

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.					Лит.	Лист	Листов
Пров.							
Н. контр							
Утв.							

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ОАО «МАРИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»)»**

Выполнила: студентка гр. МТнд-221

Руденко Е.А.

Руководитель: к.э.н., доцент

Грязнова Н.Л.

Работа защищена:

Кемерово 2016

						Лист
						5
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты мотивации труда как важнейшего элемента процесса управления персоналом организации. Объект исследования – ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод».

В работе представлены организационно-экономическая характеристика и основные экономические показатели работы организации за 2012 – 2014 годы.

Проведён анализ состояния мотивации труда персонала, который позволил выявить основные недостатки в этой области и разработать возможные мероприятия по её совершенствованию.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		6

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Содержание понятия мотивации.....	8
1.2 Теории мотивации.....	10
1.2.1 Первоначальные теории мотивации.....	10
1.2.2 Современные теории мотивации.....	11
1.3 Мотивационный процесс и методы мотивации.....	20
1.4 Теоретические основы стимулирования персонала.....	24
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД».....	37
2.1 История создания и развития завода.....	37
2.2 Организационная структура Мариинского ЛВЗ.....	45
2.3 Ассортимент выпускаемой продукции.....	45
2.4 Рекламно-маркетинговая деятельность.....	49
2.5 Основные технико-экономические показатели деятельности организации.....	54
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД».....	76
3.1 Анализ стимулирования персонала организации.....	76
3.2 Исследование проблем стимулирования высокопроизводительного труда организации.....	78
3.3 Исследование трудовой мотивации персонала организации.....	80
3.3.1 Методы и орудие исследования.....	80
3.3.2 Оценка системы мотивации сотрудников организации.....	83
3.4 Совершенствование системы мотивации персонала организации.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	108
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	111
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	114

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7

## ВВЕДЕНИЕ

Особенностью управления персоналом сегодня является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня, и наиболее эффективных методов управления ими, ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Аргирис, Мак-Грегор и др. В конце 70-х - начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте "Дженерал Моторс", IBM. Однако в последние 10-15 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда.

									Лист
									8
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.[8]

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации в современных условиях на примере ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод».

При написании работы были использованы законодательные акты, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой. В работе были использованы данные социологических исследований, опубликованные в журналах «Управление персоналом», «Служба кадров» и «СОЦИС», а так же документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета.

# 1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Содержание понятия мотивации

Мотивация, в организационном контексте - это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создаётся впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то всё равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей.

Мотивация, как один из методов функции управления персоналом, является составной частью процесса управления.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтёт несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды,

которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Таким образом, задача менеджера, который должен мотивировать рабочих в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Термин «удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено.

									Лист
									11
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



## 1.2 Теории мотивации

### 1.2.1 Первоначальные теории мотивации

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. Первоначальные теории мотивации складываются исходя из анализа исторического отчета людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения.

Наиболее известной и широко применяемой до сих пор является политика «кнута и пряника». «Кнутом» раньше чаще всего был страх смертной казни или изгнания из страны за невыполнение указаний царя, короля или князя, а «пряником» выступало богатство («полцарства») или родство с правителем («принцесса»). Эта теория мотивации широко применялась в сказках и преданиях. Она предпочтительна только в некоторых ситуациях, хотя некоторые элементы пригодны и в управлении организаций.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшить свое материальное положение. Но Адам Смит подразумевал, прежде всего, мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А.Смита не интересовала совсем.

Этот пробел был восполнен американским теоретиком Ф.У.Тейлором. Он утверждал: «Принудительная сила администратора - главный мотор производства и главная мотивация к труду». Каждый стремиться работать поменьше, а получать побольше, на что предприниматель должен отвечать политикой «платить поменьше, а требовать больше». Хотя развитие общественного сознания и показало несостоятельность данного метода, некоторые его положения нашли свое отражение в мотивационной модели "X", "Y", "Z".

Теория "X" была первоначально разработана Ф.Тейлором, а затем развита и

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					12

дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию "Y". Теория "Z" была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека).

Каждая из теорий описывает определенные группы работников на предприятии. В теории "X" описываются отсталые, плохие работники, имеющие нелюбовь к работе. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждение, а вспомогательного - материального поощрения.

Модель по теории "Y" отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду отражаются в следующем порядке: признание, моральное, материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес этих работников невелик.

Теория "Z" описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе, и имеющего цели деятельности на долгую перспективу. Стимулы побуждения к труду таких работников эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, признание, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями "X", "Y", "Z", образуют различные группы людей, которые руководствуются различными мотивами поведения. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе. Первоначальные теории мотивации определили направление дальнейшего развития теорий мотивации.

### 1.2.2 Современные теории мотивации

Теории мотивации сегодня представлены в обширной гамме. Экономисты разделяют их на 2 типа.

- Содержательные.
- Процессуальные.

Название теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. Для мотивации человека нет какого-то одного лучшего

									Лист
									13
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

способа. Применение той или иной концепции носит ситуационный характер. То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, оказывается совершенно непригодным для других.

Содержательные теории мотивации.

Эти теории анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга. В соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Данные группы потребностей Маслоу представил в виде пирамиды:

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание - в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающий минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а так же через работу в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии. Без удовлетворения первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность человека.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		14

стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от вашего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ними задач.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Он не учитывал влияния, которое оказывают по потребности ситуационные факторы; настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу-вверх; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

В ряде случаев положения теории Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода, среди которых, Д. Мак-Келланд. Он выдвинул теорию, где представлены внешние уровни потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Теория приобретенных потребностей Мак-Келланда описывает потребности, являющиеся приобретенными, развивающиеся на основе обучения и жизненного опыта и оказывающие заметное воздействие на поведение человека. Автор выделил 3 вида потребностей: достижения, соучастия и властвования. Потребность в достижении проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Причем люди будут работать эффективно только в том случае, если цели реально достижимы и гарантировано получение результата. Кроме того, менеджеру необходимо учесть, что цели, поставленные работником самостоятельно, достигаются с большей активностью. Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой степенью данной потребности желают получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия и предоставлять им

возможность активного взаимодействия с широким кругом людей.

Потребность властвовать проявляется в стремлении контролировать ресурсы и процессы. Лица с высоким уровнем данной потребности могут быть разделены на 2 группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради самой власти. Их привлекает возможность командовать другими, а интересы организации для них часто отходят на второй план и теряют смысл. Ко второй группе относят те лица, которые стремятся к власти ради решения организационных задач и выполнения ответственной руководящей работы. В данном случае, властвование - это средство достижения целей организации. Мак-Келланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность властвования второго типа. В целом, наличие данной потребности у менеджера приведет к успеху всей организации.

Потребности достижения, соучастия, властвования, рассматриваемые Мак-Келландом, имеют различную степень влияния на мотивацию человека. В зависимости от того, в каком соотношении эти потребности находятся в мотивационной структуре человека, менеджер выбирает ту или иную концепцию мотивирования. Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается теория ERG Альдерфера. В отличие от иерархии потребностей Маслоу, автор выделяет 3 группы потребностей.

- Существование.
- Связи.
- Роста.

Во-первых, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу.

Во-вторых, потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени.

В-третьих, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентны двум верхним ступеням

пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Таким образом, существует движение как сверху вниз, так и снизу-вверх.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом фрустрации т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Теория Альдерфера является полезной для практики управления, так как она открывает для менеджера перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является теория двух факторов Герцберга. Исходя из своей модели Герцберг предложил 2 "школы", где показывалось изменение состояния потребности:

1 школа - от удовлетворенности до отсутствия удовлетворенности;

2 школа - от отсутствия неудовлетворенности до неудовлетворенности.

Сами потребности Герцберг разбил на 2 группы:

1. мотивационные факторы (или факторы удовлетворения) – это достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста.

2. «гигиенические» факторы (или факторы условий труда) - это заработная плата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчиненными.

Согласно теории Герцберга, улучшение условий труда не будет мотивировать работников. Герцберг объясняет, что если мы хотим действительно стимулировать людей, необходимо думать о вознаграждении, связанном с

признанием, достижениями и личным профессиональным ростом, потому что предоставление только гигиенических факторов просто будет устранять неудовлетворение и не делать ничего, чтобы стимулировать служащих в положительном плане.

Для того чтобы добиться мотивации работников, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Процесс "неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности" находится в основном под влиянием этих факторов. Таким образом, присутствие мотивационных факторов оказывает стимулирующее воздействие на результативность труда. В тоже время отсутствие этих факторов не становится демотивирующим моментом.

На основе вышеизложенной концепции я делаю вывод, о том что при наличии у работников чувства неудовлетворенности, менеджер должен обратить внимание на "гигиенические" факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. "После того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности мотивировать работников с помощью факторов условий труда - практически бесполезное дело". Поэтому для стимулирования деятельности работников менеджер должен сконцентрировать внимание на приведение в действие мотивирующих факторов.

Как видно, не существует единого подхода к объяснению мотивации человека. Хотя теории Мак-Клеланда, Альдерфера и Герцберга рассматривают мотивацию с различных точек зрения, все они, как правило, базируются на теории Маслоу, которая дает общее представление о содержании мотивации.

Основным недостатком всех теорий содержательной концепции является то, что они уделяют внимание анализу факторов, объясняющих мотивацию, но не рассматривают механизма ее деятельности. Этот недостаток преодолен авторами процессного подхода.

Процессуальные теории мотивации.

Теории мотивации, рассматривающие динамику взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека, называют теориями процесса мотивации. Эти теории позволяют узнать то, как строится

процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: В.Врума, Адамса и Э.Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания Врума базируется на том, что человек надеется на удовлетворение своих потребностей, и в соответствии с ожидаемым результатом, планирует уровень затрачиваемых усилий. В своей концепции Врум попытался объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

Представления людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам получили название ожидания. Оно определяется исходя из анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности и оказывает значительное влияние на активность человека, и его стремление к достижению поставленной цели.

Поскольку ожидание является вероятной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

В. Врум выделяет ожидание 2-х типов:

а) ожидания человека, что планируемый уровень затрачиваемых усилий приведет к достижению желаемого результата. Такие ожидания получили название ожидания результатов. В данном случае Врум подчеркивает взаимосвязь: затраты труда - результаты (З-Р);

б) ожидание справедливого вознаграждения за достигнутый уровень результатов, подчеркивается взаимосвязь: результаты - вознаграждение (Р-В).

Кроме того, для объяснения мотивации к труду теория ожидания вводит понятие валентности. Валентность – это удовлетворенность или неудовлетворенность вознаграждением, оценка ценности вознаграждения. Если отношение к вознаграждению негативное, то валентность отрицательна; если вознаграждение имеет ценность – положительна; если же безразличное – нулевая.

В. Врум утверждает, что итоговая оценка, определяющая мотивацию человека, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник



сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов (З – Р)); во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание справедливого вознаграждения (Р – В)) и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения (валентность).

$$\text{Мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность}$$

Формула 1- Модель мотивации по Вруму.

На основании формулы, я делаю вывод, что степень мотивированности человека, необходимая для решения организационных задач, будет создаваться путем обеспечения достаточно высокого уровня ожиданий и неотрицательной валентности, то есть подчиненные должны осознать, что от их усилий зависит определенные результаты труда, за которым последует вознаграждение.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж.Адамса. Автор утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное с достижениями других людей.

Человек субъективно определяет отношение полученного результата или вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

Если в результате сопоставлений он делает вывод, что нарушений нет, то мотивирующие факторы действуют нормально; если же он обнаруживает, то происходит демотивация личности, в результате чего эффективность труда понижается и человек начинает, чтобы “восстановить справедливость” – снижать деловую активность, требовать повышения заработной платы и улучшения условий труда, продвижение по службе и т.д. В то же время, если людям переплачивают,

большей частью свое поведение они менять не склонны.

Теория справедливости позволяет сделать несколько важных выводов для практики управления людьми. Руководитель должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей Э.Лока. Теория исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей как приверженность к ним их приемлемость, сложность и т.п.

Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средствами мотивирования. К высоким результатам ведет ясность и определенность целей, четкость и конкретность в их постановке. В то же время их расплывчатость, аморфность вызывает распыление усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем больше он привержен им, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия.

К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации и в результате не только работает с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности. В рамках партисипативного управления работниками получают право самостоятельно принимать решение, касающиеся средств и методов выполнения поставленных перед ними задач, привлекаются к консультированию по специальным вопросам; получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

Л.Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теорий ожидания и справедливости. Теория Портера-Лоулера основывается на предположении, что сама работа является источником удовлетворения потребностей, но при этом подчеркивается важность

вознаграждения за работу, как элемента мотивации. Теория ожидания, справедливости, постановки целей и модель Портера Лоулера объясняют то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе; дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем она определяется. Несмотря на принципиальное различие, все четыре теории имеют общее, позволяющее сделать определенные выводы для создания эффективной системы мотивации.

### **1.3 Мотивационный процесс и методы мотивации**

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

									Лист
									22
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Перед нами представлена схема мотивационного процесса:

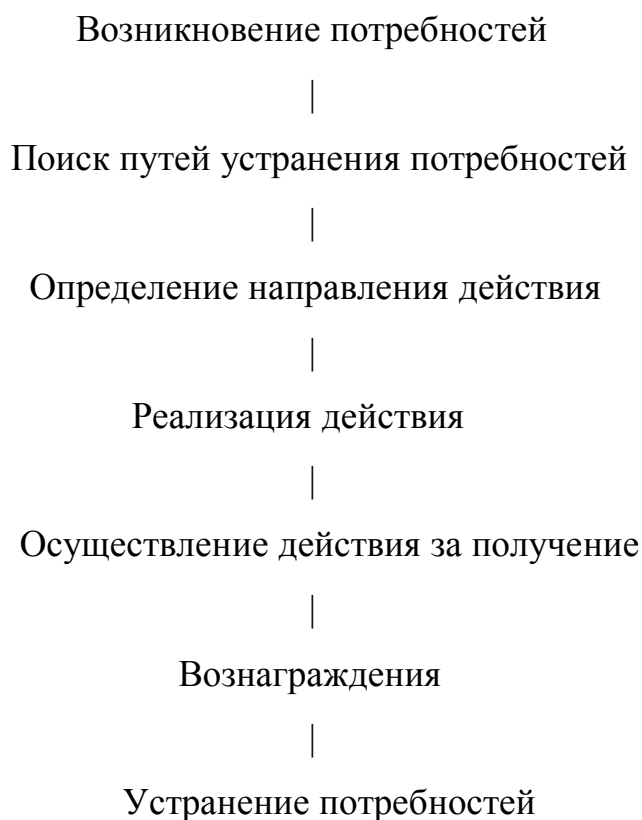


Схема 1.1 - Мотивационный процесс

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не

очевидность мотивов.

Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычлениить достаточно трудно.

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

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на.

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

2) Организационно - административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно - распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

3) Социально - психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)».

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. [10] В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

Однако, акцентирование внимания на экономических методах стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально - психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала. [22]

## 1.4 Теоретические основы стимулирования персонала

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий "кнута и пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаются выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей. Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

В теории Маслоу выделяется пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (рисунок 1.1).[8]



Рисунок 1.1 - Иерархия потребностей Маслоу

Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий (основным стимулом людей к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, поэтому мотивацию нужно осуществлять путем создания у людей соответствующих ожиданий), теория справедливости (основным мотивом деятельности людей служит оценка справедливости возложения на них данного вида деятельности и вознаграждения за него, именно воспринимаемая людьми степень справедливости определяет усилия затрачиваемые людьми на ту или иную деятельность), модель мотивации Портера – Лоуера (согласно этой модели результативность труда и степень прилагаемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности, в том, что оно будет получено).

На формирование потребностей влияют следующие факторы:

- пол;
- возраст;
- профессия;
- семейное положение;
- экономическая ситуация;
- политическая ситуация;
- уровень образования;
- воспитание;
- социальная принадлежность.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат). Между тем, жизнь не стоит на месте и "...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий



фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает" этому в кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и систем организации стимулирования.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых. Так, широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Основные формы: партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

Особого внимания заслуживает подход к управлению подход персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации. На наш взгляд, все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования. Так, к примеру, в статье Верхоглазенко приведен вариант трудовой позиционности,

который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник [собственник рабочей силы]	Работодатель [собственник денежных средств и средств производства]	заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель [хозяин дела]	профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега [работник вспомогательной службы и т.п.]	самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ]	заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации. Большое внимание в литературе сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы оказывающие демотивирующее воздействие.

Таблица 1.2 - Оценка факторов мотивации по данным социологического исследования журнала «Управление персоналом»

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Оклад	4,25
Индивидуальная надбавка	3,82
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
% от продаж	3,50
Медицинское страхование	3,48
Квартальные	3,28
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Оплаченные обеды	3,06
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Проведенное журналом «Управление персоналом» исследование «Системы и методы мотивации» среди подписчиков деловых журналов «Управление персоналом» и «Трудовое право» показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка (3,82), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь.[16]

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы:

- Хороший моральный климат в коллективе,
- Карьера,
- Хорошие условия труда,
- Оплата путевок,
- Социальные отпуска.

Определяющими причинами в ситуациях недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы названы следующие в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Бесконтрольность	3,81
Происхождение из соответствующей демографической среды	3,36
Недостаток средств существования	3,10
Подверженность всех людей к искушению	2,88
Обида на компанию	2,39

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются:

- Нарушение негласного контракта;
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- Игнорирование идей и инициативы;
- Отсутствие чувства причастности к компании;
- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Рассмотрим указанные факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы.

#### 1. Нарушение негласного «контракта».

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало - потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В "среду обитания" может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания,

которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же - внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

## 2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. "по ходу дела"), откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность "протирать пыль" с

									Лист
									33
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

Один из самых банальных примеров: сегодня довольно много специалистов - не лингвистов, которые достаточно хорошо знают один или несколько иностранных языков. При этом нередко их работа практически не требует применения этих знаний. Без практики язык забывается, а этот навык сейчас достаточно высоко ценится на рынке. Поставьте временную задачу: найти какую-нибудь информацию в иноязычном интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста - и он не будет так часто задумываться о том, что «торча в этой дыре», он забывает лучшее, что знал.

### 3. Игнорирование идей и инициативы.

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в "первозданном" виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в Вашей компании.

### 4. Отсутствие чувства причастности к компании.

Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по

									Лист
									34
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может "пускать мыльные пузыри" во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. Необходимо так же учитывать, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Для сотрудников "рутинной" сферы нужно создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на "ощутимые" этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их. Последний

									Лист
									35
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.

Предположим, что сотруднику удастся заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

Рекомендации: радуйтесь "победам" Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

									Лист
									36
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Особое внимание в современных условиях по мнению специалистов необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне. Такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

Таким образом, мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большей современной структуре потребностей.

Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

### ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»

#### 2.1 История создания и развития завода

История Мариинского ликеро-водочного завода (ЛВЗ) неразрывно связана с основанием, ростом и развитием города Мариинска. Более 300 лет назад, в 1698 году, на карте Западной Сибири появилось село Кийское. Через полтора века, в 1856 году, село обрело статус города и уездного центра, получившего название Кийск. А еще через год Император Александр II специальным Указом переименовал его в Мариинск в честь своей супруги Марии.

Начало строительства Мариинского Казенного винного склада № 3 датируется 14 февраля 1900 года. Именно в этот день был подписан договор о производстве работ, а 3 мая 1900 года состоялась закладка будущего винного склада.

9 июня 1902 года строительство было завершено, а с 1 июля 1902 года Казенный винный склад №3 в числе других подобных предприятий, открытых в губернских и уездных городах Томской и Тобольской губернии, был сдан в эксплуатацию с проектной мощностью 78 тыс. ведер хлебного вина (то есть водки) в год. Эти события происходили в рамках введения в России Казенной винной монополии на производство и продажу питей, заменившую устаревшую акцизную систему.

Будучи крупнейшим предприятием города, аккуратно снабжавшим сорокоградусным столовым вином всю территорию уезда, Мариинский винный склад в 1914 году познал на себе последствия обрушившихся в то время на страну политических потрясений. Сильно ударил по производству введенный в Советской России и длившийся до 1925 года «сухой закон». Завод был вынужден выпускать лишь денатурат и спирт. Не принесла производителям существенных положительных изменений и Новая Экономическая Политика.

									Лист
									39
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Разве что спирта стали делать больше, да и то в основном для технических нужд. Первый просвет в сгустившихся тучах появился у мариинских (ровно как и у остальных) виноделов в августе 1923 года, когда ЦИК и СНК СССР издали совместное постановление, которое гласило о необходимости возобновить производство и продажу спиртных напитков. После отмены «сухого закона» склад был передан в ведение Томского спиртоводочного завода в качестве перевалочной базы. А, начиная с 1931 года, Мариинский завод начал выпускать пшеничную водку.

Очень тяжелым этапом в судьбе предприятия стали годы Великой Отечественной войны. По понятным причинам производство водки резко сократилось основные мощности были перепрофилированы на выпуск продукции для нужд армии и флота. На фронт шла и та водка, которая в незначительных количествах еще все же выпускалась на заводе. Сразу после войны легче не стало - понадобились время и усилия, чтобы восстановить прежние производственные позиции.

И только спустя годы для винного склада, переименованного в январе 1950 года в Мариинский ликеро-водочный завод, начался, наконец, более-менее спокойный период дальнейшего роста и «возмужания». Был сделан существенный шаг вперед в техническом перевооружении - внедрение на заводе в промежуток с 1964 по 1971 годы новых автоматических линий розлива и оформления готовой продукции с производительностью 6 тысяч бутылок в час позволило заметно повысить показатели предприятия, его экономическую эффективность.

Перестройка, экономическая нестабильность в стране не обошли и Мариинский ликеро-водочный завод. Но накопившийся к этому времени опыт выживания в самых сложных экономических условиях помог коллективу завода выстоять, при этом уберечь традиции и уникальные технологии. Важно было сохранить коллектив высокопрофессиональных специалистов. Тогда, несмотря на трудности, руководство завода принимает решение о техническом перевооружении завода, продолжает работать над улучшением качества

продукции, рациональным использованием сырья и конечно расширением ассортимента выпускаемой продукции и поисками новых рынков.

Чтобы производство развивалось, соответствовало требованиям времени, на заводе на протяжении всей истории его существования шла замена оборудования, модернизация производства, внедрение новой техники.

С 1997 года начался новый этап развития предприятия. В этом году был введен в эксплуатацию новый водочный цех мощностью 600 тыс. дал, построенный за счет собственных средств, силами коллектива завода.

Сегодня водочный цех производит впечатление, по меньшей мере, космической станции. Когда попадаешь внутрь, поражает идеальная чистота, много света, серебристый блеск сложных конструкций и автоматизация производства.

В водочном цехе установлена итальянская линия розлива и внешнего оформления алкогольной продукции. Эта линия универсальна. При незначительной переналадке, она позволяет разливать продукцию в бутылки различной емкости от 0,375 до 1 л., укладывать их в гофрокартонные и полиэтиленовые ящики. Все процессы производства от приемки посуды до выпуска готовой продукции автоматизированы и выполняются с помощью компьютерной и электронной техники. На сегодняшний день предприятие только водочной продукции выпускает более 30 наименований.

Наряду с обычной тарой используются оригинальные фигурные бутылки. С целью расширения ассортимента выпускаемой продукции в сувенирном оформлении в 2002 году за счет собственных средств приобретена итальянская линия розлива и оформления готовой продукции в сувенирную посуду производительностью 1100 бутылок в час, которая дает возможность использовать бутылки различной конфигурации и объема.

С вводом в эксплуатацию в марте 2003 года цеха розлива и оформления продукции в сувенирном исполнении завод освоил производство 15 эксклюзивных образцов водок. Большое признание в народе получили водки "Медвежий угол", "XXI век", "Стратег", "Миг удачи", "Турнир", "Снежная

									Лист
									41
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

карусель", "Веселуха" и т.д.

С вводом в эксплуатацию участка по производству продукции в сувенирном оформлении стало возможно не только удовлетворить постоянно растущий спрос на эту продукцию, но и возможность на этих площадях и оборудовании разливать продукцию ценового сегмента «Премиум» - высококачественного, эксклюзивно оформленного элитного продукта. Продуманная финансовая политика предприятия позволила, за счет собственных средств, внедряя современную технику в новом водочном цехе, продолжать работы по обновлению оборудования в других цехах.

Полностью заменено и модернизировано оборудование в цехе производства ликероводочной продукции.

В целях удовлетворения спроса покупателей в мелкой расфасовке, в ликероводочном цехе смонтирована и пущена в эксплуатацию автоматизированная линия розлива и оформления готовой продукции в бутылку емкостью 0,25 л., 0,375л.

На всех стадиях производства все параметры технологического процесса строго контролируются специалистами лаборатории. Контроль качества продукции определяется в основном с помощью новейших контрольно-измерительных приборов - хроматографов, которые позволяют не только проводить экспресс-анализ водок и спиртов практически по всем микропримесям, но и их математическую обработку, сокращает длительность и уменьшает погрешность анализов.

Обслуживание сложного технологического оборудования - труд, требующий высокого мастерства и глубоких профильных знаний.

Более 20% работающих имеют высшее образование, 8% от числа работающих, обучается в высших учебных заведениях. Администрация старается идти навстречу желающим повысить свой профессиональный уровень. Среди работающих на заводе много молодежи, значит у предприятия есть будущее.

В настоящее время Открытое акционерное общество «Мариинский

									Лист
									42
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ликеро-водочный завод» (далее ОАО «Мариинский ЛВЗ», Общество, Компания) расположенное в городе Мариинске, Кемеровской области, ул. Пальчикова, 28 .

В 2006 году завод вошел в состав Группы компаний Открытого акционерного общества «Синергия» (далее «ОАО «Синергия», ГК Синергия).

Общество создано на неограниченный срок деятельности. Оно является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, а также штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, зарегистрированный товарный знак. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Обществом размещены обыкновенные, именные, бездокументарные акции 58920 штук. Номинальная стоимость акции составляет 1 тыс. руб. Дивиденды по обыкновенным размещенным акциям могут выплачиваться один раз в год только деньгами.

В настоящее время стратегия развития Общества направлена на сохранение и усиление позиций на рынке алкогольной продукции. Общество намерено развивать свою сбытовую сеть, постоянно совершенствовать ассортиментный ряд реализуемой продукции и повышать ее качество. Планируется на ближайшие несколько лет сохранение динамики прироста объема продаж. Для решения этой задачи Общество продолжит дальнейшее развитие своей сбытовой сети с освоением новых географических территорий. Для этого уже инвестируются значительные средства в развитие клиентской базы, совершенствование системы продаж, а так же в программы обучения и повышения квалификации персонала.

Приоритетными направлениями деятельности Общества являются:

- увеличение объема продаж продукции;
- ввод в ассортимент новых продуктов;
- дальнейшее интенсивное развитие клиентской базы;
- расширение портфеля брендов;
- вывод новых продуктов на схожих рынках;
- проведение мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции;

									Лист
									43
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



– проведение комплекса работ по модернизации оборудования.

Основной задачей Общества является обеспечение безубыточности деятельности и получение прибыли. В целях реализации данной задачи в Обществе планируется осуществить следующие мероприятия, такие как увеличение объемов производства ликеро-водочной продукции, расширение дистрибуционной сети и вывод на рынок новых уникальных брендов в различных ценовых категориях:

В перспективе до 2013 года планируется освоить еще десятки наименований новых видов продукции. Как основа для обеспечения развития производства и повышения качества продукции большое внимание будет уделяться дальнейшему совершенствованию системы качества ОАО «Мариинский ЛВЗ» по ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Также с целью повышения качества выпускаемой продукции планируется постоянно совершенствовать методы микрофльтрации водок и ликероводочных изделий, оптимизировать температурный режим фильтрации сортировок, усовершенствовать дополнительную ступень очистки – внедрить золотую фильтрацию производимой продукции.

В части работы по увеличению объемов реализации продукции Общество будет развиваться в рамках уже обозначившихся тенденций. В первую очередь это относится к изменению структуры потребляемого ассортимента алкогольной продукции в стране, росту доли высокого ценового сегмента. В связи с этим намечено увеличение производства водок на спирте «люкс» и водок класса «премиум» с применением современных технологий. Будет совершенствоваться система сбыта производимой продукции с учетом современных требований, в частности внедрение новых методов работы агентской сети, формирование предварительных заказов покупателей и контроль за исполнением, изучение индивидуальных потребностей клиентов с целью формирования пакета предложений по совершенствованию системы сбыта продукции.

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

						Лист
						44
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

## 2.2 Организационная структура Мариинского ЛВЗ

Организационная структура управления предприятием Мариинский ликеро-водочный завод представлена на рисунке 2.1.

Генеральный директор, осуществляет свою деятельность согласно Устава, утвержденного, как и избрание директора, собранием акционеров. Генеральный директор руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Под руководством генерального директора находятся: заместитель генерального директора, начальник планово-экономического отдела, главный бухгалтер, главный инженер, начальник цеха, главный технолог.

Финансовый и коммерческий директора руководят финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения сырья, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Технический директор определяет техническую политику и направления технического развития предприятия, пути реконструкции, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

Начальник планово-экономического отдела осуществляет руководство работой по экономическому планированию.

Начальник цеха осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха, обеспечивает выполнение производственных заданий эффективное использование основных и оборотных средств.

									Лист
									45
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Старший юрисконсульт осуществляет методическое руководство правовой работой на предприятии, ведет работу по систематизированному учету и хранению действующих законодательных нормативных актов.

Начальник производственной лаборатории организует проведение химических, физико-химических испытаний с целью лабораторного контроля соответствия качества сырья и готовой продукции.

Инспектор отдела кадров возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров.

Такая структура аппарата управления способствует высокому уровню взаимодействия между руководителями и подчиненными, достигаемой за счет четкости распоряжений, быстрой ответной реакции и высокой степени ответственности исполнителей за свою работу.

### **2.3 Ассортимент выпускаемой продукции**

ОАО «Мариинский ликероводочный завод» - предприятие, занимающееся производством ликероводочной продукции. Ассортимент выпускаемой продукции (таблица 2.1) более 100 наименований, это водки разного класса, горькие настойки, менее крепкие настойки, слабоалкогольные напитки

									Лист
									47
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 2.1 – Ассортимент ликеро-водочной продукции

## Мариинского ЛВЗ

Ценовой сегмент	Наименование	Единица измерения, л.	Крепость, %
1	2	3	4
Нижний эконом	<i>Настойки сладкие:</i>		
	Кузбасская Янтарная	0,5	22
	Мариинская	0,5	22
	Калинушка	0,5	24
	Брусничка	0,5	24
	Рябиновая на коньяке		
	<i>Аперитив:</i>	0,5	18
	Невский		
	<i>Горькие настойки:</i>		
	Магия старины с перцем	0,25; 0,5	34
	Магия старины с коньяком	0,25; 0,5	40
	Магия старины с зубровкой	0,5	40
	Магия старины купеческая	0,5	40
	Магия старины на кедровых орешках		
Эконом	Лесовичок	0,5	40
	Таежный орех	0,5	40
	Охотничьи грезы	0,5	40
	<i>Джин:</i>		
	Капитанский	0,5	45
	<i>Бальзам:</i>		
	Старый Мариинск	0,5	40
	<i>Ликер:</i>		
	Кофейный	0,5	30
	<i>Водки:</i>		
	Медвежий угол	0,25; 0,5	40
	Мариинская	0,25; 0,5	40
	Юбилейная	0,5	40
	Охотник Сибири	0,25; 0,5	40
	Мариинская особая	0,5	40
Миг удачи	0,25; 0,5	40	
XXI век			

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4
Малый премиум	<i>Водки:</i>		
	Стратег	0,5; 0,7	40
	XXI век	0,5; 0,7	40
	Медвежий угол	0,7	40
	Царская Виза	0,7	40
	ТУЗ	0,5; 0,7	40
Премиум	<i>Водки:</i>		
	Белуга (BELUGA)	0,05-1,0	40
	Стратег. Золотая линия «Veda»	0,5; 0,7; 1,0	40
		0,05-1,0	40
Супер премиум	<i>Водки:</i>		
	Белуга Золотая линия	0,75	40
	Губернатор Кузбасса. Зол. Линия	1,0	40
Сувенирная продукция	<i>Водки:</i>		
	Снежная карусель	0,5	40
	Медвежий угол (штоф Влад.)	0,7	40
		1,5	40
	Медвежий угол (ф-р)	1,0	40
	Медвежий угол (ф-р боч.)	1,0	40
	Мечта рыбака (ф-р)		
	Веселуха (ф-р)	1,0	40
	<i>Настойки горькие:</i>	1,0	40
	Охотник Сибири (ф-р)	1,0	40
	Лесовичок (ф-р)		
	Магия старины с коньяком	0,25; 0,5	40
	<i>Бальзам:</i>	0,5	30
	Старый Мариинск (короб)		
	<i>Ликер:</i>		
Кофейный (крем-ликер)			

В отчетном периоде 2012 - 2014 гг. основным сырьем, вспомогательными материалами, топливом, электроэнергией завод был обеспечен согласно потребности. Общество уделяет большое внимание подбору поставщиков и установлению с ними взаимовыгодных отношений (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Поставщики основных и вспомогательных материалов

Поставщики	Поставляемая продукция
Иткульский спиртовой комбинат Алтайский край, пос. Соколово	Спирт
Карнаульский винзавод г. Изьертали	Коньяк
ОАО «Уголь Кузбасса» г. Кемерово	Сахар
ООО «Диас» г. Новосибирск	- Ягоды Растительное сырье Розовое масло Апельсиновое масло
Компания «Доминант Тренд» г. Кемерово	Лимонная кислота Аскорбиновая кислота Ванилин Эфирные масла
ООО «Владимирский Центр Тары»; ООО «Глас Декор Трэйд»; ООО «Евро-Гласс»; ООО «Тверской Стекольный завод»	Сувенирная стеклотрубка различных видов декорирования
ЗАО «Издательство Ситалл» г. Красноярск; ЗАО «ТД Форт-Пресс» г. Новосибирск; ООО «Окил» г. Новосибирск; ООО Фирма «КВАТ» г. Новосибирск	Этикет
ООО «Мегаснаб XXI»; ООО «Концерн Вип-Пак»; ОВК «Трэйд»	Термоусадочный колпачок; Укупорочные устройства

При работе с поставщиками оценивается процент выполнения заказов, качество поставляемой продукции, новизна товара, способы и условия доставки.

Поставщики – обеспечивают предприятие сырьем широкого ассортимента, из которого производится продукция предприятия.

Торговыми посредниками между производителем и потребителями продукции, выпускаемой заводом, являются предприятия оптовой и розничной торговли: ООО «Элис-плюс» г. Кемерово; ООО «Торговый союз-Н» г. Новокузнецк; ООО «Стаурс» г. Новокузнецк; ООО «Арсенал - А» г. Кемерово; ООО «Лис» г. Красноярск; ООО ТД «Минал - Красноярск» г. Красноярск;

ООО ТД «Минал - Красноярск» г. Минусинск; ЧП Шелковникова г. А-Судженск; ЧП Гарибов г. Кемерово; ООО «Белоснежка» Польшаево; ООО «Рахат» г. Березовский; ЧП Мельникова г. Мариинск и т.д., которые заключают с предприятием договор на поставку продукции и реализуют ее через свою сбытовую сеть.

Факторами успешного сотрудничества являются своевременная сертификация, стабильное качество, гибкая ценовая политика, своевременная доставка в любые точки региона, бесплатная погрузка.

## 2.4 Рекламно-маркетинговая деятельность

Отделом маркетинга в 2012 – 2014 гг. проводилось исследование рыночных возможностей предприятия, работа по продвижению и реализации продукции, разработке новых видов продукции, рекламные, дегустационные мероприятия и прогноз конечных результатов его деятельности.

Также анализировались требования покупателей относительно алкогольной продукции; были сформированы группы потребителей со сходными требованиями к определенному товару. Кроме того, были проведены оценка конкурентоспособных товаров и определение экономической эффективности создания рыночного сегмента.

Маркетинговая работа по продвижению продукции в течение 2010-2012 гг. включала в себя:

- разработку фирменной стеклотыпки с целью поддержания конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях;
- радикальное сокращение ассортимента и вывод на рынок серий продукции, пользующейся наибольшим спросом;
- работу по штриховому кодированию продукции по Международной системе «Юнискан»;
- разработку и проведение рекламно-маркетинговых мероприятий по продвижению алкогольной и безалкогольной продукции на рынок Кемеровской

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					51



области и за ее пределы.

В качестве средств продвижения продукции на рынок были выбраны следующие аспекты:

1) стимулирование сбыта, которое включает следующие виды деятельности:

- применение специальных скидок для увеличения реализации продукции;
- распространение бесплатных образцов новых товаров при выводе на рынок новых видов продукции;

- участие в международных, всероссийских и региональных выставках, целью которых является подтверждение стабильного качества выпускаемой продукции, престиж и авторитет предприятия;

2) работа над внешним оформлением продукции: разработка дизайна этикета и сувенирных коробок, поиск новой стеклотары и укупорочных устройств.

Постоянно велась работа с фирмами ООО «Агроимпекс» (г. Санкт-Петербург), ООО «Интер Пак» (г. Краснодар), ООО «Евро-Гласс» (г. Московская обл.) по поставкам стеклобутылки производства Франции, Чехии, Германии для выпуска изделий классов «Суперпремиум» и «Премиум», с фирмами ООО «ГлассДекорТрейд» (г. Москва), ООО «Эксклюзив Алко» (г. Москва), ООО «Тверской стекольный завод» (г. Тверь) - по поставкам декорированной стеклобутылки для выпуска изделий класса «Малый премиум».

Начата работа с новыми поставщиками укупорочных устройств и термоусадочного колпачка: ЗАО Фирма «Юнифол» (г. Москва), ООО «Интертекс» (г. Санкт-Петербург).

Организована работа с новыми полиграфическими фирмами: ООО «Принт-Компани» (г. Новосибирск), ООО «Знак» (г. Москва), ООО «Вектор» (г. Санкт-Петербург), ООО «Экофлекс» (г. Новосибирск), ООО «Типография «ЦЕНТР» (г. Новосибирск).

Велась работа:

- совместно с ООО «Промо Экшн» (г. Томск) по разработке дизайна и изготовлению этикета для серии водок особых «Веселуха»;

									Лист
									52
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- совместно с ООО «РУССМЭН» (г. Новосибирск) по выводу на рынок Кемеровской области серии водок и настоек «Порожняк»;

- совместно с ООО «Ермак» (г. Томск) по кардинальному изменению оформления бутылки и дизайна этикета для серии водок «Мариинские»;

- совместно с ЗАО «Ситалл» (г. Красноярск) по разработке дизайна и изготовлению этикета для напитков слабоалкогольных «Стратег люкс» и «Стратег со вкусом грейпфрута и тоника», а также для напитков безалкогольных «Марииночка. Прозрачный лимон» и «Медвежонок».

3) реклама:

- через средства массовой информации: статьи в журналах «Русская водка» (г. Москва), «Будь здоров» (г. Кемерово), «Бизнес журнал» (г. Кемерово), «Регион 70» (г. Томск), «Продукты и прибыль» (г. Новосибирск), «Деловой Кузбасс» (г. Кемерово), «Томская стильная штучка» (г. Томск); газетах «Комсомольская правда в Кузбассе», «Московский комсомолец в Кузбассе», «Кузбасс», «Аргументы и факты в Кузбассе», «Вперед», «Мариинский курьер», «Томские новости» и «Томский вестник» (г. Томск), «Свободный курс» (г. Барнаул), «СКАТ инфо» (г. Абакан), «Кузнецкий рабочий» (г. Новокузнецк); каталоге-справочнике «Кто есть кто на алкогольном рынке» (г. Москва); аудиоролики на радио «Кузбасс FM», «Кузбасс», «Наше время на Милицейской волне», «Авторadio» и «Русское радио», видеорепортаж на телевидении в информационной передаче «Вести Кузбасс» (г. Кемерово), «Политика жизни» (ТВ-Абакан-ТНТ);

- печатная реклама: общий каталог продукции, рекламные буклеты и листовки, газеты о питьевой/минеральной воде, о безалкогольных напитках серии «Марииночка», календари 2007 (перекидной, настенные (2 вида), карманные (3 вида), производственный), реклама на карте г. Мариинск.

- наружная реклама: изготовление и размещение в гг. Мариинск и Кемерово баннеров: «Лед», «Марииночка», «Медвежонок», «Мариинский ликеро-водочный завод»;

- аудиовизуальная реклама: изготовление рекламного видеофильма о заводе и рекламных роликов о продукции;

									Лист
									53
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- сувенирная реклама: изготовление фирменных пакетов под одну бутылку, фирменных ПЭТ пакетов, фирменных стопок «Стратег», «Медвежий угол», фирменных ручек «Стратег», «Мариинский ЛВЗ», шариков «Стратег» и с логотипом завода;

4) очень важным является личные контакты с потребителем. С этой целью постоянно проводились дегустации в городах: Мариинск, Киселевск, Кемерово, Прокопьевск.

Проводился конкурс на лучшего продавца продукции Мариинского ЛВЗ (ЧП Блажко) с целью увеличения продаж ЛВИ.

Проведены дегустации в сети магазинов «Чибис», «Каравай», супермаркетах «Кора», «Палата», «АЛПИ» г. Кемерово, также выпущены специальные буклеты о заводе.

В ноябре 2010 проводились рекламно-маркетинговые мероприятия «День рождения «Стратега», в целях продвижения данной продукции на рынок: промоакции в супермаркетах г. Кемерово, выпущены специальные рекламные листовки «Стратег», изготовлены фирменные стопки, ручки, шарик «Стратег» для использования в качестве сувенирной продукции для покупателей, аудиореклама на радио.

В преддверие празднования 150-летия города Мариинск была проведена следующая работа:

- разработан общий дизайн юбилейной символики города;
- изготовлены наклейки с юбилейной символикой на продукцию;
- изготовлен этикет с юбилейной символикой для водки «Мариинская юбилейная»;
- заказаны ПЭТ пакеты с юбилейной символикой города;
- разработаны и заказаны подарочные бумажные пакеты;
- изготовлен и размещен баннер с юбилейной символикой;
- проведена дегустация в день праздника в к/т «Юбилейный»;
- организовано праздничное шествие и дегустации в день праздника.

Начата работа по изменению фирменного стиля:

									Лист
									54
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- изменение фирменного цвета товарного знака завода,
- заказаны новые фотопанели для стенда;
- изготовлены новые флексоформы на гофрокороб;
- заказаны новые настольные флажки, флагшток, скатерти;
- разработана презентация завода в электронном виде;
- изготовлены в новом стиле календари, каталоги, визитки.

Столетний опыт производства водок; современное оборудование; использование чистой артезианской воды, высококачественного зернового спирта, натурального сырья позволили изделиям завоевать 685 награды на выставках, ярмарках.

В течение отчетного периода ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» принимал участие в 14-и международных, всероссийских и региональных выставках-ярмарках, проходивших в городах: Москва, Кемерово, Красноярск, Анталия (Турция), Санкт-Петербург, Сочи, Томск, Барнаул, Абакан, Новосибирск, представляя свою продукцию на дегустационные конкурсы.

По итогам выставок (конкурсов) за 2011г. ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» был удостоен следующих наград:

- 2 Гран-При;
- 1 «Звезда Продэкспо»;
- 29 золотых медалей за высокое качество продукции;
- 2 золотых медали за оригинальное оформление и дизайн;
- 15 серебряных медалей;
- 2 бронзовых медали;
- 6 золотых знаков качества;
- 3 серебряных знаков качества;
- 1 бронзовый знак качества;
- 17 дипломов.

С 6 по 10 октября в г. Москва на ВВЦ проходила 8-ая Российская Агропромышленная выставка «Золотая осень 2008», приуроченная к празднованию «Дня работников сельского хозяйства, пищевой и

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					55

перерабатывающей промышленности». ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» в составе делегации Кемеровской области, отстаивал интересы Родного края и завода, приняв участие в выставке и в дегустационном конкурсе.

Итоги выставки:

1) *Золотая медаль*: водка «Стратег»; водка «Лед»; водка «Северное золото»; водка особая «Медвежий угол» (фарфор – за сувенирную упаковку); настойка горькая «Магия старины купеческая»; настойка горькая «Магия старины на кедровых орешках»; бальзам «Старый Мариинск»;

2) *Серебряная медаль*: водка «Белуга»; водка «Царская виза»; настойка сладкая «Магия старины с облепихой»; аперитив «Невский»; напиток безалкогольный «Марииночка. Аромат лимонада»; вода минеральная питьевая столовая «Синий лед»;

3) *Диплом*: напиток слабоалкогольный «Стратег люкс»; напиток слабоалкогольный «Стратег со вкусом грейпфрута и тоника».

ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» - единственное предприятие в Кузбассе, имеющее «Паспорт предприятия высокого качества, выданный Федеральной службой по техническому регулированию и метрологии России в 2006 г.

Столетний опыт производства водок; современное оборудование; использование чистой артезианской воды, высококачественного зернового спирта, натурального сырья позволили изделиям завоевать 685 награды на выставках, ярмарках.

## **2.5 Основные технико–экономические показатели деятельности предприятия**

В таблице 2.3 представлен анализ динамики выпуска и реализации продукции. Проведя анализ динамики выпуска и реализации продукции, можно сделать вывод о том, что объем товарной продукции на протяжении всего анализируемого периода неуклонно снижается. Данный факт говорит о спаде производства. Объем реализации продукции также снижается. Это говорит о

									Лист
									56
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

высокой конкуренции на рынке алкогольной продукции Кемеровской области.

Таблица 2.3 – Динамика выпуска и реализации продукции

Показатели	Год			Отклонение: +,-		Темп роста, %	
	2012	2013	2014	2013-2012	2014-2013	2013/2012	2014/2013
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Объем товарной продукции, тыс. руб.	4591180	3912180	3030217	-679000	-881963	85,21	77,46
2. Объем реализованной продукции, тыс. руб.	7114311	5584622	4433126	-1529689	-1151496	78,50	79,38

При сравнении величин товарной и реализованной продукции видно, что объем реализации превышает объем производства. Причиной тому является повышение цен на продукцию.

Проведя анализ наличия и структуры основных фондов, можно прийти к выводу о том, что на протяжении всего анализируемого периода стоимость основных фондов неуклонно росла. Ее динамика составила 77603 тыс. рублей.

Наибольший прирост наблюдался в составе машин и оборудования на 74659 тыс. рублей.

Кроме того, в другие виды основных средств, транспортные средства и производственный и хозяйственный инвентарь преимущественно выбывали.

Проведя анализ наличия и структуры основных фондов, можно прийти к выводу о том, что на протяжении всего анализируемого периода стоимость основных фондов неуклонно росла. Ее динамика составила 77603 тыс. рублей.

Наибольший прирост наблюдался в составе машин и оборудования на 74659 тыс. рублей.

Кроме того, в другие виды основных средств, транспортные средства и производственный и хозяйственный инвентарь преимущественно выбывали.

Проанализировав показатели технического состояния основных фондов (таблица 2.4), можно прийти к выводу о том, что основные фонды предприятия физически устарели. Об этом говорит величина коэффициента износа. Кроме того, данный коэффициент за все 3 года неуклонно рос, и в 2014 году его значение составило 62,9 %.

Данный коэффициент не соответствует норме в 50%, следовательно, такие фонды не способны производить качественную продукцию. Исходя из этого, предприятию необходимо обновлять свои основные фонды.

Процесс использования основных фондов нельзя назвать эффективным (таблица 2.5; 2.6), поскольку показатель фондоотдачи за анализируемый период имеет тенденцию к снижению, а показатель фондоемкости неуклонно растет.

Показатель фондовооруженности за все три года растет. Этот факт связан с опережением темпа роста стоимости основных фондов над товарной продукцией.

Отрицательную динамику также показал показатель фондорентабельности.

В таблице 2.7 представлен анализ затрат на один рубль товарной продукции. Анализ затрат на рубль товарной продукции показал, что с каждого рубля потраченных средств, предприятие получает 1 рубль выручки. Следовательно, от основной деятельности предприятие не получает прибыли.

Исходя из этого, предприятию рекомендуется провести комплекс мероприятий по снижению собственных затрат.

В таблице 2.8 представлена структура затрат по экономическим элементам.

Структура затрат характеризует высокое материалоемкое производство. Данный факт подтверждает значение удельного веса материальных затрат. Положительным моментом является снижение в динамике уровня материальных затрат, следовательно, предприятие стало более экономно и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

По всем остальным статьям затрат наблюдается стабильный рост. Причиной этого роста является расширение производства.

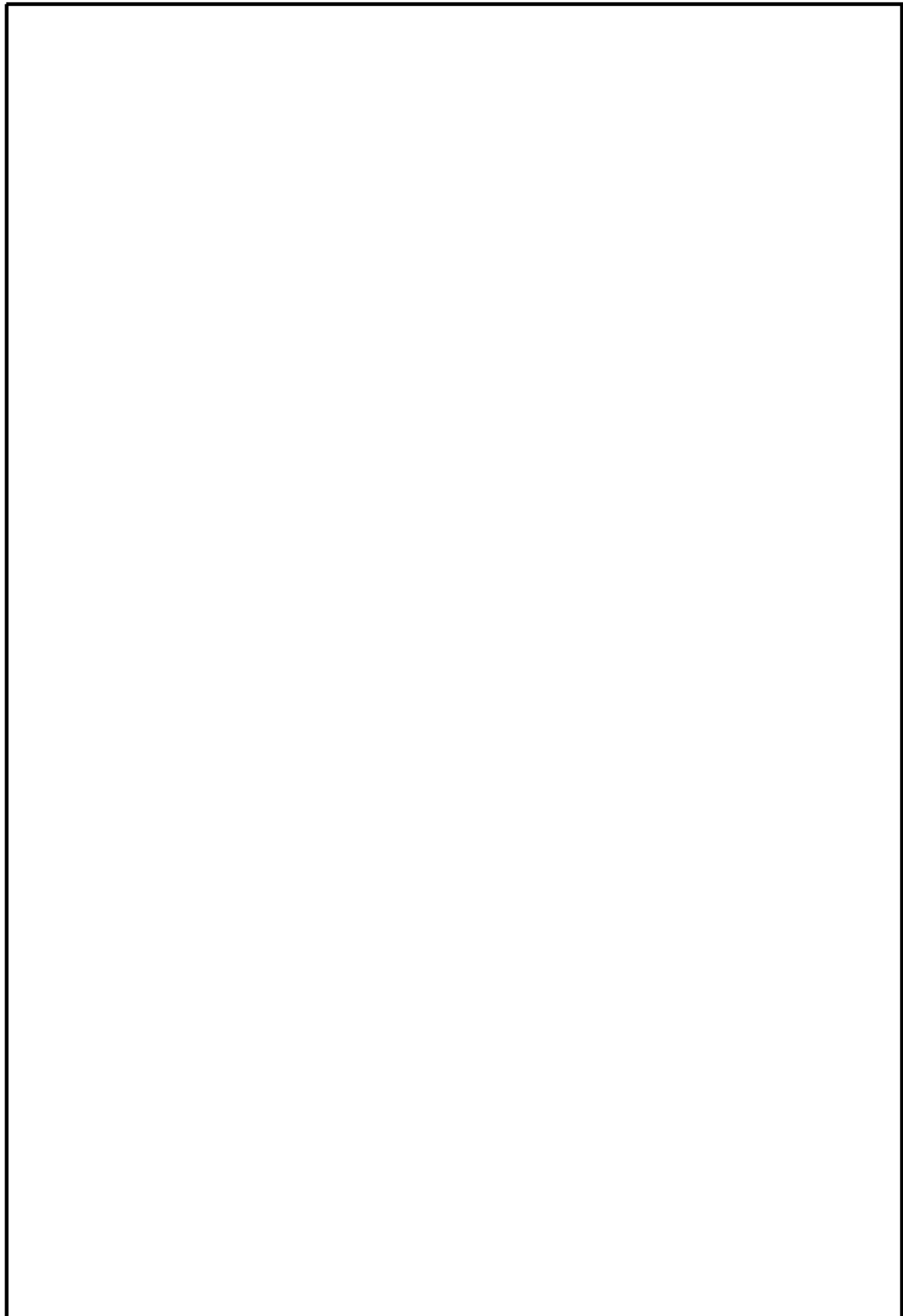
									Лист
									58
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

							Лист
							59
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			



Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

									Лист
									61
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



									Лист
									62
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

									Лист
									63
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 2.9 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	Отклонение, %		
					2013/2012	2014/2013	2014/2012
1. Выпуск продукции	тыс. дал.	3679	2951	2250	80,2	76,2	61,2
2. Выручка от продажи продукции (без НДС) то же в сопоставимых ценах	тыс. руб	7114311	5584622	4433126	78,5	79,4	62,3
		8262560,8	6091147,2	4433126	73,7	72,8	53,7
3. Себестоимость продукции То же в сопоставимых ценах	тыс. руб	4591180	3912180	3030217	85,2	77,5	66
		5332196,5	4267014,7	3030217	80	71	56,8
4. Коммерческие расходы	тыс. руб	768906	661536	427012	86	64,5	55,5
5. Управленческие расходы	тыс. руб	206647	290249	222900	140,5	77	108
6. Прибыль от продаж то же в сопоставимых ценах	тыс. руб	1547578	720657	752996	46,6	104,5	48,7
		1797357,1	786020,6	752996	43,7	95,8	41,9
7. Рентабельность продукции	%	42,8	24,3	31,6	56,7	130	73
8. Чистая прибыль	тыс. руб	626457	441544	177077	70,5	40,1	28,3
9. Среднесписочная численность ППП В том числе рабочих	чел.	1142	996	793	87,2	79,6	69,4
		913	797	634	87,3	79,5	69,4
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб	6229,7	5607,1	5590,3	90	99,7	89,7
11. Выработка одного рабочего	тыс. руб	7792,2	7007,1	6992,3	89,9	99,8	89,7
12. Фонд оплаты труда ППП В том числе ФОТ рабочих	тыс. руб	131589	121964	105173	92,7	86,2	80
		105271	97571	84138	92,7	86,2	80
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб	9602,2	10204,5	11052,2	106,3	108,3	115,1
14. Среднемесячная заработная плата рабочего	руб	9608,5	10202	11059	106,2	108,4	115
15. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб	2713281,5	3247282	3556592,5	119,7	109,5	131,1

Продолжение таблицы 2.9

16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб	279918,5	336659	354991,5	120,3	105,4	126,8
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб	520133,5	603371,5	642163	116	106,4	123,5
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	тыс. руб	226466,5	302606	339314,5	133,6	112	150
19. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб	967215,5	825988	554911,5	85,4	67,2	57,4
20. Фондоотдача основных фондов	руб.	14,6	10	6,9	68,5	69	47,3
21. Фондоотдача активной части ОФ	руб.	33,5	19,6	13,1	58,5	66,8	39,1
22. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб	455,5	605,8	809,7	133	133,7	177,8
23. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	7,8	7,2	8	92,3	111,1	102,6
24. Капиталоотдача	руб.	0,42	0,31	0,15	73,8	48,4	35,7
25. Рентабельность собственного капитала	%	23,1	13,6	5	59	36,8	21,6
26. Коэффициент независимости	-	0,359	0,357	0,436	99,4	122	121,4
27. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,333	0,334	0,410	100,3	122,8	123
28. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,54	1,54	1,78	100	115,6	115,6
29. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	0,76	0,77	0,95	101,3	123,4	125

Оценка экономической деятельности АО «Мариинский ликеро-водочный завод» (таблица 2.9) выявила следующие особенности предприятия:

1) на предприятии наблюдается спад объема производства и реализации из-за большой конкуренции на рынке;

- 2) наблюдается оптимизация в составе кадров предприятия;
- 3) на фоне спада объемов производства и численности персонала наблюдается снижение выработки;
- 4) основные фонды предприятия используются неэффективно, так как фондоотдача снижается, а фондоемкость растет;
- 5) предприятие едва покрывает свои затраты только за счет повышения цен на продукцию;
- 6) несмотря на наличие чистой прибыли, ее величина в динамике неуклонно снижается.

Имущество организации за анализируемый период сократилось на 67278 тыс. руб. Причиной снижения явилось снижение в составе оборотных активов предприятия. В структуре внеоборотных активов на протяжении исследуемого периода наблюдается рост стоимости основных средств на 39744 тыс. руб. или 13,14%. Рост основных производственных фондов, в первую очередь, связан с необходимостью обновления морально и физически устаревшего оборудования.

Тенденцию к снижению проявили нематериальные активы, которые за период сократились на 2783 тыс. руб. или 70,99%. Причиной снижения данной статьи это истечение срока действия патентов на производимую продукцию.

На предприятии наблюдается снижение в составе прочих внеоборотных активов. Он связан со снижением затрат на приобретение основных средств, стоимость которых на дату формирования бухгалтерской отчетности не сформирована и которые не приняты в эксплуатацию.

Оборотные активы, в противовес внеоборотным, наоборот показали тенденцию к снижению. Позитивным фактором является снижение запасов организации на 30,37%. Снижение величины запасов говорит о незатоваривании складов и об отсутствии необходимости оптимизировать работу складского хозяйства предприятия.

При анализе пассивной части бухгалтерского баланса можно сделать вывод, что данное предприятие имеет финансовую устойчивость. Нераспределенная прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия, растёт на протяжении трех лет.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	



Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

При этом в 2014 году по сравнению с 2013 годом происходит снижение долгосрочных займов на 6216 тыс. руб., а также снижение краткосрочных кредитов и займов на 2277115 тыс. руб. Также на предприятии происходит снижение кредиторской задолженности на 2182870 тыс. руб.

Подводя итог можно сделать вывод, у предприятия снижаются обязательства по выплате долгов и денежные средства остаются в собственности предприятия на собственные нужды.

По результатам сравнительного аналитического баланса (таблица 2.10) необходимо произвести оценку баланса на признаки «хорошего баланса». Проанализировав баланс предприятия ОАО «Мариинский ликёро-водочный завод» можно сделать вывод, что большинство признаков (хорошего) баланса в отчетном году отсутствуют, структура баланса далека от оптимальной. Изменений в составе капитала и резервов не было. Сумма нераспределенной прибыли возросла за счет увеличения объемов реализации продукции. Источники собственных средств предприятия увеличиваются за счет роста объемов реализованной продукции, что способствует усилению финансовой устойчивости общества.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Анализ ликвидности баланса это сравнение средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенным в порядке возрастания сроков.

В зависимости от степени ликвидности активы подразделяются на группы:

1) наиболее ликвидные активы,  $A_1$ , рассчитываются по формуле

$$A_1 = \text{стр. 1250} + \text{стр. 1260}, \quad (2.1)$$

где стр.1250 – финансовые вложения, тыс. руб.;

стр. 1260 – денежные средства, тыс. руб.

$$A_{12012} = 0 + 17879 = 17879$$

$$A_{12013} = 0 + 54547 = 54547$$

$$A_{12014} = 0 + 46042 = 46042$$

2) быстро реализуемые активы,  $A_2$ , рассчитываются по формуле

$$A_2 = \text{стр. 1230}, \quad (2.2)$$

где стр. 1230 – дебиторская задолженность, тыс. руб.

$$A_{22012} = 7127255$$

$$A_{22013} = 8768802$$

$$A_{22014} = 7281172$$

3) медленно реализуемые активы,  $A_3$ , рассчитываются по формуле

$$A_3 = \text{стр. 1210} + \text{стр. 1220} + \text{стр. 1260}, \quad (2.3)$$

где стр. 1210 – запасы, тыс. руб.;

стр. 1220 – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям тыс. руб.;

стр. 1260 – прочие оборотные активы, тыс. руб.

$$A_{32012} = 913139 + 28944 + 2271 = 944324$$

$$A_{32013} = 538816 + 9971 + 2206 = 550993$$

$$A_{32014} = 570987 + 84965 + 2379 = 658331$$

4) трудно реализуемые активы,  $A_4$ , рассчитываются по формуле

$$A_4 = \text{стр. 1100}, \quad (2.4)$$

где стр. 1100 – итого по разделу 1 «Внеоборотные активы», тыс. руб.

$$A_{42012} = 334131$$

$$A_{42013} = 339187$$

$$A_{42014} = 370796$$

						Лист
						70
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Пассивы группируются по степени срочности их оплаты:

1) наиболее срочные обязательства, П1, рассчитываются по формуле

$$П1 = \text{стр. 1520}, \quad (2.5)$$

где стр. 1520 – кредиторская задолженность, тыс. руб.

$$П_{12012} = 2574280$$

$$П_{12013} = 3498810$$

$$П_{12014} = 1315970$$

2) краткосрочные пассивы, П2, рассчитываются по формуле

$$П2 = \text{стр. 1510} + 1550, \quad (2.6)$$

где стр. 1510 – заемные средства, тыс. руб.;

стр. 1550 – прочие краткосрочные обязательства, тыс. руб.

$$П_{22012} = 2672581 + 0 + 0 = 2672581$$

$$П_{22013} = 2595121 + 0 + 0 = 2595121$$

$$П_{22014} = 3180006 + 0 + 0 = 3180006$$

3) долгосрочные пассивы, П3, рассчитываются по формуле

$$П3 = \text{стр. 1400} + 1530, \quad (2.7)$$

где стр. 1400 – итого по разделу IV «Долгосрочные обязательства»,  
тыс. руб.;

стр. 1530 – доходы будущих периодов, тыс. руб.;

$$П_{32012} = 148008 + 2240 = 150248$$

$$П_{32013} = 149385 + 2159 = 151544$$

$$П_{32014} = 206806 + 8428 = 215234$$

4) постоянные пассивы, П4, рассчитываются по формуле

$$П4 = \text{стр. 1300}, \quad (2.8)$$

где стр. 1300 – итого по разделу 3 «Капитал и резервы».

$$П_{42012} = 3026510$$

$$П_{42013} = 3468054$$

$$П_{42014} = 3645131$$

Результаты анализа ликвидности бухгалтерского баланса представлены в таблице 2.11. Баланс анализируемой организации в течение всего анализируемого периода не является абсолютно ликвидным, так как наиболее ликвидные активы не покрывают наиболее срочных обязательств. Следовательно, у предприятия наблюдается ситуация с нарушением текущей ликвидности и платежеспособности.

Предприятию необходимо обратить внимание на состав и структуру своих активов и обязательств. Если на данном этапе не предпринять соответствующих мер, это может привести к усугублению финансовой дисциплины и как следствие к ухудшению финансового состояния. Для комплексной оценки ликвидности баланса используют расчет коэффициентов платежеспособности. Поэтому для оценки платежеспособности используют три показателя ликвидности. Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику устойчивости финансового состояния предприятия при разной системе учета ликвидных средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. (таблица 2.12)

Исходя из полученных данных таблицы 2.12 следует, что организация является ликвидной, так как все показатели платежеспособности имеют тенденцию к росту. Однако значение всех показателей ликвидности не соответствуют нормативным ограничениям. Следовательно, платежеспособность предприятия недостаточная.

							Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			73

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность предприятия и его развитие осуществляется за счет самофинансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов – за счет заемных средств, важной аналитической характеристикой является финансовая устойчивость предприятия.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов.

Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности.

Наиболее обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток средств, для формирования запасов и затрат, получаемых в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат.

Таблица 2.13 - Определение типа финансового состояния предприятия

Показатели	2012	2013	2014
1	2	3	4
1. Общая величина запасов и затрат	942083	548787	655952
2. Наличие собственных оборотных средств	2692379	3128867	3274335
3. Функционирующий капитал	2840387	3278252	3481141
4. Общая величина источников	5512968	5873373	6661147
5. Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	1750296	2580080	2618383
6. Излишек (недостаток) функционирующего капитала для формирования запасов и затрат	1898304	2729465	2825189
7. Излишек (недостаток) общей величины источников для формирования запасов и затрат	4570885	5324586	6005195
8. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	[1; 1; 1]	[1; 1; 1]	[1; 1; 1]



При анализе данных из таблицы, можно сделать вывод, что запасы и затраты полностью обеспечены всеми источниками средств. При этом величина общих источников за анализируемый период возросла.

Исходя из произведенных расчетов, можно сказать, что предприятие на протяжении всего анализируемого периода имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, то есть  $S=\{1,1,1\}$ .

После определения типа финансового состояния предприятия, возникает необходимость определения структуры баланса.

Анализ и оценка структуры баланса предприятия проводятся на основе коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Поскольку коэффициент текущей ликвидности на начало и конец 2014 года оказались меньше нормативного значения, в качестве третьего показателя необходимо рассчитать коэффициент восстановления платежеспособности  $K_{вп}$ , по формуле:

$$K_{вп} = \frac{K_{ТЛНГ} + \frac{6}{12} \times (K_{ТЛКГ} - K_{ТЛНГ})}{2}, \quad (29)$$

где  $6$  – период времени, за который предприятие решает вопрос о возможности восстановления платежеспособности;

$12$  – отчетный период;

$2$  – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

$$K_{вп} = \frac{1,77 + \frac{6}{12} \times (1,77 - 1,53)}{2} = 0,945$$

Таблица 2.14 - Определение структуры баланса, 2014

Показатели	Год		Норма коэффициент а	Возможное решение (оценка)
	начало года	конец года		
1	2	3	4	5
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,53	1,77	>2	структура баланса неудовлетворительная
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,33	0,41	>0,1	
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	0,945		>1,0	у организации нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность

Исходя из полученного результата следует, что у анализируемой организации нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в течение ближайших 6 месяцев.

### **3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»**

С целью определения степени эффективности действий руководства организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод», направленных на повышение заинтересованности работников в результатах своего труда, следует провести поэтапный анализ политики предприятия в этой области.

Анализ позволит правильно оценить ситуацию и разработать мероприятия по дальнейшему повышению производительности труда и материальному стимулированию, выявлению более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

#### **3.1 Анализ стимулирования персонала организации**

В управлении персоналом организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» применяются следующие группы методов.

Административно-организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством должностных инструкций,
- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью фирмы.

Экономические методы управления:

- материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда.

Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					78

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Организация самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются заранее.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда.

Заработная плата работников складывается из должностного оклада, доплат, премий.

Должностные оклады персоналу устанавливаются директором ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей и за лучшее обслуживание покупателей. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, соблюдение правил внутреннего распорядка и должностных инструкций.

Работники на предприятии могут быть оштрафованы в следующих случаях:  
- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;

- совершение дисциплинарного проступка;

- причинение материального ущерба или нанесение вреда деловой репутации организации;

- совершение прогула;

- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии

									Лист
									79
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

наркотического или токсического опьянения;

- распитие спиртных напитков на рабочем месте;
- совершения хищения имущества фирмы;
- опоздание на работу или ранний уход с рабочего места.

Одним из способов мотивации для персонала является также повышение категории. При удачной сдаче экзамена на высшую категорию, ежемесячно производятся доплаты в размере 2000 рублей. Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение трудовой дисциплины налагаются штрафы.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии, следует так же назвать выпуск фирменной газеты, в которой пишется о лучших сотрудниках месяца, о премиях и штрафах, а также посвящаются поздравления именинникам каждого месяца. Через газету руководство стимулирует персонал к более эффективной работе, так как в ней публично говорится о плюсах и минусах работы конкретного сотрудника и об этом знает весь персонал, что естественно неприятно проштрафившимся личностям.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административно-экономических и социально-психологических методов управления. В части использования данных методов стимулирования у предприятия имеются резервы совершенствования процесса управления для более эффективной работы персонала.

### **3.2 Исследование проблем стимулирования высокопроизводительного труда организации**

Анализ деятельности предприятия показывает, что в организации периодически проводятся мероприятия по стимулированию персонала к более эффективной работе. Результаты исследования показали, что для получения лучших результатов в деятельности организации необходимо подкорректировать

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		80

существующую систему мотивации в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод».

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в самом лучшем обслуживании посетителей кафе. А это значит, умение сотрудников определять нужды и потребности клиента, уметь договариваться, проявлять чуткость к собеседнику, доброжелательное настроение и улыбка на лице. Каждый посетитель - это выручка, которую необходимо повышать, так как она и есть следствие увеличения заработной платы. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административно-экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования организации необходимо развивать следующие компоненты мотивации.

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм).

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

3. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте). Инструменты делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений.

Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

4. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

5. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

### **3.3 Исследование трудовой мотивации персонала организации**

Цель настоящего исследования выяснить.

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в данной организации?
- Какие факторы считает важными для себя в работе персонал?
- Что может повысить производительность труда работников по их собственному мнению?
- Какие факторы делают работу более привлекательной и интересной?

#### **3.3.1 Методы и орудие исследования**

Проведение исследования предполагает сбор первичных данных. Поскольку исследование носит описательный характер, то в качестве методов исследования выбраны наблюдение и опрос.

Из двух основных орудий исследования, которыми являются анкета и механические устройства, в данном случае используется анкета.

									Лист
									82
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Анкета – самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкеты, предложенные респондентам, состоят из 4 -6 вопросов и представлены ниже. При составлении анкет были соблюдены следующие параметры:

- 1) как можно более простая формулировка вопросов;
- 2) использование простых недвусмысленных слов, не содержащих наводящих элементов;
- 3) рациональная последовательность вопросов;
- 4) уважительное обращение к респондентам.

В анкете используются как закрытые, так и открытые вопросы. Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытый вопрос дает опрашиваемым возможность отвечать своими словами. Вопросы анкеты задавались респондентам, как в устной, так и в письменной форме.

Опрос проводился для всех сотрудников организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод». Все сотрудники охотно отвечали на предложенные вопросы и одновременно рассказывали о проблемах, связанных со своей работой.

Образцы анкет, предложенные респондентам, представлены ниже.

### **Анкета**

#### **Уважаемые коллеги!**

Руководство проводит, анкетирование сотрудников с целью оптимизации мотивационной политики нашей компании.

1. Сколько времени вы работаете в нашей компании?
2. Довольны ли вы своей работой в нашей компании?
  - Да.
  - Скорее да.

									Лист
									83
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



- Затрудняюсь ответить.
- Скорее нет.
- Нет.

3. Распределите по степени значимости факторы, которые представлены ниже (по 7-балльной системе).

- Содержание работы.
- Условия работы.
- Перспектива построения карьеры.
- Повышение профессионализма.
- Заработная плата.
- Отношения с руководством.
- Атмосфера в компании.

4. Какие еще условия работы важны для вас? (напишите)

5. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции.

- Я удовлетворен(а) работой в компании и не хотел(а) бы менять место работы.

- Я удовлетворен (а) работой в компании, но хотел(а) бы сменить место работы по объективным обстоятельствам.

- Я не удовлетворен(а) работой в компании, но не хотел(а) бы менять место работы.

- Я не удовлетворен(а) работой в компании и хотел(а) бы сменить место работы.

- Я не задумывался (не задумывалась) над этим вопросом.

6 Напишите, пожалуйста, ваши пожелания по улучшению деятельности нашей компании:

7. Напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество:

**Спасибо за ваши ответы!**

### 3.2.2 Оценка системы мотивации сотрудников организации

Прежде чем перейти к анализу методов стимулирования, предпринимаемых руководством организации, необходимо выяснить, какие факторы считают важными в своей работе сотрудники и какие изменения они желали бы увидеть. На основе полученных данных были сделаны выводы о возможной корректировке существующей системе мотивации на предприятии.

На вопрос предложенной анкеты «Довольны ли своей работой в компании?» ответы респондентов распределились таким образом: 78% опрошенных сотрудников ответило «да»; 11%-«скорее да»; и 11%-затруднились с ответом.

Тот факт, что большая часть сотрудников довольна своей работой в компании свидетельствует о достаточно хороших условиях, существующих в данный момент в фирме.

Диаграмма, представленная на рисунке 3.1, наглядно отражает мнения респондентов.

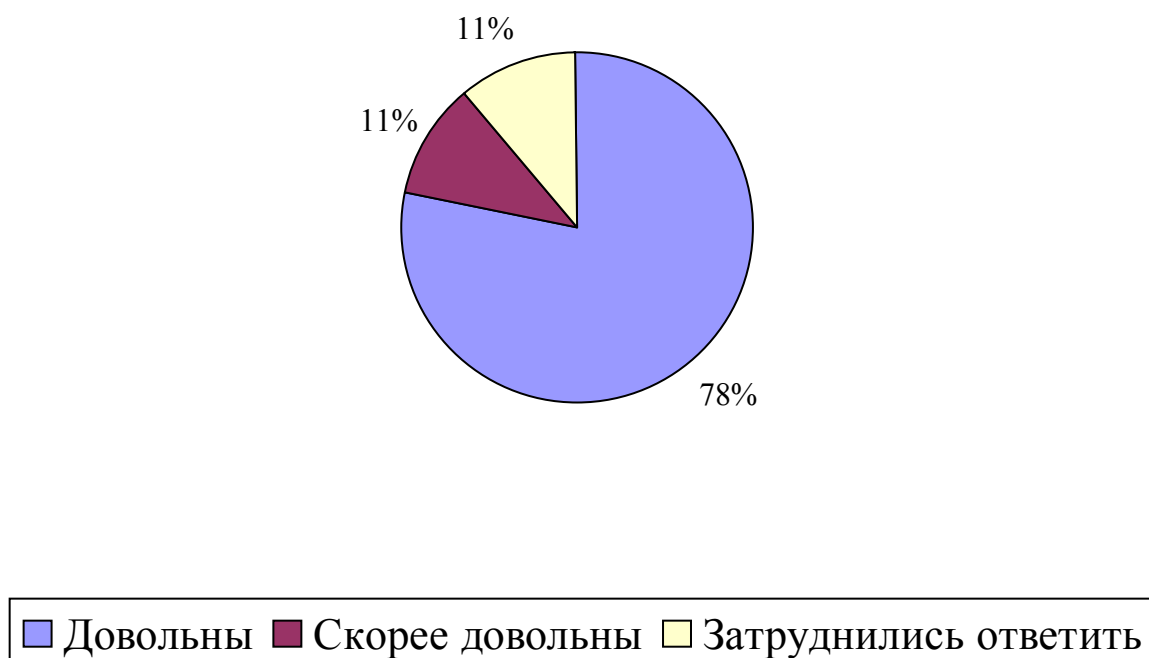


Рисунок 3. 1 – Оценка персоналом своей работы в организации

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно было узнать о том, какие факторы в работе наиболее значимы для персонала организации. Данные факторы необходимо было распределить по 7-балльной системе, в результате было рассмотрено пять основных факторов с учетом полученного среднего балла:

- 5,89 балла получил фактор заработная плата;
- 4,28 балла перспектива построения карьеры;
- 4,28 балла отношение с руководством;
- 4,06 балла условия работы;
- 3,33 балла повышение профессионализма.

Итак, для большинства оказалось наиболее важным заработная плата, перспектива построения карьеры и отношения с руководством. Сотрудники считают, что увеличение процента от выручки в заработной плате было бы приемлемо в настоящий момент, так как ее давно не повышали, а это повысило эффективность их работы. Перспектива карьерного роста стоит на втором месте, и, действительно, многие сотрудники с удовольствием сдали бы экзамен на повышение категории, с целью повышения своего профессионализма и получения дополнительной прибавки к заработной плате. Но, к сожалению, не всех данный фактор стимулирует к лучшей работе.

Негативное отношение вызывает у персонала периодическое недоверие к ним со стороны руководства. Мнения респондентов относительно значимых в работе факторов, направленных на повышение мотивации, отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.2.

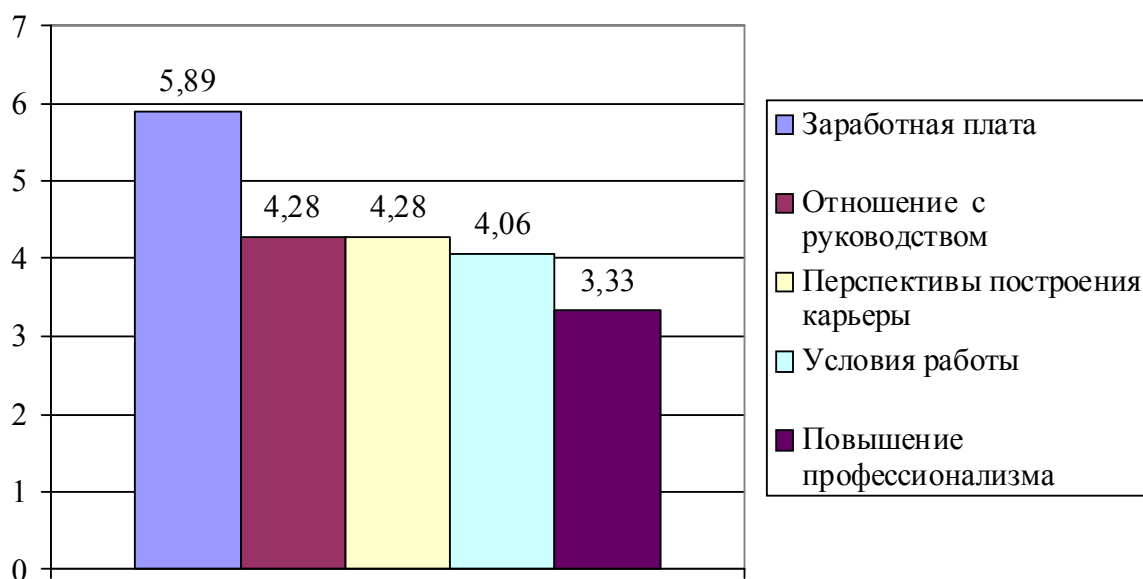


Рисунок 3.2 – Оценка персоналом значимых факторов в работе

На вопрос какие условия еще важны для работников, были получены следующие ответы: поощрения в различной форме за выполненную работу, удобный график, участие руководства в жизни сотрудников.

Для того, чтобы узнать удовлетворены ли сотрудники работой в компании и желают сменить или нет место работы, было предоставлено несколько утверждений, в результате ответов на которые получили, что:

- 50% продавцов удовлетворены работой и не хотели менять место работы;
- 28% даже и не задумывались над этим вопросом;
- 11% работников удовлетворены работой в фирме, но по объективным обстоятельствам хотели сменить место работы;
- 6% не удовлетворены работой в компании, но не хотели менять место работы;
- 5% не удовлетворены работой и хотели ее сменить.

Как показывают данные анкетирования, на предприятии 50% сотрудников полностью удовлетворены условиями работы и не собираются переходить на другое место; 28% даже и не задумывались об этом; но все-таки существует 22%, которых не устраивают существующие условия работы, а это говорит о том, что система мотивации на предприятии не совершенна.

На просьбу написать пожелания по улучшению деятельности организации, отозвались немногие. Предложения все-таки оказались: это больше рекламы о организации, услугах и продукции, выпуск корпоративной газеты большего объема с позитивной информацией о сотрудниках для морального поднятия духа коллектива, и большая заинтересованность жизнью сотрудников.

Далее проанализируем ответы на вопросы следующей анкеты, которая представлена ниже.

### Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете, ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей компании.

1. Распределите по 9-балльной системе факторы, которые, на ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда.

- Хорошие шансы продвижения по службе.
- Стабильный заработок.
- Оплата, связанная с результатами труда .
- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.
- Сложная и трудная работа.
- Высокая степень ответственности.

- Интересная работа, требующая творческого подхода.

- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.

2. Распределите по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Работа без большого напряжения и стресса.

- Удобное расположение места работы.

- Отсутствие на рабочем месте шума.

- Работа с людьми, которые мне нравятся.

- Хорошие отношения с непосредственным начальником.

- Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании.

- Отсутствие угрозы увольнения.

- Гибкое рабочее время (гибкий график).

- Справедливое распределение объемов работы.

- Дополнительные льготы.

3. Распределите по 6-балльной системе факторы, которые могут повысить вашу эффективность.

- Самостоятельность в работе.

- Стабильная работа.

- Возможность повышать профессиональный опыт.

- Справедливая оценка работы.

- Возможность видеть результаты своего труда.

- Перспектива карьерного роста .

4. Распределите по 6-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.

- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности.

- Миссия и ценности компании.

- Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности.

- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.
- Техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Общий стаж работы \_\_\_\_\_

Стаж работы в нашей компании \_\_\_\_\_

Спасибо за ваши ответы!

При анализе первого вопроса получили пять главных факторов, которые по мнению персонала могут повысить их производительность труда. Рассчитав средний балл, по 9-балльной системе получили, что:

- 7,83 балла - это стабильный заработок;
- 6,56 балла - оплата, связанная с результатами труда;
- 6,44 балла - признание и одобрение хорошо выполненной работы;
- 5,72 балла - хорошие шансы продвижения по службе;
- 4.56 балла - работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.

Как оказалось в подтверждении ответов предыдущей анкеты, заинтересовать, а значит и повысить производительность труда может заработная плата, также здесь учитывался и критерий: оплата, связанная с результатами труда

Итак, факторы, повышающие производительность труда по мнению персонала организации отображены в следующей диаграмме.

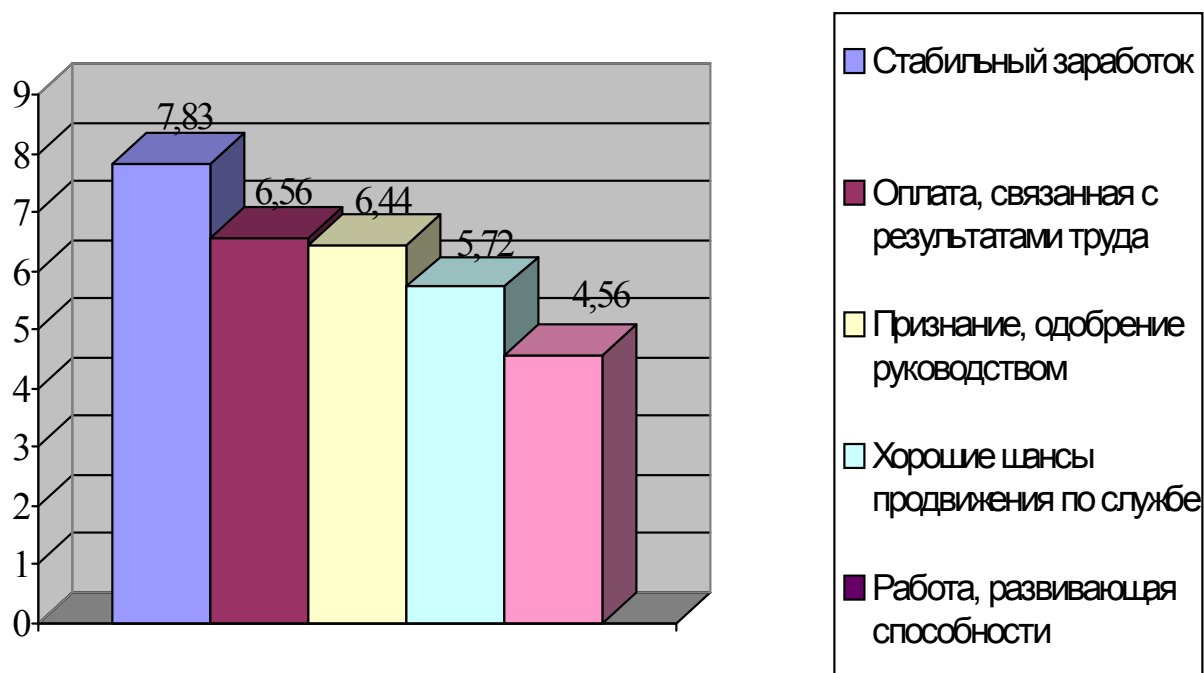


Рисунок 3.3 - Факторы, от которых зависит производительность труда

По ответам на второй вопрос определили по каким критериям для себя оценивают сотрудники привлекательность работы. Среди них также выделили пять основных, учитывая получившейся средний балл по 10-балльной системе.

И так это:

- 7,44 работа с людьми, которые нравятся;
- 7,06 удобное расположение места работы;
- 7,06 хорошие отношения с непосредственным начальником;
- 6,78 работа без большого напряжения и стресса;
- 6,33 Отсутствие угрозы увольнения.

Ниже приведенная диаграмма отображает мнения работников о привлекательности работы.



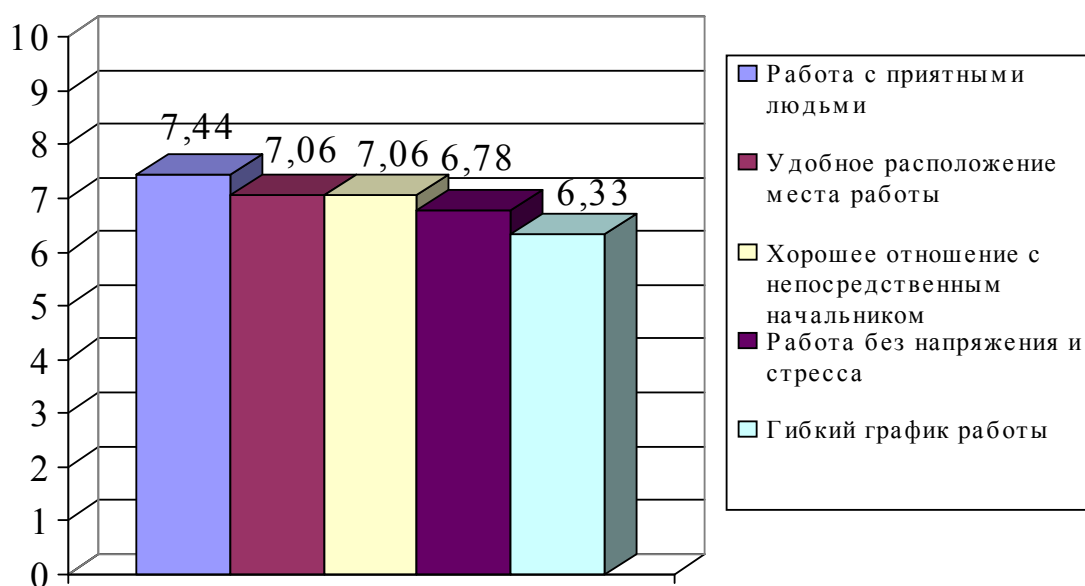


Рисунок 3.4 - Оценка привлекательности работы

Эффективность работы для себя сотрудники оценили по 6-балльной системе, в результате получили, что на первом месте для них стоит стабильная работа (3,84 балла).

На втором, перспектива карьерного роста (3,67 балла), на третьем - самостоятельность в работе (3,33 балла), на четвертом - справедливая оценка работы (3,17 балла), и, наконец, на пятом - возможность повышать профессиональный опыт (3,12 балла).

Все эти результаты отображены на рисунке 3.5.

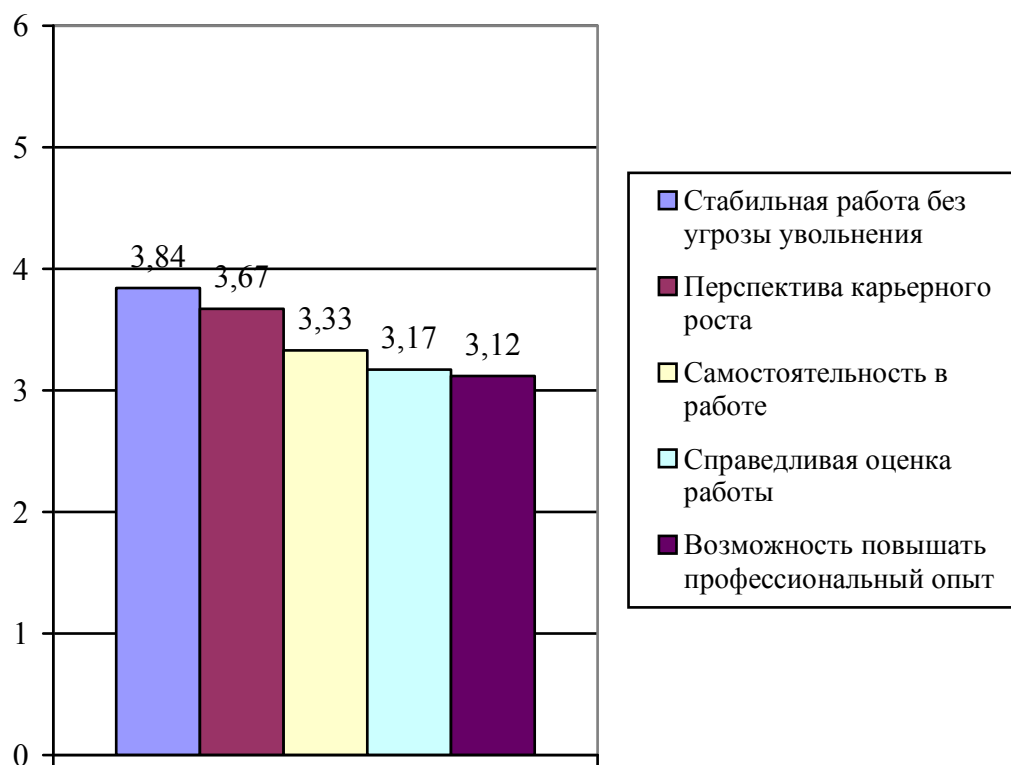


Рисунок 3.5 - Факторы, повышающие эффективность работы

Более интересной сделают работу, как считает опрошенный персонал, такие факторы как:

- признание и одобрение руководством за выполненную хорошо работу, что составило по 6-балльной системе 5,11;

- работа, которая создает условия для самовыражения, занимает вторую позицию, она составила 3,83 балла;

- общение с коллегами, партнерами и клиентами тоже очень важный критерий, он равен 3,72 балла;

- техника безопасности, хорошая экология на рабочем месте занимает не последнее место в данном списке и составляет 3,17 балла;

- миссия и ценности компании-3 балла.

Графически это представлено ниже на рисунке 3.6.

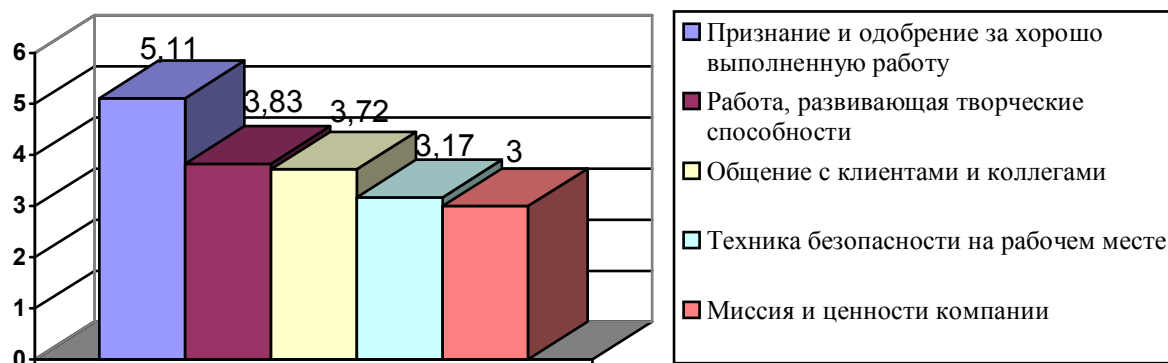


Рисунок 3.6 - Факторы, делающие работу более интересной

По итогам проведенного метода выяснилось, что далеко не все сотрудники выполняют требования должностной инструкции и в совершенстве не знают информацию об организации. Это свидетельствует о том, что персонал по каким-то причинам не заинтересован в изучении сведений о организации, а как следствие и в увеличении выручки, то есть в компании используются не все мотивирующие факторы, способные повысить эффективность работы.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» можно сделать вывод, что система стимулирования персонала в организации нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов в мотивации персонала и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала организации:

- применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала.

### 3.4 Совершенствование системы мотивации персонала организации

Особого внимания сегодня заслуживает подход к управлению персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации. Все предлагаемые теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации.

При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

Эффективная мотивация труда на предприятиях оказывает всёвозрастающую роль в адаптации их к рыночной экономике, определяет уровень их выживания и конкурентоспособности. Однако руководящий состав предприятий слабо владеет и редко использует мотивационные механизмы, способствующие сокращению текучести кадров.

Проблема мотивации и стимулирования работников относится к важнейшим вопросам достижения эффективности предприятия.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек – не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает.

Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учёту, работу, не требующую

творческого подхода и высокой квалификации, - даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата.

Результаты анализа мотивации и стимулирования деятельности персонала данного предприятия, послужили информационной базой для разработки предложений по ее совершенствованию. С учетом выявленных проблем в этой области предлагаются следующие мероприятия.

**Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации.** В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования.[8]

Так, к примеру, в статье Верхоглазенко приведен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (таблица 4.1).

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным “правилам игры”, для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Большое внимание сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования и проведенное исследование системы мотивации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы оказывающие демотивирующее воздействие.

Таблица 3.1 - Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник [собственник рабочей силы]	Работодатель [собственник денежных средств и средств производства]	Заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил .
Специалист-профессионал	Предприниматель [хозяин дела]	Профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности.
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	Самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега [работник вспомогательной службы и т.п.]	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами.
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ]	Заинтересованность во внесении рациональных предложений.
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата.
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Проведенное исследование «Системы и методы мотивации» среди сотрудников организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка (3,82), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. (таблица 4.2)

Таблица 3.2 - Оценка факторов мотивации сотрудниками организации  
ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод»

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Оклад	4,25
Индивидуальная надбавка	3,82
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
% от продаж	3,50
Медицинское страхование	3,48
Квартальные	3,28
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Оплаченные обеды	3,06
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы.

- Хороший моральный климат в коллективе.
- Карьера.
- Хорошие условия труда.
- Оплата путевок.
- Социальные отпуска.

Определяющими причинами в ситуациях недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы названы следующие в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Бесконтрольность	3,81
Происхождение из соответствующей демографической среды	3,36
Недостаток средств существования	3,10
Подверженность всех людей к искушению	2,88
Обида на компанию	2,39

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются.

- Нарушение негласного контракта.
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.
- Игнорирование идей и инициативы.
- Отсутствие чувства причастности к компании.
- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.



- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Рассмотрим указанные факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы.

#### 1. Нарушение негласного «контракта».

При найме на работу кандидат и компания заключают «сделку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую «среду обитания». Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало - потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В "среду обитания" может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же - внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение «этим безграмотным дуракам». Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. «по ходу дела»), откладывая при этом «на дальнюю полку» не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность «протирать пыль» с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

Один из самых банальных примеров: сегодня довольно много специалистов - не лингвистов, которые достаточно хорошо знают один или несколько иностранных языков. При этом нередко их работа практически не требует применения этих знаний. Без практики язык забывается, а этот навык сейчас достаточно высоко ценится на рынке. Поставьте временную задачу: найти какую-нибудь информацию в иноязычном интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста - и он не будет так часто задумываться о том, что «торча в этой дыре», он забывает лучшее, что знал.

### 3. Игнорирование идей и инициативы.

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в Вашей компании.

### 4. Отсутствие чувства причастности к компании.

Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может "пускать мыльные пузыри" во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					102

привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. Необходимо так же учитывать, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Для сотрудников "рутинной" сферы нужно создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутины и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на "ощутимые" этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.

Предположим, что сотруднику удастся заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

Рекомендации: радуйтесь «победам» Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

#### 7.Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Особое внимание в современных условиях по мнению специалистов необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне. Такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

Таким образом, мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большей современной структуре потребностей.

Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование,

возможность получения кредитов и материальная помощь.

Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

**Вознаграждение за выслугу лет, выдача бонуса за выполнение плана.**

Во-первых, предлагается ввести вознаграждение за выслугу лет.

Данное вознаграждение будет начисляться ежемесячно после первого года работы и выплачивается в следующей прогрессии:

- после первого года работы -5% от должностного оклада;
- после двух лет -6 %;
- после пяти лет – 10%;
- после десяти лет -15 %.

Для целей формирования резерва на выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет руководство компании должно составить специальный расчет, в котором отражается расчет размера ежемесячных отчислений в этот резерв, исходя из сведений о предполагаемой годовой сумме расходов на выплату вознаграждений за выслугу лет.

Премия за выслугу лет не начисляется за время очередного отпуска и временной нетрудоспособности.

Это премирование осуществляется в знак преданности сотрудников за непрерывное время работы в организации.

Таковыми действиями руководство фирмы проявляет внимание и уважение к своим служащим, так как знает, что для большинства работников очень важно, чтобы компания не забывала о них.

Осознание того, что к сотруднику относятся не как к винтику в большой рабочей машине, а как к индивидуальному ценному работнику, чью работу ценят, контролируют и вознаграждают, стимулирует к более эффективному труду.

Данное мероприятие считается эффективным, т.к. заинтересовывает сотрудников в увеличении непрерывного рабочего стажа на данном предприятии.

Руководство организации также заинтересованно в снижении текучести персонала, потому что снижается количество расходов на отбор, подготовку и обучение новых работников.

И как следствие этого, сэкономленные средства в дальнейшем принимают участие в товарообороте предприятия.

Так же предполагается изменение формы оплаты труда, где наиболее эффективной системой премирования является система, опирающаяся на планирование объёмных показателей работы сотрудника. То есть к окладной части и проценту от продаж, мы предлагаем добавить еще бонус, или по другому бонусные планы.

Бонус будет начисляться ежеквартально каждому сотруднику за выполнение плана. План будет установлен для каждого индивидуально, в зависимости от категории сотрудника. При невыполнении плана бонус начисляться не будет.

Данные мероприятия ведут по расчетам специалистов к увеличению выручки в среднем на 3 - 5 %, а также других важных экономических показателей.

**Выдача абонеента в спортзал (солярий, бассейн, салон красоты) лучшему сотруднику квартала.**

Предлагается выдача премий, ежеквартально лучшему сотруднику организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод».

Данная премия будет представлена в виде абонеента в солярий, бассейн, спортзал, или разовое посещение салона красоты.

									Лист
									107
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



Это вознаграждение должно стимулировать персонал в увеличении выручки т.к. каждый из них, естественно, заинтересован в поддержании и укреплении своего здоровья и хорошего настроения.

А, так как от того, какое настроение и состояние здоровья у человека зависит его производительность труда, то жизнерадостный и оптимистически настроенный сотрудник сделает больше полезного, чем сотрудник у которого всегда на лице «маска недовольства и уныния».

Поэтому каждая организация должна стремиться всегда иметь в своем кадровом резерве людей с «горящими глазами», жизнерадостных и доброжелательных. Этим поощрением руководство компании показывает свою заинтересованность в жизни сотрудников, предоставляя возможность более активно вести свой образ жизни.

Премия в денежном отношении составит 3500 – 5000 руб. Кроме всего, лучшим сотрудникам будут вручаться благодарственные письма, что выражает позитивную оценку и признание хорошо выполненной работы со стороны руководства.

Повышение культурного уровня и квалификации работников оказывает большое влияние на рост производительности труда, что в конечном итоге приведет к увеличению выручки, а, следовательно, и прибыли.

С повышением уровня образования растет и квалификация рабочих. От квалификации работников, их производственной культуры и опыта, в свою очередь, зависит и качество труда. Ведущие компании, по словам автора книги «Практический менеджмент» Р.Р.Веснина, затрачивают на профессиональное развитие своего персонала от 2 до 10% фонда заработной платы. От обучения, как показывает практика, ведущие организации ожидают дополнительной прибыли в желаемом размере 10%, утверждает автор книги по управлению персоналом С.В.Шекшня.

План подготовки и повышения квалификации составляется отделом управления персоналом на предприятии. При этом должно предусматриваться не только повышение квалификации, но планирование и развитие карьеры, что

повысит трудовую мотивацию работников предприятия.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников - задача мотивационного менеджмента.

Мотивация и стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Таким образом, предложенные в работе мероприятия повлияют на мотивацию персонала организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод», и окажут положительное влияние на основные экономические показатели работы организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Характерным сегодня для многих российских предприятий является ограниченность, а порой и отсутствие современной системы мотивации и стимулирования высокоэффективного труда. Большинство работников не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Как известно, имеются два вида привлечения человека к выполнению определенной работы - принуждение и мотивация. Общеизвестным является то, что принуждение малоэффективно при решении задач управления и достижения результатов.

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты мотивации персонала организации, в том числе раскрыто понятие мотивации и приведены основные теории мотивации. Выявленной основной проблемой мотивации в современных организациях является неэффективная система мотивации. И в связи с этим обоснована необходимость в разработке эффективной системы.

Особенностью управления персоналом сегодня является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования.

В работе изучены экономическая сущность мотивации, её содержательные и процессуальные теории, мотивирующие и демотивирующие стимулы, а также возможности руководства, направленные на рациональное управление трудовой мотивацией персонала.

Кроме того, в работе представлены современные методы стимулирования, успешно функционирующие в известных развитых компаниях, и возможные способы повышения мотивации на предприятии.

Во второй главе выпускной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод», а также проанализированы технико-экономические показатели

									Лист
									110
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

деятельности данной организации за период с 2012 по 2014 годы.

В специальной части работы был проведён анализ мотивации и стимулирования труда на предприятии, результаты которого позволили сформулировать следующие основные выводы:

- в целях повышения мотивации персонала руководство использует карьерный рост, то есть повышение категорий продавцов-консультантов, выдача ежемесячных премий лучшим продавцам, издание корпоративной газеты;
- по проведенным исследованиям, работники предприятия на первом месте хотели бы видеть повышение заработной платы, признание и одобрение со стороны руководства и оплата, связанная с результатами труда;
- как показывают данные анкетирования, на предприятии 50% персонала полностью удовлетворены условиями работы и не собираются переходить на другое место; 28% даже и не задумывались об этом; но все-таки существует 22%, которых не устраивают существующие условия работы, а это говорит о том, что система мотивации на предприятии не совершенна;
- на вопрос «Довольны ли своей работой в компании?» сотрудники ответили таким образом: 78% опрошенных сотрудников ответило «да»; 11% - «скорее да»; и 11% - затруднились с ответом.

В заключительной части выпускной квалификационной работы предлагаются пути по повышению мотивации труда организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод».

1. Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации.
2. Вознаграждение за выслугу лет, выдача бонуса за квартальное выполнение плана.
3. Выдача абонеента в спортзал (солярий, бассейн, салон красоты) лучшему сотруднику квартала.

В результате первого мероприятия вознаграждение будет начисляться ежемесячно после первого года работы в следующей прогрессии:

- после первого года работы -5% от должностного оклада;

						Лист
						111
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- после двух лет -6 %;
- после пяти лет – 10%;
- после десяти лет -15 %.

Так же предлагается изменение формы оплаты труда, где наиболее эффективной системой премирования является система, опирающаяся на планирование объёмных показателей работы сотрудника. То есть к окладной части и проценту от выручки, мы предлагаем добавить еще бонус, или по другому бонусные планы.

Бонус будет начисляться ежеквартально каждому сотруднику за выполнение плана. План будет установлен для каждого индивидуально, в зависимости от категории сотрудника. При невыполнении плана бонус начисляться не будет.

В результате третьего мероприятия предлагается выдача премии, ежеквартально лучшему сотруднику организации. Данная премия будет представлена в виде абонеента в солярий, бассейн, спортзал, или разовое посещение салона красоты.

Предложенные мероприятия положительно повлияют на основные экономические показатели работы организации ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод».

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					112

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2015. - № 1. – С. 50-52.
2. Апенько С.Н. Поведение в организации: Учебное пособие. – Омск: Омск. гос. ун-т, 2012.
3. Борисова Н. Поиск лучшего специалиста / Н. Борисова, Н. Борисов// Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция/ Федератив. компания «Росконтракт». – М.: Ресурс-инфо, 2015. - №1. – С. 57-63.
4. Вандарян И. Мотивационная система персонала / И.Вандарян // Управление персоналом / ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – М., 2014. - №5. – С.21-24.
5. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2014. - №4. - С. 23-34.
6. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 2012. - №1
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2013.- С. 61-181.
8. Волгин И.А., Волгина О.Н. Оплата труда: Японский опыт и российская практика: Учебное пособие. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2012.
9. Волкова Н.В. Адаптация молодых специалистов в г.Бийске/ Н.В. Волкова // ЭКО: Всерос. экон. журн. / Рос. акад. наук, Сиб. отд-ние. – Новосибирск, 2014. - №5. – С.151-161.
10. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2014.- № 10. - С. 29-31.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – 5-е изд., доп. – М.: Норма, 2012.
12. Горшкова Е.В. Критерии эффективности труда государственных гражданских служащих / Е.В. Горшкова // Управление персоналом / ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – М., 2014. - №15. – С. 41-42.

									Лист
									113
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

13. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2012.
14. Колобова Е.А. Как мотивировать персонал? // Е.А. Колобова, В.И. Пирогов, Л.В. Волкова // ЭКО / Рос. акад. наук, Сиб. отд-ние. – Новосибирск, 2014. - №6. – С. 82-95.
15. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала/Е.И. Комаров, Н.А. Жданкин // Управление персоналом / ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – М., 2014. - №23. – С. 65-69.
16. Красова Е.М. Основы системы профессиональной мотивации страховых агентов/Е.М. Красова // Страховое дело / Учредитель: Юлдашев Р.Т. – М.: Анкил, 2014. - №10. – С. 14-20.
17. Кузнцова К. Мотивация и видение будущего фирмы/К. Кузнцова // Управление персоналом / ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – М.,2014. - №7. – С. 31-33.
18. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 2014. - С. 40-45.
19. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – С. 244-312.
20. Мансуров Р. Оценочное собеседование/Р. Мансуров // Управление персоналом / ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – М., 2014. - №21. – С.68-69.
21. Матрусова Т.Н. Трудовая мотивация в условиях социально-экономического кризиса: Япония / Т.Н. Матрусова // Труд за рубежом / М-во труда и соц. Развития Рос. Федерации, Науч.-исслед. ин-т труда и соц. Страхования. – М., 2014. - №2. – С. 26-43.
22. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом.- 2015.- № 7. - С. 35-37.
23. Миляева Л.Г. Оценка конкурентоспособности кадров // ЭКО – 2014. - №3.
24. Миляева Л.Г., Маркелов О.И., Подольная Н.П. Комплексный анализ современных проблем занятости и безработицы: Монография. – Бийск

АлтГТУ, 2012. – С.80-98.

25. Миляева Л.Г., Маркелов О.И., Подольная Н.П. Комплексный анализ современных проблем занятости и безработицы: Монография. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ. 2011 – С. 170-172.
26. Миляева Л.Г., Подольная Н.П., Пьянков С.А. Кадровая ситуация на промышленных предприятиях Алтайского края // Реформирование промышленности: проблемы и решения. Сборник научных докладов Межрегиональной научно-практической конференции. г.Барнаул, 22-23 мая 2003. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2010.
27. Миляева Л.Г., Пьянков С.А Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях // Человек и труд. – 2014. - №10.
28. Морозов А. Стратегия использования человеческого потенциала, как критерий устойчивого развития химического предприятия / А. Морозов, Е. Сухоруков // Управление персоналом / ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – М., 2014. - №16. – С.45-47.
29. Панасенко С.В. Проблемы мотивации в некоммерческих организациях / С.В.
30. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2011. –С. 126.
31. Чижов Н.А. Руководитель и персонал: Технология взаимодействия – М.: Издат. «Альфа – Пресс», 2012.