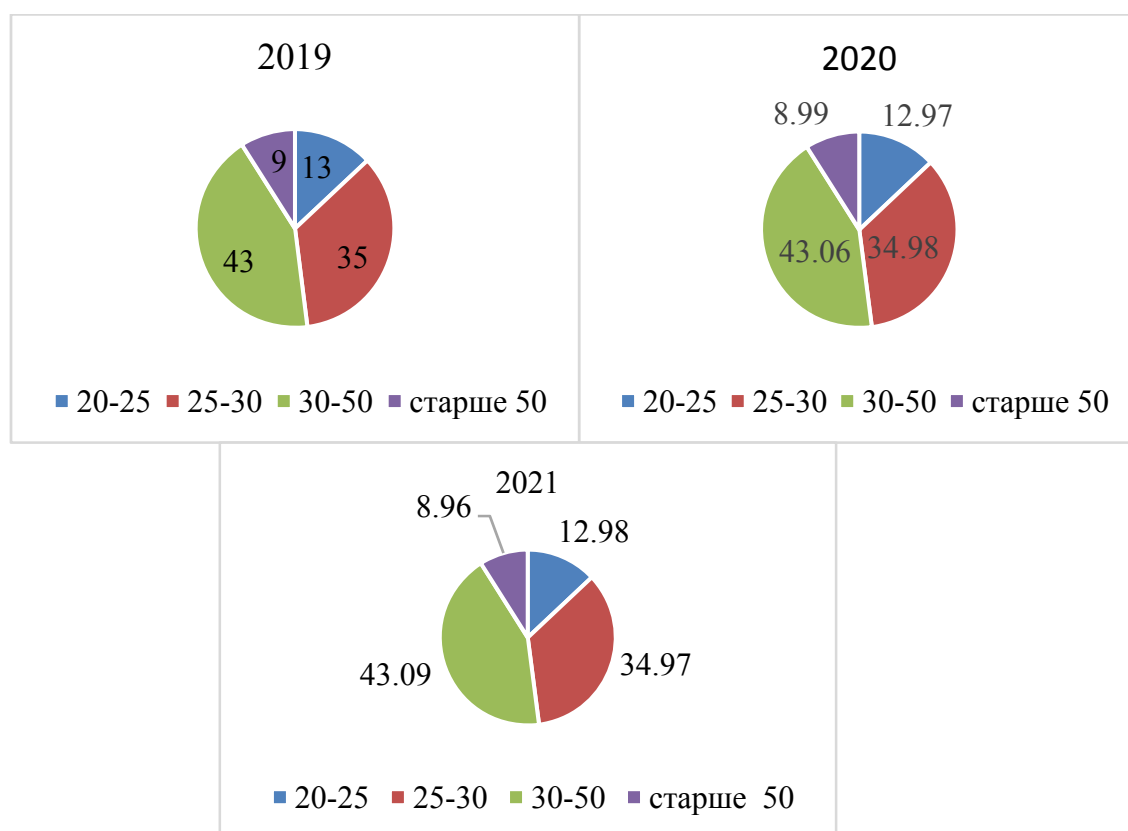


Рисунок 2.6 – Динамика персонала по возрастной категории, %

Проведем расчет среднего возраста персонала.

на 2019 год: $(315*23+848*37+1042*40+218*55)/2\ 423 = 38$ лет

на 2020 год: $(313*23+844*37+1039*40+217*55)/2\ 413 = 38$ лет

на 2021 год: $(310*23+835*37+1029*40+214*55)/2\ 388 = 38$ лет

По всем анализируемым годам средний возраст сотрудника равен 38 годам.

Далее проанализируем трудовые ресурсы по стажу.

Таблица 2.7 – Анализ трудовых ресурсов по стажу работы

Стаж, в годах	2019	2020	2021	Темпы роста, %	
				к 2020	к 2021
1-5	283	260	266	91,8	102,3
5-10	325	332	320	102,1	96,4
10-15	896	899	895	100,3	99,5
15-20	508	507	507	99,8	100
Выше 20	411	415	400	100,9	96,4
Всего	2 423	2 413	2 388	99,6	98,9

Из таблицы видим, что больше всего сотрудников на предприятии со стажем 10-15 лет, далее со стажем 15-20 лет. Новые сотрудники, с минимальным стажем выросли по отношению к 2021 году на 6. Это очень мало и говорит о том, что в организации работают в основном опытные сотрудники, не давая возможности новым. Если же рассматривать динамику с 2019 года по 2021, то наблюдается наоборот снижение, причем на 17 молодых сотрудников. Также видим стабильность и совсем небольшую разницу у сотрудников со стажем 15-20 лет.

Таким образом делаем вывод, что на предприятии работает в большей степени персонал от 30 до 50 лет, мужчины. Средний возраст 38 лет. Также большой процент у работников с полным высшим образованием. Стаж сотрудников составляет в большей степени 10-15 лет и в меньшей от 1 до 5 лет.

Далее необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент замещения, коэффициент текучести кадров.

Таблица 2.8 – Данные о движении персонала с 2019 по 2021 год
АО «Воронежсинтезкаучук»

Показатели	2019	2020	2021
1. Принято персонала, чел.	105	121	135
2. Выбыло персонала, чел., всего	112	140	151
2.1 По собственному желанию	64	85	96
Из них:			
Неудовлетворенность зарплатой	44	59	70
Уход на пенсию по возрасту	5	12	17
семейные обстоятельства	13	19	16
2.2 По состоянию здоровья	14	15	10
2.3 По окончанию трудового договора	5	11	21
2.4. Нарушение трудовой дисциплины	15	19	12
2.5 В связи со смертью	7	5	5
3. Численность персонала на конец года, чел.	2 550	2413	2388
4. Среднесписочная численность персонала, чел	2430	2 534	2 523

Проведя анализ движения персонала следует вывод, что наибольшее количество персонала выбыло в 2021 году и из них 96 по собственному желанию. Также большее количество сотрудников ушли из-за зарплаты и на втором месте причина ухода – семейные обстоятельства. Количество принятых сотрудников также преобладает в 2021 году.

Рассчитаем коэффициенты, характеризующие движение персонала на анализируемом предприятии.

Коэффициенты рассчитываются следующим образом:

Коэффициенты оборота по приёму = Численность принятых/Среднесписочную численность;

Коэффициент оборота по выбытию = Численность выбывших/Среднесписочную численность;

Коэффициент текучести кадров = (Уволенные по собственному желанию + За дисциплинарные нарушения)/Среднесписочная численность;

Коэффициент постоянства кадров = Полностью проработавшие сотрудники отчётный период/Среднесписочная численность.

Таблица 2.9 – Анализ движения персонала

Показатель	2019	2020	2021
Коэффициент оборота по приёму	0,043	0,047	0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,04	0,05	0,06
Коэффициент текучести кадров	0,03	0,04	0,04
Коэффициент постоянства кадров	0,99	0,95	0,94

Таким образом, коэффициент оборота по приёму кадров вырос к 2021 году и равен 0,05. С 2020 года он вырос на 0,003. Это значит, что есть тенденция к набору новых кадров.

Коэффициент оборота по выбытию кадров выше коэффициента оборота по приёму кадров, что говорит о нестабильности в коллективе.

Коэффициент постоянства кадров имеет тенденцию к снижению, что также говорит о нестабильности сотрудников.

Текучесть кадров выросла с 2019 по 2020 год на 0,01 и стабильна по отношению к 2021 году. Стоит заметить, что сотрудники в большей степени уходили по собственному желанию, а это значит, что условия труда не устраивали сотрудников в анализируемый период.

2.3 Анализ производительности труда персонала предприятия

АО «Воронежсинтезкаучук»

Чтобы провести анализ производительности труда персонала на рассматриваемом предприятии АО «Воронежсинтезкаучук» воспользуемся факторным и стоимостным анализами.

Для первого расчета показателей выработки персонала воспользуемся факторным анализом.

Таблица 2.10 – Показатели выработки персонала АО «Воронежсинтезкаучук»

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение 2021 г. от			
				2019		2020	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	10 847798	10 972998	12 639259	125200	1,1	1 666261	13,2
м, чел	2423	2413	2388	-10	-0,41	-25,00	-1,05
в т. ч. рабочих, чел.	1846	1840	1836,9	-6	-0,33	-3,1	-0,2
Удельный вес рабочих, %	76,2	76,2	76,9	0	0	0,7	0
Отработано дней одним рабочим за год, дней	247	247	247	0	0	0	0
Средняя продолжительность рабочего дня, час	8	8	8	0	0	0	0
Общее количество отработанного времени за год - рабочими, чел-час	3 647696	3 635840	3 629760	-11856	-0,3	-6080	-0,2
- одним рабочим, чел-ч»	1976	1976	1976	0	0	0	0
Среднегодовая выработка одного рабочего, руб.	5 876380,3	5 963585,8	6 880668,6	-87205,6	-1,5	917082,8	13,3
Среднедневная выработка одного рабочего, руб.	23791,1	24144,1	27856,9	-353	-1,46	3712,9	13,3
Среднечасовая выработка одного рабочего, руб.	2973,9	3018	3482,1	-44,1	-1,5	464,1	13,3
Среднегодовая выработка 1 работника, руб.	4 477011,1	4 547450,5	5 292822	-70439,3	-1,55	745371,5	14,1

Представим на рисунке, динамику с 2019 по 2021 год выручки предприятия и среднегодовой выработки одного рабочего и одного работника.

Наиболее обобщающий показатель производительности труда – среднегодовая выработка продукции одним сотрудником.

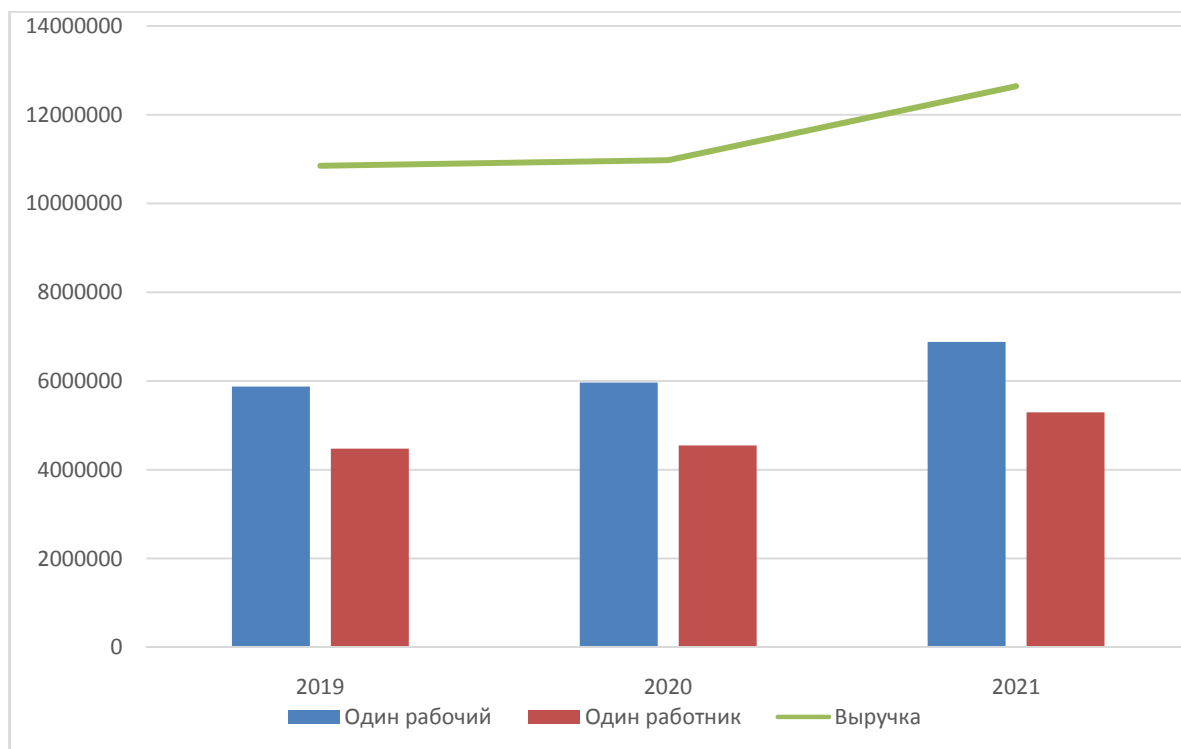


Рисунок 2.7 – Динамика производительности труда

Анализируя показатели выработки персонала видим, что на 2021 год уменьшилось количество сотрудников. Выработка по всем показателям увеличивается, объемы работы слишком высоки. Удельный вес также вырос.

Производительность труда выросла сравнительно с предыдущими годами, соответственно предприятие увеличивает сотрудникам итак сложную работу в непростых условиях без увеличения мотивации в виде заработной платы.

Производительность труда рассчитывается для определения динамики выполнения плана заданной работы на одного сотрудника. Необходимо про-

вести анализ затрат труда на производство единицы основных видов продукции и выявить резервы их уменьшения.

Для анализа воспользуемся стоимостным методом.

Проведем анализ стоимостных показателей АО «Воронежсинтезкаучук».

$$P = \frac{Y}{V}, \text{ где } \quad (2.1)$$

P – Производительность труда, тыс. руб.;

Y – Количество продукции, тыс. руб.;

V – Затраты труда, чел/часы;

$$P = \frac{Y}{L}, \text{ где } \quad (2.2)$$

L – Численность работников, чел.

Таблица 2.11– Объем производства и затраты труда
АО «Воронежсинтезкаучук»

Показатели	2019	2020	2021	Отклонения 2020 к 2019 году		Отклонения 2020 к 2021 году	
				Абс. +/-	Отн. %	Абс. +/-	Отн.%
Объем производства, тыс. руб.	1 301 456	1 464 363	1 651 546	162 907	11,1	187 183	11,3
Численность, чел.	2 423	2 413	2 388	-10	-0,4	-25	-1,04
Затраты за месяц чел/час.	407 064	405 384	401 184	-1680	-0,4	-4200	-1,04

Из таблицы 2.11 делаем вывод, что численность сотрудников снизилась к 2021 году, а объем производства вырос на 11,3%. Затраты же наоборот в динамике снижения.

Пользуясь данными в таблице рассчитаем производительность труда.

Таблица 2.12 –Показатели производительности труда

АО «Воронежсинтезкаучук»

Показатели	2019	2020	2021	Отклонения 2020 к 2019 году		Отклонения 2020 к 2021 году	
				Абс +/-	Отн%	Абс +/-	Отн%
Производительность одного человека, тыс. руб.	3,2	3,6	4,1	0,4	11,5	0,5	12,2
Производительность на один чел/час	537,1	606,8	691,6	69,7	11,5	84,8	12,2

Анализируя таблицу 2.12 показатели производительности труда, видим, что анализируемые показатели имеют тенденцию к росту.

Посмотрим данные на диаграмме.

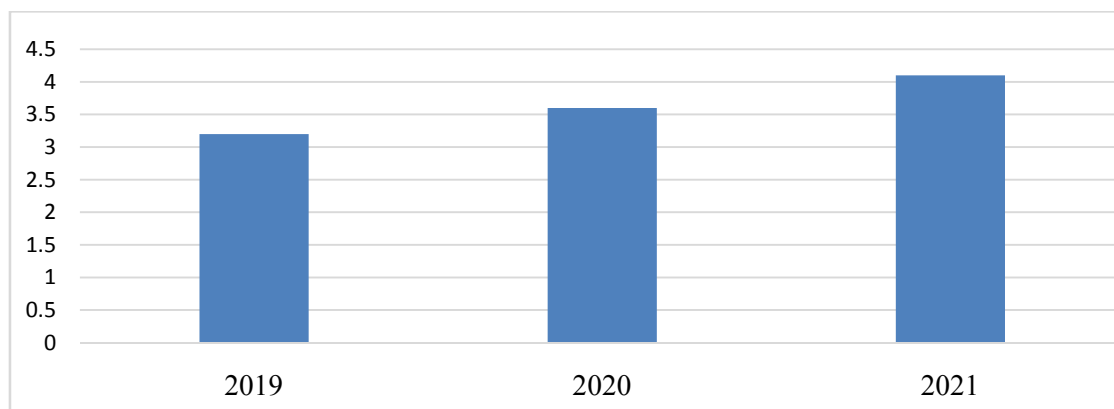


Рисунок 2.8– Производительность одного человека, тыс. руб.

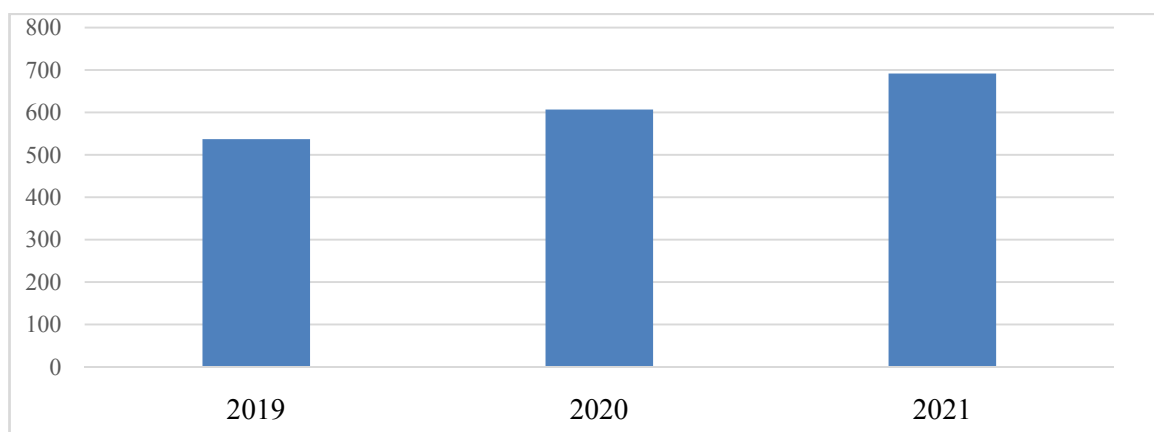


Рисунок 2.9 – Производительность на один чел./час

Анализируя динамику, видим, что показатели к 2021 году выросли, а значит с механизацией, использованием рабочего времени и автоматизацией проблем нет. Но если говорить о выработке сотрудников и взаимосвязи с заработной платой, наблюдаем недооценку рабочего труда. Рабочим приходится выходить в ночную смену, а также работать в тяжелых условиях, чтобы выполнять поставленные цели и задачи, достигая необходимые объемы производства.

2.4 Анализ мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук»

Чтобы провести анализ мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук» необходимо узнать первоначальную информацию об удовлетворённости сотрудников условиями труда. Существует несколько способов: анализ статистических данных, анкетирование и опрос.

С целью анализа действующей системы мотивации труда в организации произвели анкетирование 60 сотрудников из разных отделов.

На основе полученных данных возможно сделать выводы про:

- 1) Удовлетворенность работы
- 2) Условия труда
- 3) Содержание работы
- 4) Возможность карьерного роста
- 5) Психологические установки
- 6) Удовлетворённость вознаграждением за работу
- 7) Привлекательность работы
- 8) Отношения в коллективе
- 9) Отношение к сотрудникам

Ниже приведена статистика анкетирования неудовлетворенности условиями труда. Оценка дана по 10 балльной шкале среди 60 сотрудников в разных категориях.

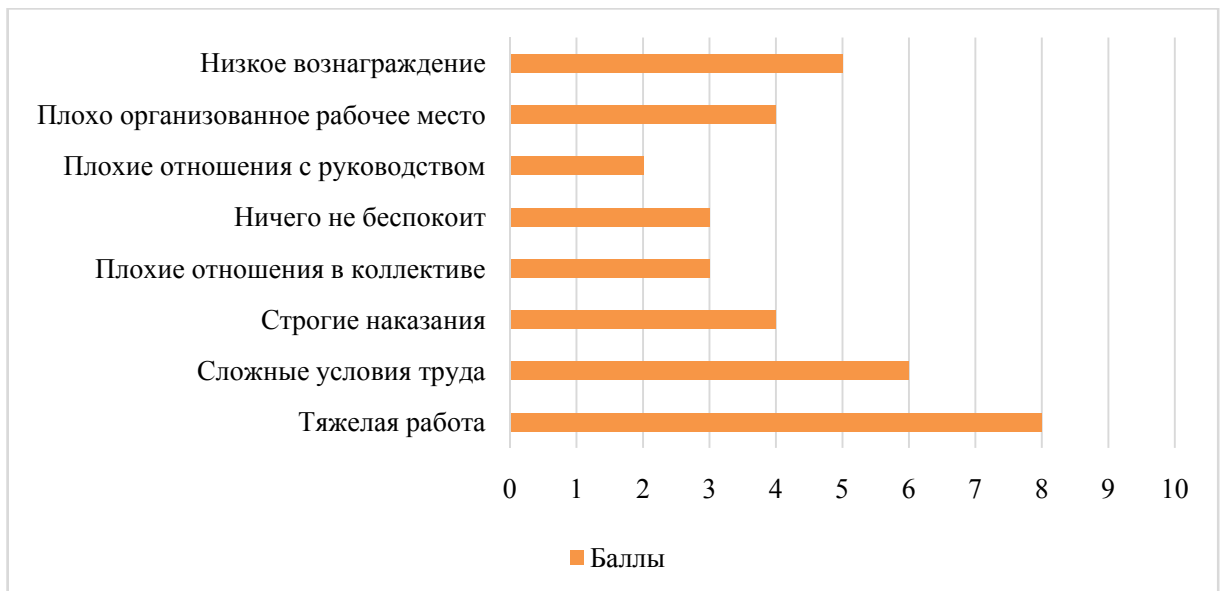


Рисунок 2.10 – Причины беспокойства сотрудников

Из данного анкетирования делаем вывод, что в большей степени сотрудников не устраивает тяжелая работа, сложные условия и на третьем месте недостаточный уровень вознаграждения.

Также было проведено анкетирование привлекательности предприятия.

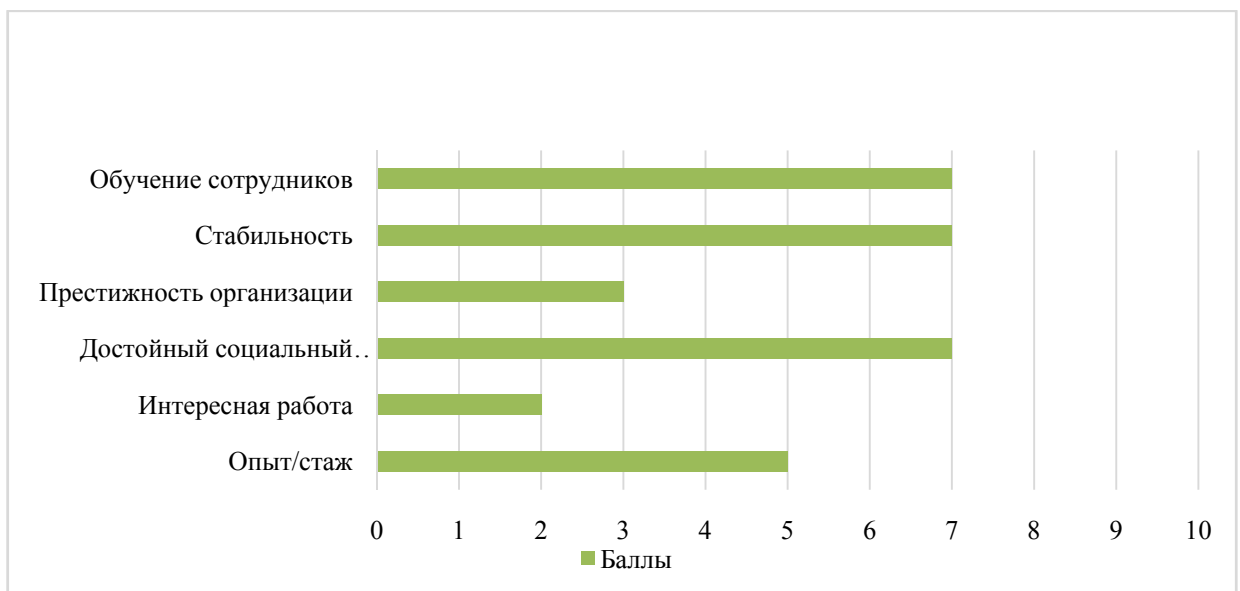


Рисунок 2.11 – Причины предпочтения предприятия

Таким образом, основные причины предпочтения предприятия сотрудниками – достойный социальный пакет, возможности обучения сотрудников и получения опыта и стажа, стабильность. Интересной работу считает минимальное количество опрошенных.

Также, был проведён опрос о мерах, позволивших бы сделать условия труда более привлекательными.



Рисунок 2.12 – Меры, позволившие бы сделать условия труда более привлекательными

Из данного опроса следует вывод, что стимулирующие надбавки, увеличение заработной платы, возможность карьерного роста и улучшение оснащённости рабочего места – основные факторы, которые могут повлиять на увеличение мотивации сотрудников.

Следующим был проведён опрос о причинах, из-за которых сотрудники могли бы сменить место работы.



Рисунок 2.13 – Причины по которым сотрудники могли бы сменить место работы

Из данного опроса следует вывод, что сотрудники не удовлетворены заработной платой, слабой возможностью получить профессиональный рост и тяжелые условия труда. Соответственно, более 40% сотрудников поменяли бы место работы, если бы на другом предприятии были лучшие условия труда и более широкие возможности.

Также был проведён опрос удовлетворённостью обучения на предприятии.

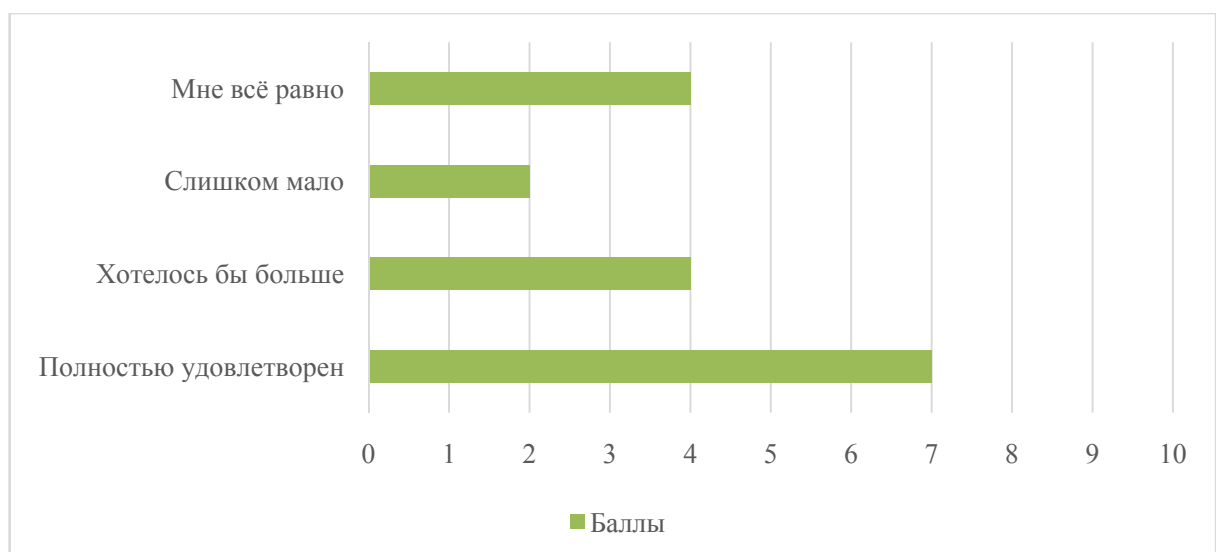


Рисунок 2.14 – Удовлетворённость обучением на предприятии

По данному опросу более 60% полностью удовлетворены возможностью получения обучения, так как обучение влияет на повышение категории сотрудника и повышение надбавки и заработной платы. Меньше 10% опрошенных пожаловались, что хотели бы больше и 20% ответили, что им всё равно, так как обучение не влияет на повышение.

Следующий опрос был проведён об уровне оснащённости рабочего места по таким критериям, как:

- 1) Уровень шума
- 2) Работы вентиляции
- 3) Наличие кондиционеров
- 4) Качество спецодежды
- 5) Состояние техники
- 6) Чистота цехов и отделов

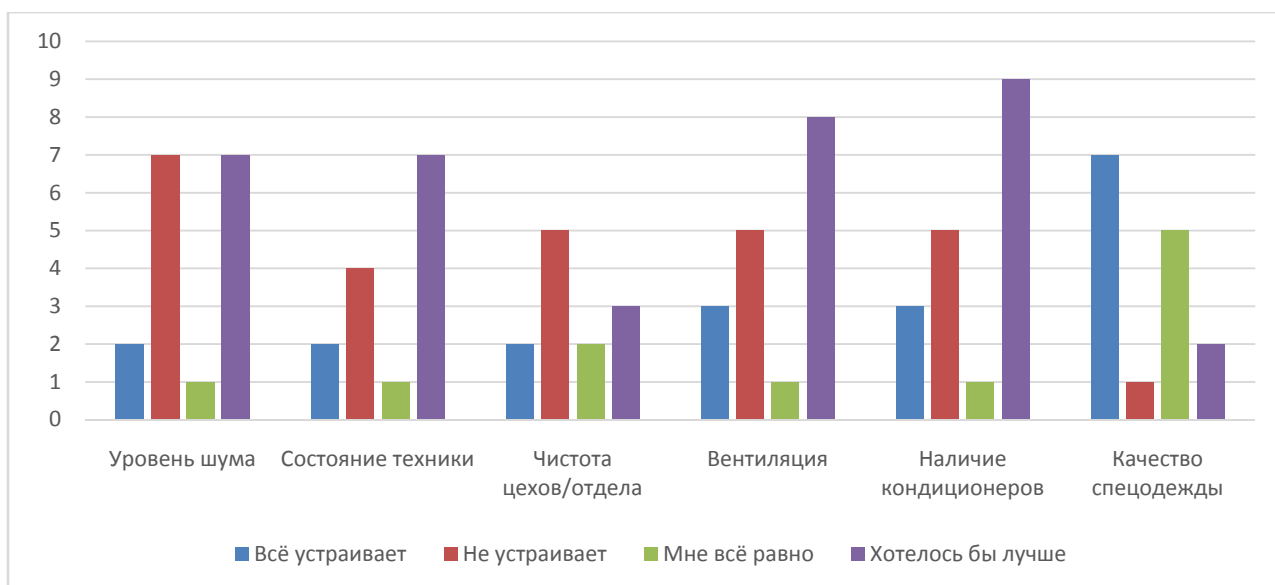


Рисунок 2.15 – Удовлетворённость оснащённостью рабочего места

По проведённому опросу уровня оснащённости рабочего места следует, что уровень шума на предприятии не устраивает 50% сотрудников и более 60% хотели бы лучше. Но в целом по данному показателю претензий нет.

Состояние техники не устраивает более 60% опрошенных и почти все опрошенные хотели бы лучше.

Также улучшить вентиляцию хотели бы большее количество опрошенных.

Качество спецодежды устраивает больше 60% опрошенных и неудовлетворённость ей минимальна.

Напомним, что опрос был проведён в разных отделах, поэтому по технической составляющей можно говорить не только глобальной, но и компьютеры, экраны, машины в цехах и так далее.

Из важных моментов удовлетворённостью работой выделено:

- 1) Наличие хорошего социального пакета
- 2) Возможность обучения и вследствие получения надбавок
- 3) Возможность получения путёвок в санаторий
- 4) Организация питания в рабочее время
- 5) Организация медицинского обслуживания
- 6) Отношения в коллективе
- 7) Стабильность
- 8) Удобное местоположение предприятия

Из важных моментов неудовлетворённостью работой выделено:

- 1) Нет карьерного роста
- 2) Неудовлетворённость заработной платой
- 3) Неудовлетворённость условиями труда
- 4) Не оснащена зона отдыха
- 5) Наличие ночной смены
- 6) Нет корпоративного автобуса

Ниже представлен опрос пяти сотрудников о достоинствах и недостатках условий труда.

Таблица 2.13– Опрос сотрудников о достоинствах и недостатках условий труда.

Сотрудник	Достоинства	Недостатки
№1	Зарплата выше, чем на предыдущем месте работы. Обучение, соц. пакет.	Много работы. Переработки
№2	Стабильная компания. Хорошо организована работа.	Условия труда, сложная работа.
№3	Стабильность. Повышение квалификации сотрудников. Путёвки. Хороший социальный пакет.	Невысокая зарплата. Тяжелая физическая работа, грязная зона.
№4	Отличный, дружный коллектив. Все выплаты происходят вовремя.	Нет карьерного роста
№5	Конкурсы мастерства, возможность обучения, стабильная зарплата. Свой спортзал.	Сложные условия труда.

Важно, что заработная плата не устраивает рабочих в должной степени, но зарплата опытных менеджеров, высококвалифицированных специалистов, руководителей достойная и они ей полностью удовлетворены.

Таблица 2.14–Соотношение заработной платы начального уровня сотрудников к установленной минимальной заработной плате.

Средняя заработная плата начального специалиста на предприятии «Воронежсинтезкаучук»	Средняя заработная плата начального специалиста по Воронежу	МРОТ
20 800	20 000	12 130

Из таблицы выше можно сделать вывод, что средняя заработная плата начального специалиста на анализируемом предприятии и по городу Воронеж не сильно отличается, разница составляет 800 рублей. В сравнении с минимальным размером оплаты труда приличная разница.

По определению процессов, касаемо вопросов льгот, кадровой поддержки, а также социальных отношений определяет комитет «Управление персоналом».

В 2021 году во внимание поставили важный аспект – увеличение уровня вовлеченности сотрудников. Этот вопрос поднимался для расширения карьерных возможностей.

Используемые экономические методы стимулирования АО «Воронеж-синтезкаучук»:

- 1) Основная заработная плата (повременная, окладная)
- 2) Дополнительная заработная плата (премии, надбавки и доплаты)
- 3) Дополнительные материальные стимулы и поощрения (бонусы, премии)

Важным мотивационным моментом является, что зарплата, отпускные, больничные, то есть весь социальный пакет оплачивается без задержек, но такая зарплата в настоящее время слабо мотивирует сотрудников.

Проанализируем заработную плату работников. Для этого необходимо взять выборочные расчетные данные за месяц, определить способы его формирования и оценить степень справедливости вознаграждения за работу.

Зарплата начального специалиста на предприятии составляет от 15 000 до 20 800 рублей. Средняя зарплата сотрудника со стажем на предприятии составляет 35 500 рублей, а высококвалифицированного специалиста может достигать до 50 тысяч рублей.

Также важно отметить, что зарплата опытного менеджера с хорошим стажем на предприятии может достигать 50-60 тысяч рублей. Руководители получают от 60 и выше, в зависимости от отдела и квалификации.

В таблице 2.15 проанализирована зарплата сотрудников из разных категорий и подразделений.

Таблица 2.15 – Расчёт заработной платы, руб.

Должность	Квалификация сотрудника	Начисления		Удержания	Итого к выдаче	
		Оклад	Премия	НДФЛ	Исп. лист	Конечная зарплата
Руководитель	ВКС	50 000	35 000	11 050	-	73 950
Ведущий менеджер	Служащий	11 000	30 000	5 330	-	35 670
Главный инженер	ИТР	30 000	18 000	6 240	-	41 760
Инженер-сметчик	ИТР	11 000	17 000	1 950	-	23 490
Главный бухгалтер	ИТР	30 000	13 000	5 590	-	37 410
Водитель	Рабочий	20 000	3 000	2 990	4 520	15 490
Аппаратчик	ИТР	15 000	7 000	2 860	-	19 140
Газосварщик	ИТР	15 000	9 000	3 120	-	20 880
Электромонтер	ИТР	15 000	8 000	2 990	-	20 010
Ведущий специалист отдела закупок	Служащий	30 000	20 000	6 500	-	43 500
Младший научный сотрудник	Рабочий	11 000	5 000	2 080	-	13 920
Слесарь-ремонтник	ИТР	15 000	8 000	2 990	-	20 010
Уборщик служебных помещений	Рабочий	14 000	-	1 820	-	12 180

Из проведённого анализа можно сделать вывод, что развивать систему мотивации необходимо в следующих направлениях: создание благоприятных условий работы, увеличение вознаграждения за труд рабочим и инженерно-техническим рабочим.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук» для повышения производительности труда

3.1 Обоснование направлений совершенствования мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук»

Для того чтобы компания сохраняла конкурентные преимущества в текущих условиях постоянно изменяющейся внешней среды, ей необходимо вносить изменения в работу сотрудников и применять инновационные подходы управления трудовыми ресурсами. При правильном использовании ресурсов возрастает мотивация сотрудников, а в последствии повышается производительность труда.

Нами был проведён анализ мотивации и производительности труда предприятия «Воронежсинтезкаучук».

Основные проблемы, выявленные в ходе анализа:

- 1) Неудовлетворенность условиями труда (тяжелая работа, плохо оборудованное рабочее место, нет зоны отдыха, система кондиционирования);
- 2) Неудовлетворённость премированием сотрудников;

Для того, чтобы устранить выявленные проблемы, необходимо реализовать рекомендации по совершенствованию мотивации персонала. Данные рекомендации помогут сохранить кадровый потенциал, повысить производительность труда, а также увеличить прибыль компании и её привлекательность.

Целью разработки направлений является увеличение удовлетворённости персонала системой оплаты и условиями труда.

Система методов мотивации персонала показана на рисунке 3.1.

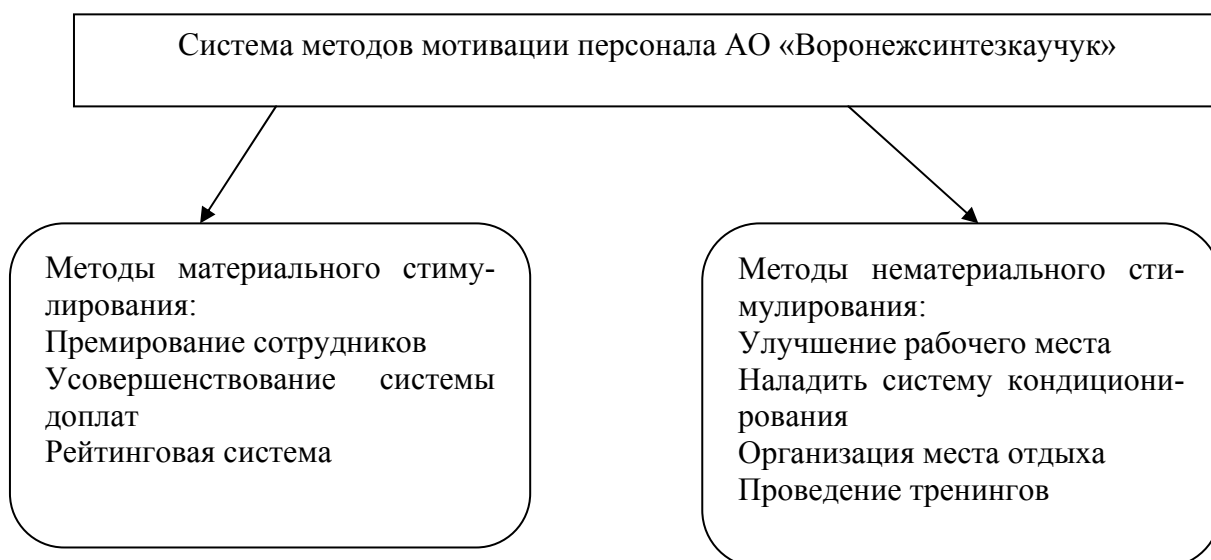


Рисунок 3.1 – Система методов мотивации персонала

С помощью методов материального стимулирования достигается производительность труда, повышается удовлетворённость сотрудников оплатой за труд. Предложенные мероприятия позволят повысить в 2022 году удовлетворенность работой сотрудников, повысить мотивацию к работе и укрепить трудовую дисциплину работников, что самым прямым образом скажется на экономических результатах деятельности.

Рейтинговая система поможет стимулировать сотрудников на выполнение установленного плана в нужные сроки. Поощрения будут доступны одному сотруднику из отдела, тем самым затраты будут невелики, но у людей появится возможность улучшить показатели и занять первое место. Лидирующие позиции в списке очень мотивируют сотрудников. Также, данная система сможет оценить кто работает в полную мощь, а кто работает за установленную зарплату и не желает стараться ради дополнительных поощрений.

Рейтинговая система проводится среди участвующих пяти структурных производственных подразделений: отделы, бригады, цеха.

За руководство системой отвечает руководитель подразделения.

Отчётный период – квартал.

Для выплаты премий по качеству работы выделяется фонд, для расчёта которого в качестве основы применяется ожидаемый экономический эффект.

Критериями для оценивания результатов являются:

- 1) Отсутствие у участвующих нарушения дисциплины;
- 2) Отсутствие случаев травматизма на производстве;
- 3) Выполнение установленных планов по времени и по норме;
- 4) Состояние оборудования и инструментов.

По окончании выполненной работы в рейтинговой системе выявляются лидеры. Оценка работы производится по балльной системе.

Нами была предложена рейтинговая система премирования сотрудников.

Таблица 3.1 – Рейтинговая система оценки работы сотрудников

Рейтинговая система	Баллы за лидирующие позиции (от 1 до 5)	Премирование сотрудников
За выполненную норму в установленные сроки (Сотрудник, занявший первое место)	Средний балл не ниже 4	Надбавка к зарплате за квартал в 30 000 рублей.
	Средний балл не ниже 5	Дополнительный выходной в конце месяца. Надбавка к зарплате за квартал в 50 000 рублей.
За перевыполнение нормы (Сотруднику занявшему первое место в данной категории)	Средний балл не ниже 5	Премия по кварталу 70 000 рублей Дополнительный выходной к отпуску.
За невыполнение нормы (Сотрудник, занявший последнее место в рейтинге)	Баллы аннулируются	Переработка до выполнения нормы

В данном случае необходимо создать дополнительный фонд для поощрения сотрудников. За год из участвующих пяти подразделений, где в каждом подразделении по одному сотруднику могут занять лидирующие позиции, фонд составит 360 000 рублей.

$(50\ 000 + 70\ 000 + 100\ 000) * 5$ подразделений = 750 тысяч рублей за год.

Также предложено улучшить рабочее место сотрудников и зону отдыха с системой кондиционирования. Для улучшения условий предложено создать небольшую зону отдыха с кондиционерами, поставить систему кондиционирования в рабочую зону.

Затраты на данное мероприятие составят 130000 рублей. Данные затраты разовые и не требуют в будущем вложений.

В ходе анализа была выявлена проблема неудовлетворённости премированием сотрудников. Введение данного мероприятия подразумевает оценку за работу лучшего сотрудника.

Критерии оценки:

- 1) Производительность труда
- 2) качество выполненных работ
- 3) отсутствие дисциплинарных нарушений
- 4) содержание рабочего места в конце рабочего дня в порядке
- 5) соблюдение техники безопасности.

Лучший сотрудник мотивирует коллег на достижения, помогает им не отставать от его плановых показателей.

Затраты на решение проблемы неудовлетворённостью премирования сотрудников:

- 1) Разработка положений о конкурсе трудового соперничества среди сотрудников пяти подразделений. Финансовые ресурсы на создание положения о конкурсе – 15 350 рублей;
- 2) Финансовые ресурсы на фонд – 365 350 рублей;
- 3) Человеческие ресурсы – руководитель по управлению персоналом.

Создание фонда премирования в данном случае действует на пять подразделений, из которых лучший сотрудник выделяется один и затраты составят 70 000 рублей. Премия выплачивается раз в год по итогам выполненной работы.

70 000 * 5 подразделений = 365 350 рублей.

Данное мероприятие способствует каждому сотруднику из подразделения работать более продуктивно, сохранять рабочее место в чистоте, соблюдать дисциплину и конечно же выполнять рабочую норму.

Следующее мероприятие направлено на улучшение состояния оборудования для инженерно-технического рабочего персонала. Затраты на новые инструменты составят 200 000 рублей.

Необходимо оценить стоимость затрат всех предложенных направлений по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук».

Таблица 3.2 – Оценка стоимости вводимых направлений по совершенствованию мотивации персонала.

Направления по совершенствованию системы мотивации	Используемые ресурсы	Затраты, руб.(12 месяцев)
Рейтинговая система оценки работы персонала	Финансовый ресурс	750 000
	Человеческий ресурс	Руководитель подразделения
Улучшение зоны отдыха и рабочего места с системой кондиционирования	Финансовый ресурс	230 000
Премирование сотрудников	Финансовый ресурс	365 350
	Человеческий ресурс	Руководитель по управлению персоналом
Новые инструменты для ИТР	Финансовый ресурс	200 000
Итого:		1 180 000

Нами были разработаны направления, которые направлены на совершенствование мотивации персонала. Стоимость затрат на реализацию мероприятий составляет 1 180 тысяч рублей.

Представим на рисунке 3.2 соотношение стоимости вводимых направлений по совершенствованию мотивации персонала.



Рисунок 3.2 – Соотношение стоимости вводимых направлений по совершенствованию мотивации персонала.

По соотношению стоимости предложенных направлений видим, что больший процент затрат идёт на рейтинговую систему, так как создаётся фонд для награждения лучших сотрудников по кварталу. Далее затраты идут на премирование сотрудников, 13% затрат идут на замену старых инструментов у инженерно-технического рабочего персонала и 15% на создание зоны отдыха с системой кондиционирования.

3.2 Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала АО «Воронежсинтезкаучук»

Необходимо посчитать экономическую эффективность от разработанных направлений по совершенствованию мотивации труда. Она зависит от эффективности распределения человеческих ресурсов.

Рассчитаем эффективность разработанных направлений по совершенствованию мотивации персонала.

Для определения данного показателя необходимо рассчитать экономический результат по направлениям и затраты.

Экономический эффект от предложенных рекомендаций рассчитаем с учетом увеличения прибыли на 3%.

Формула расчета:

$$\Delta\P = \Pi_{2021} * \text{Э}, \text{ где (3.1)}$$

$\Delta\P$ – планируемая прибыль после внедрения рекомендаций;

Π_{2021} – прибыль предприятия за 2021 год;

Э – экономический эффект.

Таким образом, увеличение прибыли после внедрения рекомендаций при увеличении прибыли в 3% равен:

$$\Delta\P = 675\,753 \text{ тыс. рублей} * 0,03 = 20\,272 \text{ тыс. рублей.}$$

Предположительно, что внедрение рекомендации также снизит текучесть кадров на 10%.

На 2021 год количество уволившихся сотрудников равнялось 151. От 151 сотрудника 10% – 15 сотрудников.

Исходя из того, что 15 сотрудников не покидают работу, соответственно предприятие экономит затраты на подбор персонала, а также на обучение молодых специалистов.

В среднем стоимость затрат на обучение, а также подбор нового персонала равняется 1 700 рублей. На годовое обучение сотрудника предприятие тратит 4 100 рублей. Таким образом поиск и обучение одного сотрудника обойдётся предприятию в 5 800 рублей, а 15 новых сотрудников за год в 87 000 рублей.

С помощью статистических расчётов определили, что продуктивность сотрудника за месяц падает примерно на 30% перед увольнением или же при приёме на работу. Поэтому на предприятии возможно снижение производительности труда, в связи с этим фактором.

Далее проанализируем показатель потерь, который связан со снижением производительности труда на 30% перед увольнением сотрудника.

Показатель потерь = коэффициент снижения производительности труда * среднюю дневную выработку 1-го сотрудника.

Показатель потерь = 0,3 * 27 856 = 8 356 рублей на 1-го чел.\мес.

Далее определим экономическую эффективность от рекомендованных направлений, применением метода абсолютной эффективности (не учитывая фактор время). Он включает в себя оценку таких показателей, как: срок окупаемости затрат, рентабельность капиталовложений и годовой экономический эффект от предложенных направлений совершенствования мотивации персонала.

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{К}, \text{ где} \quad (3.2)$$

Э – экономический эффект, руб.;

Р – результат от рекомендаций;

К – затраты на осуществление рекомендаций.

$$\text{Э} = 20\,359\,590 - 1\,180\,000 = 19\,179\,590 \text{ рублей.}$$

Эффективность мероприятий проекта будет рассматриваться по формуле:

$$\text{ROI} = (\text{П}-\text{З})/\text{П}*100\%, \text{ где} \quad (3.3)$$

ROI – рентабельность проекта;

П – прибыль от предложенных рекомендаций;

З – затраты на осуществление рекомендаций.

$$\text{ROI} = (20\,359\,590 - 1\,180\,000)/20\,359\,590 * 100\% = 94,2\%$$

Из расчёта следует, что рентабельность предложенного проекта составляет 94,2%. Это говорит о том, что проект удачный и имеет хороший потенциал.

Когда же ROI меньше 20%, то проект неэффективен. Если же равен 20%, то положение устойчивое и такому проекту можно дать шанс. При ROI более 20% проект является результативным.

Срок окупаемости:

$$\text{Ta} = \text{К}/\text{П}, \text{ где} \quad (3.4)$$

Ta – срок окупаемости вложений, лет;

K – затраты на осуществление рекомендаций;

П – прибыль от предложенных рекомендаций.

$$T_a = 1\,180\,000 / 20\,359\,590 = 0,05 \text{ месяца}$$

Таким образом, срок окупаемости данного проекта составляет меньше месяца, имеет хорошую рентабельность.

Ниже в таблице 3.3 рассчитан прогноз эффективности от внедрения направлений по совершенствованию мотивации персонала.

Таблица 3.3 – Показатели эффективности мотивации сотрудников до и после проведения направлений.

Показатели	Фактические 2021 год	Планируемые 2022 год	Темп роста 2021/2022, %
Выручка, тыс. руб	12 639 259	13 018 436	103
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2 197 542	2 263 468	103
Фондоотдача	0,95	0,97	102,1
Средняя заработная плата, руб.	35 000	36 050	103
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 231 528	1 268 473	103
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	2 523	2523	100
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5 292	5 450	102,9
Зарплатоёмкость, тыс. руб.	0,75	0,72	96
Рентабельность продаж	9,74	10	102,6

На рисунке 3.3 представлен рост производительности труда после проведённых направлений.

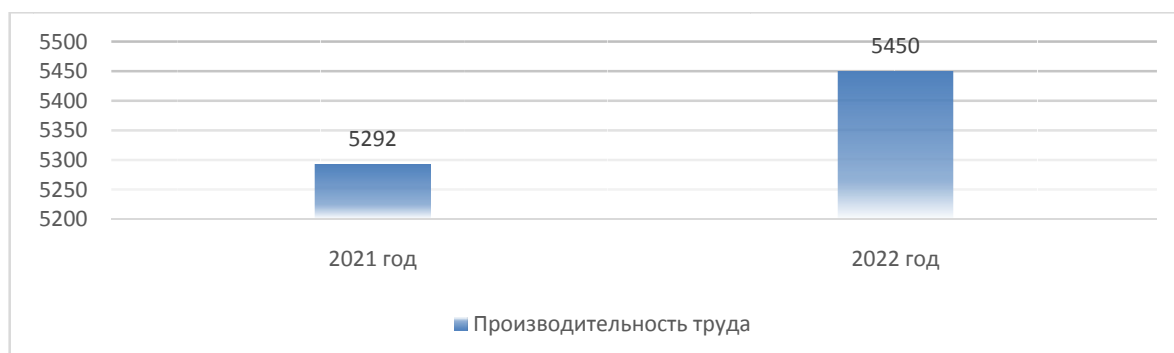


Рисунок 3.3 – Производительность труда, отношение 2021 к 2022 году, тыс. руб./чел.

Рекомендованные направления по совершенствованию мотивации труда способствуют росту выручки в 2022 году на 3%. Увеличение к 2022 году показателя прибыли продаж даёт возможность увеличить фонд оплаты труда на 65 926 рублей. В связи с этим увеличивается средняя зарплата.

Показатель зарплатоемкость показывает, сколько рублей заработной платы затрачено для производства одного рубля продукции. Уменьшение данного показателя говорит о более результативной деятельности. Чем ниже данный показатель, тем эффективнее предприятие распределяет заработную плату.

По всем показателям произошло улучшение.

Все предложенные мероприятия способствуют повышению производительности труда на 3% с помощью роста выручки. Это важный фактор, который говорит о результативной системе мотивации.

Социальная эффективность предложенных направлений способствует увеличению: продуктивности, производительности труда, конкурентоспособности среди сотрудников, лояльности к организации, удовлетворённости рабочим местом и процессом работы.

Заключение

Повышение мотивации персонала – одна из важных целей любого предприятия. Именно мотивация персонала влияет на производительность труда, а в следствии на все экономические показатели предприятия. Совершенствование системы мотивации достигается при помощи материальных и нематериальных средств воздействия на сотрудников. Увеличение мотивации напрямую влияет на трудовую деятельность, производительность труда, качество работы. Цель повышения мотивации – высокая отдача от использования трудовых ресурсов.

В соответствии с актуальностью темы для достижения цели данной выпускной квалификационной работы, а конкретно оценка влияния мотивации на производительность труда персонала анализируемого предприятия «Воронежсинтезкаучук», были решены следующие задачи:

В первой главе изучены теоретические и методологические аспекты повышения производительности труда на основе совершенствования мотивации к труду. Описаны три метода для расчёта производительности труда: стоимостной, натуральный и трудовой.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия «Воронежсинтезкаучук», а также изучены состав и динамика персонала, проведён анализ производительности труда персонала на предприятии.

В выпускной квалификационной работе проанализирована характеристика предприятия «Воронежсинтезкаучук» и рассмотрены результаты финансово-хозяйственной деятельности по экономическим показателям с 2019 по 2021 год. Анализ выявил высокие экономические показатели в работе предприятия. Но также были и негативные моменты, связанные с мотивацией персонала.

Проанализировали текучесть кадров, и выяснили, что она имеет тенденцию роста. Сотрудники уходили в большей степени по собственному желанию из-за сложных условий труда.

Анализ производительности труда показал, что показатели растут, с автоматизацией и использованием рабочего времени нет проблем. Но если говорить о выработке сотрудников и взаимосвязи с заработной платой, наблюдаем неоправданность рабочей силы в должной мере. Рабочим приходится выходить в ночную смену, а также работать в тяжелых условиях, чтобы выполнять поставленные цели и задачи, достигая необходимые объемы производства.

Также был проведен анализ персонала по таким критериям как: пол, возраст, образование, а также проведено анкетирование среди 60 сотрудников из разных отделов. При помощи анализа выяснили, что на предприятии в основном работают мужчины. Средний возраст сотрудника составляет 38 лет, образование высшее и стаж имеют большее количество сотрудников от 10 до 15 лет. Средняя зарплата равняется 35 000 рублей, что выше заработной платы по Воронежу на похожих предприятиях.

Также провели анкетирование среди сотрудников по условиям труда. Из анкетирования выяснили, что большинство рабочих не устраивает заработная плата и система премирования. Из нематериальных возражений выделили плохо оснащенное рабочее место, нет зоны отдыха, кондиционеров.

Трудные условия труда требуют более высоких вложений, чтобы работники чувствовали себя комфортно и были более продуктивны.

В третьей главе выпускной квалификационной работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала для повышения производительности труда. Было предложено использовать рейтинговую систему оценки работы персонала, систему премирования сотрудников на конкурсной основе, улучшить зону отдыха и рабочего места системой кондиционирования, а также приобрести новые инструменты для инже-

нерно-технических рабочих. Общие затраты на разработанные направления составили 1 180 000 рублей. Рентабельность разработанного проекта составила 94,2%. Все предложенные мероприятия способствуют повышению производительности труда на 3% с помощью роста выручки. Это важный фактор, который говорит о результативной системе мотивации.

Практическая ценность введения мероприятий по совершенствованию мотивации персонала основывается на увеличении главных экономических показателей и самое важное на увеличении производительности труда.

В результате предложенных нововведений, система мотивации пополнилась новыми элементами, которые способствуют успешной работе предприятия «Воронежсинтезкаучук».

Список использованных источников

1. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, Л.С. Шаховская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 93 с.
2. Баскакова, О.В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие / О.В. Баскакова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2012. – 741 с.
3. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организаций): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2015. – 369 с.
4. Батова, Т.Н. Экономика промышленного предприятия: учебник / Т.Н. Батова, О.В. Васюхин, Е.А. Павлова, Л.П. Сажнева. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2013. – 236 с.
5. Вайсбурд, В.А. Экономика труда: учебное пособие / В.А. Вайсбурд. – М.: Омега-Л, 2012. – 376 с. 10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 293 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2014. – 488 с.
7. Гейц, И.В. Регулирование заработной платы согласно Трудовому кодексу Российской Федерации / И.В. Гейц. – М.: Библиотека журнала «Заработная плата. Расчеты. Учет. Налоги», 2012. – 256с.
8. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин – М.: Издательская группа «НОРМА – ИНФРА-М», 2012. – 377 с.
9. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебник / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Р-н/Д: Феникс, 2015. – 362 с.
10. Данилюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.А. Данилюк. – Тюмень: Изд-во ТГУ, 2015. – 315 с.

11. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2011. – 158 с.
12. Дерябина, Е.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учебное пособие / Е.В. Дерябина. – Томск: ТМЦДО, 2011. – 212 с.
13. Егорова, Е.А. Экономика труда: учебник / Е.А. Егорова, О.В. Кучмаева. – М.: МФПА, 2013. – 80 с. 20. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 315 с.
14. Жулина, Е.Г. Экономика труда: учебное пособие / Е.Г. Жулина. – М.: Изд-во «Эксмо», 2013. – 207 с.
15. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2015. – 326 с.
16. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2008. – 622 с.
18. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ, 2014. – 304 с.
19. Колосова, Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М.: ИНФРАМ, 2010. – 614 с.
20. Крапивин, О.М. Комментарий к законодательству об оплате труда / О.М. Крапивин, В.И. Власов. – М.: Система Гарант, 2008. – 610 с.
21. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 452 с.
22. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда: учебник / Н.В. Лясников. – М.: КНОРУС, 2012. – 141 с.

23. Маслоу, Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу. Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. – СПб.: Питер, 2011.
24. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ»; Рн/Д: Издательский центр «МарТ», 2013. – 517 с.
25. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: учебник для вузов / К.А. Раицкий. – М.: ИТК «Дашков и К0», 2012. – 988 с.
26. Ромашов, О.В. Социология труда и экономическая социология: учебное пособие / О.В. Ромашов. – М.: Гардарики, 2012. – 205 с.
27. Рофе А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2010. – 301 с.
28. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 515 с.
29. Сергеев, И.В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 540 с.
30. Складьевская, В.А. Экономика труда: учебник / В.А. Складьевская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2014. – 302 с.
31. Кибанов, А. Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 5. – 32 с.
32. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – 377 с.
33. Модорский, А.В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда / А.В. Модорский // Вестник Пермского университета. – 2015. – № 4 (27). – 161 с.

34.Одегов, Ю.Г. Производительность труда в России: особенности современного этапа / Ю.Г. Одегов, А.Е. Разинов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 7. –15 с.

35.Притулин, С.В. Основы управления производительностью труда в организациях / С.В. Притулин // Молодой ученый. – 2011. – № 3. – 160 с.

36.Хачатуров, А.Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни / А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев // Компетентность. – 2012. – № 5 (96). – 30 с.

Финансовая бухгалтерская отчетность

Показатель	Код	Ед.изм.	2019	2020	2021
Нематериальные активы	Ф1.1110	тыс. руб.	2352	2096	1849
Результаты исследований и разработок	Ф1.1120	тыс. руб.	23568	23834	26903
Нематериальные поисковые активы	Ф1.1130	тыс. руб.	0	0	0
Материальные поисковые активы	Ф1.1140	тыс. руб.	0	0	0
Основные средства	Ф1.1150	тыс. руб.	10006400	11634500	13316800
Доходные вложения в материальные ценности	Ф1.1160	тыс. руб.	0	0	0
Финансовые вложения	Ф1.1170	тыс. руб.	0	0	0
Отложенные налоговые активы	Ф1.1180	тыс. руб.	54248	55623	70654
Прочие внеоборотные активы	Ф1.1190	тыс. руб.	653049	807663	863725
Итого по разделу I - Внеоборотные активы	Ф1.1100	тыс. руб.	10739600	12523700	14279900
Запасы	Ф1.1210	тыс. руб.	1175890	1086170	1232450
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	Ф1.1220	тыс. руб.	806	131	2675
Дебиторская задолженность	Ф1.1230	тыс. руб.	1126300	1369850	2124620
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	Ф1.1240	тыс. руб.	60884	35751	3546
Денежные средства и денежные эквиваленты	Ф1.1250	тыс. руб.	1525	3815	23985
Прочие оборотные активы	Ф1.1260	тыс. руб.	12107	10801	22643
Итого по разделу II - Оборотные активы	Ф1.1200	тыс. руб.	2377510	2506520	3409920
БАЛАНС (актив)	Ф1.1600	тыс. руб.	13117100	15030200	17689800
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	Ф1.1310	тыс. руб.	8088730	8088730	8088730
Собственные акции, выкупленные у акционеров	Ф1.1320	тыс. руб.	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	Ф1.1340	тыс. руб.	80035	80035	79830
Добавочный капитал (без переоценки)	Ф1.1350	тыс. руб.	1350750	1350750	1350750
Резервный капитал	Ф1.1360	тыс. руб.	172764	213136	254753
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Ф1.1370	тыс. руб.	1105110	1897090	2099490
Итого по разделу III - Капитал и резервы	Ф1.1300	тыс. руб.	10797400	11629700	11873600
Заемные средства	Ф1.1410	тыс. руб.	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	Ф1.1420	тыс. руб.	272629	519630	597690
Оценочные обязательства	Ф1.1430	тыс. руб.	5734	3496	6607
Прочие обязательства	Ф1.1450	тыс. руб.	7157	17437	6009
Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	Ф1.1400	тыс. руб.	285520	540563	610306
Заемные средства	Ф1.1510	тыс. руб.	0	0	3102700
Кредиторская задолженность	Ф1.1520	тыс. руб.	1770340	2635490	1846190
Доходы будущих периодов	Ф1.1530	тыс. руб.	3636	0	0
Оценочные обязательства	Ф1.1540	тыс. руб.	260219	224404	257083
Прочие обязательства	Ф1.1550	тыс. руб.	0	0	0
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	Ф1.1500	тыс. руб.	2034200	2859890	5205980
БАЛАНС (пассив)	Ф1.1700	тыс. руб.	13117100	15030200	17689800
Выручка	Ф2.2110	тыс. руб.	11013200	10973000	12639300

Продолжение приложения 1

Себестоимость продаж	Ф2.2120	тыс. руб.	-9583610	-9508640	-10987700
Валовая прибыль (убыток)	Ф2.2100	тыс. руб.	1429550	1464360	1651550
Коммерческие расходы	Ф2.2210	тыс. руб.	0	0	0
Управленческие расходы	Ф2.2220	тыс. руб.	-497702	-404461	-420018
Прибыль (убыток) от продаж	Ф2.2200	тыс. руб.	931850	1059900	1231530
Доходы от участия в других организациях	Ф2.2310	тыс. руб.	0	0	0
Проценты к получению	Ф2.2320	тыс. руб.	2647	2197	1093
Проценты к уплате	Ф2.2330	тыс. руб.	0	-1	-75785
Прочие доходы	Ф2.2340	тыс. руб.	182047	206224	109419
Прочие расходы	Ф2.2350	тыс. руб.	-186391	-185504	-396424
Прибыль (убыток) до налогообложения	Ф2.2300	тыс. руб.	930153	1082820	869831
Текущий налог на прибыль	Ф2.2410	тыс. руб.	-175942	-265317	-221350
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	Ф2.2421	тыс. руб.	13166	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	Ф2.2430	тыс. руб.	-958	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	Ф2.2450	тыс. руб.	2225	0	0
Прочее	Ф2.2460	тыс. руб.	53224	14846	27272
Чистая прибыль (убыток)	Ф2.2400	тыс. руб.	807435	832347	675753
Результат от переоценки вне-обор.активов, не включ.в чистую прибыль(убыток) периода	Ф2.2510	тыс. руб.	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	Ф2.2520	тыс. руб.	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	Ф2.2500	тыс. руб.	807435	832347	675753
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	Ф2.2910	тыс. руб.	0	0	0
Базовая прибыль (убыток) на акцию	Ф2.2900	тыс. руб.	0	82	67
Чистые активы	Ф3.3600	тыс. руб.	10801000	11632500	11875400