

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

| Тема работы                                                 |
|-------------------------------------------------------------|
| Мотивация персонала в ООО «Интегральный переплет», г. Томск |

УДК 331.101.3+655.15(571.16)

Студент

| Группа  | ФИО                          | Подпись | Дата |
|---------|------------------------------|---------|------|
| 3-11И12 | Мелихов Станислав Васильевич |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО                    | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|------------------------|------------------------|---------|------|
| Профессор | Лойко Ольга Тимофеевна | Д. ф.н., профессор     |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. Кафедрой | ФИО                           | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------------------|------------------------|---------|------|
| ИФНТ          | Трубникова Наталья Валерьевна | Д.и.н., профессор      |         |      |

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

|                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|
| Дипломной работы                                                           |
| (бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации) |

Студенту:

| Группа  | ФИО                          |
|---------|------------------------------|
| 3-11И12 | Мелихов Станислав Васильевич |

Тема работы:

|                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| Мотивация персонала в ООО «Интегральный переплет», г. Томск |
| Утверждена приказом директора (дата, номер)                 |

|                                          |  |
|------------------------------------------|--|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: |  |
|------------------------------------------|--|

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Исходные данные к работе</b><br>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.). | Объект исследования - система управления персоналом ООО «Интегральный переплет»<br>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Лидерство и управления командой», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент».<br>2. Монографии.<br>3. Статьи периодических изданий<br>4. Учебники. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b><br/> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p> | <p>1. Поставлены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рассмотреть систему управления персоналом, мотивацию и их особенности;</li> <li>- рассмотреть особенности работы полиграфического производства в России в настоящее время;</li> <li>- проанализировать текущую систему мотивации персонала в организации;</li> <li>- разработать рекомендации по совершенствованию имеющейся системы мотивации персонала в организации.</li> </ul> <p>2. Цель работы – анализ системы мотивации персонала в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.</p> <p>3. Предоставить рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Интегральный переплет»</p> |
| <p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>1 Управление персоналом, мотивация персонала в условиях полиграфического производства</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>2. Анализ системы мотивации труда персонала в ООО «Интегральный переплет»</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>3. Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Интегральный переплет»</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                        |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p> | <p>.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность | ФИО                    | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|------------------------|------------------------|---------|------|
| Профессор | Лойко Ольга Тимофеевна | д.ф.н., профессор      |         | .    |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа  | ФИО                          | Подпись | Дата |
|---------|------------------------------|---------|------|
| 3-11И12 | Мелихов Станислав Васильевич |         |      |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 83 с., 15 рис., 24 табл., 36 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: кадры, мотивация, сотрудники, материальная мотивация, нематериальная мотивация, полиграфическое производство.

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Интегральный переплет».

Цель работы – анализ системы мотивации персонала в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Актуальность темы работы определяется тем, что мотивация в системе управления персоналом имеет огромное значение, т.к. именно от желания работников трудиться и давать результат зависит качество и объемы выполняемых работ, а значит и конечные результаты работы организации

В результате выполнения работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Интегральный переплет» и рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

## Оглавление

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                                    | 6  |
| 1 Управление персоналом, мотивация персонала в условиях полиграфического производства       | 8  |
| 1.1 Теоретические основы системы управления персоналом                                      | 8  |
| 1.2 Полиграфический бизнес в современных российских условиях                                | 14 |
| 1.3 Мотивация труда персонала: теоретический аспект.                                        | 18 |
| 2. Анализ системы мотивации труда персонала в ООО «Интегральный переплет»                   | 27 |
| 2.1 Общая характеристика деятельности предприятия                                           | 27 |
| 2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «Интегральный переплет»                    | 30 |
| 2.3 Анализ кадрового потенциала организации                                                 | 47 |
| 2.4 Анализ существующей системы, принципов и методов мотивации персонала                    | 52 |
| 3 Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Интегральный переплет»         | 62 |
| 3.1 Разработка положения о мотивации персонала ООО «Интегральный переплет»                  | 62 |
| 3.2 Оценка эффективности разработанной системы мотивации персонала                          | 72 |
| Заключение                                                                                  | 76 |
| Список использованной литературы                                                            | 78 |
| Приложение 1. Анкета для выявления уровня мотивации к труду СИТ ООО «Интегральный переплет» | 81 |

## **Введение**

Целью функционирования любой коммерческой организации является достижение конкретных экономических результатов и, в конечном счете, получение прибыли. При этом роль персонала в достижении этих результатов трудно переоценить. Безусловно, персонал – важнейший ресурс любой современной организации.

Поэтому, уровень организации системы управления персоналом на любом предприятии имеет огромное значение. Среди основных аспектов системы управления персоналом одно из главных мест занимает процесс мотивации работников.

Мотивация в системе управления персоналом имеет огромное значение, т.к. именно от желания работников трудиться и давать результат зависит качество и объемы выполняемых работ. Сотрудники, заинтересованные в конечном результате принесут организации гораздо больше пользы, чем те, которые формально отбывают свое время на рабочем месте.

Таким образом, можно говорить об актуальности вопросов мотивации персонала для любой современной коммерческой организации.

### **Степень разработанности темы**

Актуальность темы диплома потребовала обращения к работам таких авторов, как Т.Ю. Базаров, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, А.К. Семенов и др., в работах которых рассматриваются проблемы управления персоналом в целом и мотивации персонала в частности.

Цель настоящей выпускной квалификационной работы – анализ системы мотивации персонала в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие основные задачи:

- рассмотреть систему управления персоналом, мотивацию и их особенности;
- рассмотреть особенности работы полиграфического производства в России в настоящее время;
- проанализировать текущую систему мотивации персонала в организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию имеющейся системы мотивации персонала в организации.

Объектом исследования в настоящей выпускной квалификационной работе является система управления персоналом. Предмет исследования – разработка системы мотивации персонала в организации ООО «Интегральный переплет».

Для достижения поставленных задач были использованы следующие методы: анализ, обобщение, синтез.

Результаты проведенного исследования можно сформулировать в следующих положениях, выносимых на защиту:

Исследована система управления персоналом, мотивация и ее особенности;

- Проанализирована специфика работы полиграфического производства в России в настоящее время;
- На основе документов и материалов изучена текущая система мотивации персонала в организации;
- Разработаны рекомендации по совершенствованию имеющейся системы мотивации персонала в организации в ООО «Интегральный переплет».

Результаты исследования могут быть использованы в совершенствовании системы мотивации персонала в современной полиграфической сфере деятельности.

# **1 Управление персоналом, мотивация персонала в условиях полиграфического производства**

## **1.1 Теоретические основы системы управления персоналом**

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на содержание и определение целей и задач, критериев и закономерностей, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-прикладных аспектов к разработке механизма ее реализации в условиях функционирования современных организаций. Концепция включает следующие элементы: разработка методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработка технологий управления персоналом. В основу концепции управления персоналом также включены: роль личности работников; знания их мотивационных установок и умения [1, с. 77].

Методология управления персоналом включает: исследование сущности персонала как объекта управления, процесс формирования поведения персонала, соответствующего миссии и целям организации, методов, принципов управления.

Система управления персоналом включает: формирование целей и функций, построение организационной структуры системы управления персоналом, установление функциональных взаимосвязей в процессе выработки и принятия управленческих решений.

Технология управления персоналом включает различные аспекты: организация найма, отбора (подбора) персонала; деловая оценка, профориентация и адаптация; развитие (обучение); управление карьерой и продвижением; мотивация и организация труда; управление стрессами и конфликтами; обеспечение социального развития, высвобождение и увольнение персонала и др. Следует отнести проблемы взаимодействия



руководства организации с профсоюзными структурами и службами занятости, управление безопасностью персонала.

Многоаспектность системы управления персоналом предполагает различные направления и аспекты:

- технико-технологический аспект (необходимость учета уровня развития и специфики производства, а также особенностей в технологических процессах и производственных условий);
- организационно-экономический аспект (анализ планирования численности и состава персонала, система морального и материального стимулирования, использование рабочего времени и пр.);
- правовой аспект (соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом);
- социально-психологический аспект (анализ социально-психологического климата; внедрение социологических и психологических процедур в практической деятельности);
- педагогический аспект (воспитание и обучение персонала).

Различают три группы теорий о роли человека в организации: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов [1, с. 78].

Формирование и развитие системы управления персоналом в разных странах обусловлены существующими традициями и идеологией развития взаимоотношений между людьми, а также системой ценностей и спецификой функционирования экономики.

Английская философия управления персоналом основана на традициях и ценностях нации, теории человеческих отношений, предусматривающая уважение личности работников, доброжелательность, мотивацию и поощрение достижений работников, обеспечение высокого качества выполняемой работы, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом основана на традициях конкуренции и поощрения индивидуальных достижений работников и ориентирована на показатели прибыльности организации (фирмы), от которой зависит доход работника. Характерные признаки: четкость в постановке целей и задач, высокий уровень оплаты труда, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, различные социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основана на традициях уважения к старшим, коллективизм, всеобщее согласие, вежливость и патернализм. Преобладает теория человеческих отношений. Характерные признаки: преданность идеалам компании, пожизненный наем в крупных фирмах, ротация персонала, создание благоприятных условий для эффективного совместного труда [2, с. 134].

Управление персоналом в системе менеджмента подразумевает использование нескольких методов управления. К основным из этих методик можно отнести следующие:

1. Методы экономические (использование приёмов воздействия на сотрудников посредством пропорционального или непропорционального соизмерения и сравнения результатов работы и имеющихся затрат, то есть здесь имеют место экономическое стимулирование труда или же, наоборот, санкции, финансирование и операции с кредитами, заработная плата, а также вопросы, связанные с себестоимостью, прибылью и убытками, ценой и многими другими факторами.

2. К методам управления персоналом будет справедливо отнести методы и способы организационно-распорядительные, то есть способы конкретного и прямого воздействия на персонал, который обычно обязательны и директивны. Такие методы базируются на основаниях дисциплины и ответственности сотрудников, а также более жёстких явлениях: власти и принуждении. Также могут документально фиксироваться функции сотрудников. Наконец, существуют ещё группы социальных и

психологических методов, то есть это мотивация к труду и поощрения сотрудников именно в моральном и психологическом аспектах, социальное планирование и другие методики [1, с. 81].

Управление персоналом базируется на достижениях фундаментально-прикладных гуманитарных наук (психология, педагогика, социология, менеджмент и др.). Основным понятием в советской экономической науке при исследовании роли человека в производственной сфере было «рабочая сила», учитывающая духовные и физические способности, которыми наделен индивид. С понятием «рабочая сила» в науке и практике используется термин «кадры», характеризующий основной состав работников организации (совокупность объединенных работников для осуществления совместной работы для достижения целей организации). Довольно часто понятие «кадры» отождествляют с понятием «персонал» (лат. *Personalis*) - личный состав работников, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. В управленческой науке персонал определяется в качестве социальной общности работников предприятия.

В 1980-х гг. роль человека в современной организации резко изменилась, и появилось понятие «человеческие ресурсы». Введение данного понятия отражает современное представление о профессиональных знаниях, опыте, творческих и предпринимательских способностях работников для формирования их конкурентных преимуществ на рынке труда. Данный подход рассматривает сотрудника организации в качестве стратегического ресурса и предполагает необходимость инвестиций и капиталовложений в развитие человеческих ресурсов. Состав персонала включает всех работников, чей труд способствует получению конечной продукции или услуг организации. Данное понимание персонала базируется на нормах гражданско-правовых отношений между наемными работниками и организацией. Система управления персоналом предполагает наличие трудовых отношений между наемным работником и работодателем,

основанных на трудовом договоре в соответствии с трудовым законодательством РФ (ТК РФ).

Особенности и признаки персонала организации:

- персонал - является ключевым фактором производства, определяющим успех или неудачи организации;
- работник - это личность, обладающая свойствами системы;
- персонал - это активный фактор, который принимает и реализует конкретные решения;
- работник отличается уникальностью и субъективизмом во всех проявлениях;
- обладает индивидуальным и групповым потенциалом позитивной и негативной направленности;
- способен к развитию, саморазвитию, саморазрушению;
- система «работник-группа-коллектив» имеет сложно-динамичную структуру;
- персонал самоуправляем, характеризуется неразрывностью эмоционального и рационального;
- персонал способен к системообразованию и к системоразрушению;
- персонал непредсказуем, поведение не поддается прогнозированию с высокой степенью вероятности;
- персонал непредсказуем и адаптивен, подвержен влиянию скрытых факторов;
- характеризуется сложными психологическими аспектами (потребности, желания, принципы, интересы, идеалы, стереотипы, убеждения, предубеждения, подверженность влиянию среды);
- персонал - это мощная группа интересов, способная осуществить подмену целей организации на собственные (несовпадение интересов различных структурных групп или малых групп);

- персонал одновременно способен выступать в разных ролях: акционеры, клиенты, носители информации, агенты своей организации [3, с. 117-118].

Ролевая структура персонала - характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам. Коммуникационные роли характеризуют степень участия и содержание информационного процесса. Поведенческие роли определяют психологические модели поведения сотрудников.

Профессиональная структура персонала организации представляет собой соотношение сотрудников различных профессий и специальностей (экономисты, бухгалтеры, инженеры, юристы), которые обладают комплексом знаний и навыков.

Квалификационная структура персонала представляет собой соотношение сотрудников различных уровней квалификации (степень профподготовки), необходимого для выполнения функций. В России уровень квалификации у рабочих определяется классом или разрядом, а у специалистов - разрядом или классом, категорией.

Социальная структура персонала определяет коллектив организации в качестве совокупности групп по половому, возрастному, национальному и социальному признакам, по уровню образования и семейному положению.

Половозрастная структура персонала организации представляет собой соотношение групп персонала по полу и возрасту. Возрастная структура определяет долю лиц соответствующих возрастов в общей численности.

Структура персонала по стажу работы рассматривается по общему стажу или стажу в конкретной организации.

Структура персонала по уровню образования (общее и специальное) выделяет лиц, имеющих высшее образование (уровневая подготовка — бакалавр, магистр; специалист); незаконченное высшее (более 1/2 срока

обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное [1, с. 83].

Управление персоналом организации представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Субъекты управления персоналом - руководство организации, руководители всех уровней, менеджеры, начальники отделов (отдел кадров), профсоюзы, кружки качества, женские организации и пр., относящиеся так же к персоналу организации.

Объектом управления являются работники, одновременно являющиеся и субъектами, имеющие собственную позицию, а предметом выступает поведение работников и определяющие его факторы (личностные, социальные, экономические, нравственные).

Внешние регуляторы деятельности по управлению персоналом: государство; органы, принимающие законы, и регулирующие сферу социально-трудовых отношений; центры занятости, биржи труда, ассоциации предпринимателей, профсоюзы и т.д.

## **1.2 Полиграфический бизнес в современных российских условиях**

На сегодняшний день можно говорить о том, что полиграфическому бизнесу приходится существовать в условиях жесткой конкуренции. Это связано с двумя аспектами. Первый – развитие информационных технологий и техники, которые представляют собой альтернативные средства передачи и предоставления информации. Второй – общие кризисные явления в экономике России и мира.

Мировой финансово-экономический кризис отразился на российской полиграфии. Как и многие другие, полиграфическая отрасль переживает

непростые времена – за выживание вынуждены бороться все участники отрасли – от мелких типографий до крупных комбинатов. Объективной реальностью нескольких последних лет становятся такие явления, как продажа или реструктуризация активов, сокращение штата, приостановка или отказ от инвестиционных проектов [4].

Среди факторов экономического кризиса, которые оказывают наибольшее отрицательное воздействие на отрасль можно отметить следующие:

- снижение объемов заказов со стороны потребителей, снижение цен на полиграфические услуги и продукцию, выдвижение требований отсрочки платежей, уход к фирмам-конкурентам, предлагающим более гибкую ценовую политику;
- ужесточение условий поставки и оплаты со стороны поставщиков, срывы поставок, повышение цен на расходные материалы, товары и услуги;
- повышение ставок со стороны кредитных организаций, усложнение процедур получения займов.

В свою очередь, указанные факторы отрицательно отражаются на функционировании полиграфического бизнеса:

- понижается стабильность производственного процесса;
- снижаются число тиражей, объемы заказов на печатную продукцию;
- наблюдается отток покупателей;
- наблюдается ценовой демпинг в отрасли;
- возникают долги перед поставщиками;
- дефицит ликвидности;
- возникают срывы в поставках продукции;
- в наиболее сложных случаях возникают, остановки производства, убытки и неопределенность перспектив.

Стабильное существование и функционирование в условиях экономического кризиса предполагает наличие эффективного производственного менеджмента, который способен предвидеть и нейтрализовать кризисные явления в деятельности организации еще на стадии возникновения. В полиграфическом бизнесе в частности, эффективный менеджмент должен включать в себя:

- в сфере производства – оптимизацию производственных процессов и затрат на ремонты и ТО, анализ себестоимости, оперативный анализ рентабельности заказов;
- в сфере управления – планирование поступлений и расходов, контроль ключевых показателей бизнеса, эффективный менеджмент персонала, обеспечение ликвидности, снижение затрат;
- в сфере снабжения и закупок – тщательный выбор поставщиков, оптимизация складских запасов;
- в сфере сбыта и продаж – гибкая ценовая политика, управление отношениями с клиентами, ориентация на индивидуальные потребности клиентов, конкурентоспособные цены, [4].

Кризис 2014-2015 гг. и его затянувшиеся последствия доказали объективную реальность: возврата к прежним условиям ведения полиграфического бизнеса не будет. По результатам анализа последствий кризисных явлений на полиграфическом рынке, состояния и проблем развития полиграфических холдингов, главной практической задачей эксперты определяют – обозначить основные этапы движения в сторону мультимедийности и освоения новых источников доходов [5]. Фактически, для организаций, занимающихся выпуском полиграфической продукции, это означает необходимость решения задачи нахождения баланса между производством печатной продукции и сферой распространения информации в цифровом формате.



Несмотря на то, что бумажные СМИ имеют уникальные преимущества, в настоящее время прослеживается ряд объективных предпосылок для расширения сфер влияния электронных средств массовых коммуникаций:

- в информационной сфере все большее влияние приобретают мультиплатформенные СМИ и интернет-СМИ. Этому способствует всеобщий переход на «цифру» - любая информация сейчас проходит оцифровку и может быть доставлена потребителю по любому из множества имеющихся цифровых каналов, может быть воспринята любым из множества имеющихся цифровых устройств;

- цифровой контент прост в копировании, обладает оперативностью, множеством возможностей потребления; и все это происходит на фоне достаточно высоких темпов развития Интернета в нашей стране;

- наблюдается сокращение доходов от печатной рекламы и снижение тиражей печатных изданий. Рентабельность система распространения бумажной прессы снижается.

Если оценивать все происходящие события в медиа-среде с позиции полиграфической деятельности, которая в основном занимает промежуточное положение в общей цепи создания и реализации печатной продукции и является сферой услуг, то ее дальнейшее развитие практически полностью зависит от спроса на тот или иной контент и успешности его распространения. И в данном случае, когда речь идет об издательской продукции, полиграфия может содействовать конкурентоспособности этих процессов за счет расширения и качественного выполнения требуемых работ (услуг).

Стремительные изменения в медиа-среде и растущая конкуренция со стороны цифровых медиа требуют от издателей печатной продукции новых подходов и технологических решений. Падение выручки от продаж, вызванное ускоренным развитием компьютерных технологий, побуждают издателей печатных СМИ искать новые способы распространения своей

продукции, такие как распространение цифровых версий изданий через специальные сетевые сервисы, создание сайтов-аналогов изданий и т.п.

### **1.3 Мотивация труда персонала: теоретический аспект.**

Потребность - это чувство психологически или физиологически недостатка в чем-либо. К первичным потребностям относятся: потребность в пище, воде, сне и пр. Вторичные потребности (более высокого уровня) включают потребности в общении, успехе, уважении, власти, самореализации, пр. Доказано, что первичные потребности заложены генетически, вторичные - актуализируются у человека в процессе жизнедеятельности.

Мотивация - это ощущение недостатка чего-либо и индивидуального понимания, какие необходимо принять меры, чтобы устранить этот недостаток. Степень удовлетворения при достижении цели влияет на поведение человека в сходных ситуациях в будущем.

Мотив - это осознанное движение в направлении поставленной цели, рассматриваемой человеком в качестве личной необходимости. Трудовой мотив - это та актуальная потребность, для удовлетворения которой работник занимается трудовой деятельностью. Трудовой мотив формируется только в том случае, когда работа является если не единственным, то наиболее реальным способом удовлетворения потребности. Структура мотива труда включает: потребность, которую необходимо удовлетворить работнику; вознаграждение, которое может удовлетворить эту потребность; трудовые усилия, необходимые для получения вознаграждения; цена - материальные и моральные издержки, связанные с осуществлением трудовой деятельности. Осознанные личностью потребности выступают в качестве интересов. Таким образом формируется второй слой сознания, обусловленный, с одной

стороны, ценностями работников, а с другой - факторами профессиональной трудовой жизни.

Трудовой мотив выполняет следующие функции: ориентирующую, смыслообразующую, опосредующую, мобилизующую, оправдательную. Все мотивы объединены в две большие группы: мотивы - суждения и мотивы - побуждения. Мотивы - суждения объясняют себе и другим поведение человека. Мотивы - побуждения являются внутренними, заставляя нас действовать определенным образом.

Несколько групп трудовых мотивов в совокупности образуют единую систему. К ним относятся мотивы содержательности работы, общественной значимости, статусные мотивы, материальные, а также ориентированные на определенную интенсивность работы. Приведем некоторые виды мотивов: включенность в команду входит в перечень лидирующих трудовых мотивов; мотив самоутверждения; мотив независимости; мотив стабильности; мотив новаторства; мотив справедливости; мотив конкуренции.

Трудовое поведение определяется одновременно несколькими мотивами, совокупность которых, формирует мотивационный ядро. Мотивы включены в основную мотивацию. Н.М. Воловская отмечает, что мотивационное ядро может содержать три основных мотива: мотив обеспечения, мотив успеха, мотив престижа. В специальной литературе по управлению человеческими ресурсами и мотивации труда разграничиваются понятия мотивации и стимулирования. Стимул (от лат. палка погонщика животных) - это внешнее воздействие, опосредованное человеческой психикой. Стимул не идентичен мотиву, хотя в некоторых случаях может быть преобразован в мотив, направлен на появление мотива. Стимулирование означает внешний импульс к действию, побуждение. Мотивация направлена на изменение отношения к работе, стимулирование - на поддержание заданного уровня производительности. Стимулирование ориентировано на реальную структуру ценностей и интересов работника, более полную реализацию существующего трудового потенциала.

Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала и личностного (мотивационного) потенциала. Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие навыки и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности. Значение мотивации проявляется в том, что она оказывает воздействие на сотрудников организации в виде стимулов к результативному и эффективному труду, социальных факторов, коллективных и индивидуальных вознаграждений. Указанные формы воздействия побуждают трудовой коллектив к производительному труду, способствуют совершенствованию всей системы управления организацией.

Самой ранней теоретической разработкой в области мотивации являлись положения концепции «экономического человека» Адама Смита, согласно которым производительность труда увеличится, если работники смогут зарабатывать больше. Мотивация была ориентирована на денежную компенсацию за трудовые усилия. Самые первые мотивационные теории были основаны на методе «кнута и пряника», работники были благодарны за все блага, позволившие им выжить.

В 1910 году Ф.Тэйлор предложил сделать мотивацию по методу «кнута и пряника» более эффективной, определив «достаточный ежедневный объем выработки», и предложил оплачивать труд наиболее производительных рабочих пропорционально их трудовому вкладу, что привело к росту производительности труда.

Работы Э.Мэйо в конце 20-х годов на заводах Хоторна привели к созданию более современных теорий мотивации. Человеческий фактор, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних потребностей, заставляющих людей действовать определенным образом. Авторами наиболее известных теорий являются Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг и т.д.

Более современные, процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на исследовании поведения людей в соответствии с особенностями их восприятия и познания. Наиболее известными процессуальными теории мотивации являются теория ожидания, теория справедливости, комплексная теория мотивации Портера - Лоулера.

Следует отметить еще две группы теорий мотивации: теории «поля» и теории «атрибуции».

Теории поля определяют, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия («поле») стимулируют трудовую деятельность. Наибольшую известность приобрели «Теория «Х»» и «Теория «У»» профессора Мичиганского университета Д. Мак-Грегора. Теория «Х» отражает традиционную точку зрения: средний индивид имеет стойкую нелюбовь к работе и, насколько возможно, будет избегать ее, он предпочитает быть руководимым, желает избегать ответственности, имеет относительно слабые амбиции и больше всего хочет безопасности и покоя. Теория «У» предполагает, что средний индивид желает при определенных условиях не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней, способен к проявлению высокой степени воображения, изобретательности и творчества при решении проблем организации. Согласно теории «Z» профессора Калифорнийского университета В. Оучи (на основе изучения японского опыта мотивации персонала), организации типа «Z» являются американской разновидностью японской организации. Они более органичны, адаптивны, характеризуются более высоким уровнем сотрудничества и производительности. Данный подход к управлению предполагает, что партисипативное управление, создание условий для отождествления рабочими себя с фирмой ведет к увеличению производительности.

К данной группе теорий мотивации относятся: «теория поля» К. Левина, концепция организационного роста Литвина-Стрингера, теория социального пространства П. Бурдьё.

Среди мотивационных теорий атрибуции можно выделить теорию «локуса контроля» Ф. Хайдера, модель атрибуции Г. Кел-ли, теорию когнитивного диссонанса Л. Фестингера, теорию самооэффективности и атрибуции [6, с. 62-63]. Атрибуция - это процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей, это процесс субъективных оценок, основанных на особенностях нашего восприятия той или иной ситуации.

Основываясь на результатах теоретических исследований, руководители современных российских и зарубежных компаний разрабатывают и реализовывают эффективные программы мероприятий по управлению мотивацией работников.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. Под вознаграждением можно понимать все, что ценно для человека [7, с. 41]. Внешнее вознаграждение - это все формы воздействия на производственное поведение работников, используемые организацией.

К нематериальной системе вознаграждений относятся: достижения и карьерный рост, вовлеченность в принятие решений, наделение большей ответственностью, большая свобода действий и полномочий, признание, похвала, интересная работа, самореализация, конструктивное социальное взаимодействие с коллегами, улучшение физического здоровья, интеллектуальный рост и эмоциональное самосовершенствование.

Материальное вознаграждение может осуществляться в монетарной и натуральной форме (подарков, продукции), в виде дисконтных карт на приобретение каких-либо товаров со скидкой. Монетарное вознаграждение включает в себя:

- прямое вознаграждение - постоянная часть заработной платы (оклад или базовая ставка, которую работодатель выплачивает сотруднику за выполнение работы согласно должностным обязанностям), переменная часть заработной платы (премии, бонусы, которые выплачиваются в зависимости от результативности деятельности сотрудников), долгосрочные выплаты -

поощрение сотрудника, связанное с достижением результатов за долгосрочный (более года) период (акции, опционы, доли собственности, предоставленные собственниками предприятия);

- выплаты, устанавливаемые государством: доплаты, надбавки, компенсации;

- косвенное вознаграждение - социальные выплаты, льготы, бенефиты.

Заработная плата представляет собой часть фонда потребления материальных благ и услуг, поступающих работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда как индивидуальной (самого работника), так и коллективной.

Заработная плата - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества, условий выполняемой работы, а также доплаты, надбавки, компенсации, стимулирующие выплаты. Из сущности заработной платы вытекают ее основные функции: - воспроизводственная, мотивационная, измерительно-распределительная, по размещению ресурсов, функция формирования платежеспособного спроса населения, социальная.

Номинальная заработная плата - сумма денежных средств, получаемых работником за результаты своего труда. Это заработная плата в денежном выражении. Номинальная заработная плата не учитывает изменение потребительских цен. Реальная заработная плата - объем товаров и услуг, которые работник может приобрести на свою номинальную заработную плату в текущем периоде при данном уровне цен после уплаты налогов и других отчислений.

Минимальная заработная плата - устанавливаемый федеральными законами размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

Существуют тарифные и бестарифные системы базовой оплаты труда (табл. 1.1).

Тарифные системы оплаты труда - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий. Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Таблица 1.1 – Системы и формы заработной платы

| Тарифная система заработной платы |                                | Бестарифная система заработной платы           | На основе компенсационного пакета       |
|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Сдельная форма                    | Повременная форма              | Распределительные и гибкие формы               |                                         |
| Прямая сдельная                   | Почасовая                      | С использованием коэффициентов квалификации    | Косвенные компенсации                   |
| Сдельно-премиальная               | Поденная                       | С использованием коэффициентов стоимости труда | Прямые компенсации                      |
| Сдельно-прогрессивная             | Помесячная                     | Паевая система                                 | Комиссионная система                    |
| Косвенная сдельная                | Простая повременная            |                                                | Оплата за знания и компетенции          |
| Аккордная                         | Повременно-премиальная         |                                                | Плавающее вознаграждение                |
| Аккордно-премиальная              |                                |                                                | Участие в прибыли<br>Участие в капитале |
| Индивидуальные<br>Коллективные    | Индивидуальные<br>Коллективные | Индивидуальные<br>Коллективные                 | Индивидуальные<br>Коллективные          |

Наряду с традиционными системами оплаты применяются такие системы оплаты, как оплата по стоимости трудовой жизни, по трудовому рейтингу. В последнее время во внебюджетном секторе все чаще стали использовать оплату труда на комиссионной основе, на основе ставок трудового вознаграждения, на базе плавающих окладов и пр.

Премия - доплата стимулирующего или поощрительного характера к основному заработку работника: премирование стимулирующего характера, предусмотренное системой оплаты труда(из ФОТ); премирование отличившихся работников вне фонда оплаты труда. Например, разовые



премии могут выплачиваться: за повышение производительности труда, за многолетний добросовестный труд, за улучшение качества продукции, за новаторство в труде, за безупречное исполнение должностных обязанностей (согласно Положениям по оплате труда и премированию работников, Правилам внутреннего трудового распорядка, коллективным договорам).

Основные подходы к премированию: премирование на основе управления по целям, премирование на основе системы сбалансированных показателей, депремирование: в зависимости от индивидуальных и коллективных показателей деятельности, а также от поведения сотрудников [8, с. 68]. Косвенное вознаграждение включает социальные выплаты, льготы, бенефиты (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Выплаты, установленные законодательством, регулирующим социально-трудовые отношения

| Доплаты                                                                                                                                                                                                                                           | Надбавки                                                                                                                                                                                                                                                                  | Компенсации                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Денежная сумма, которая выплачивается работникам сверх тарифной ставки (оклада) с учетом интенсивности и условий труда.<br>При выполнении работ в условиях труда, отклоняющихся от нормальных                                                     | Денежная выплата сверх заработной платы, которая имеет своей целью стимулировать работников к повышению квалификации, профессионального мастерства, а также к длительному выполнению трудовых обязанностей в определенной местности или в определенной сфере деятельности | Денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей   |
| За работу в сверхурочное время, за работу в ночное время, за работу в вечернюю и ночную смену при многосменном режиме, за работу в праздничные и выходные дни, за совмещение профессий, выполнение обязанностей временно отсутствующих работников | За выслугу лет, за подвижной характер работы, за разъездной характер работы                                                                                                                                                                                               | За использование личного автомобиля, за использование личного имущества работников, при переезде в другую местность, донорам и пр. |

К материальной немонетарной системе вознаграждения относятся все льготы и привилегии, предоставляемые компанией сотрудникам, связанные и не зависящие от результатов труда:

- социальный пакет, предусматривающий повышение уровня жизни отдельных категорий сотрудников (малоимущих);

- льготы, связанные с защитой доходов, - различного вида страховки: медицинская, страхование жизни, пенсионные планы. Они помогают защитить сотрудников от финансовых потрясений, обычных в повседневной жизни;

- льготы, стимулирующие привлечение квалифицированных специалистов на предприятие и их удержание: оплата обеда, мобильной связи, предоставление служебного автомобиля и т.д.

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (например, провести анкетирование). По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Основные подходы к управлению системой льгот: в соответствии с иерархической структурой компании, в соответствии с системой грейдов, по принципу «кафетерия», монетизация льгот.

## 2. Анализ системы мотивации труда персонала в ООО «Интегральный переплет»

### 2.1 Общая характеристика деятельности предприятия

Компания «Интегральный переплет» - это современное сувенирно-полиграфическое предприятие. Основана и ведет свою деятельность с 1997 года.

Сегодня в компанию входят:

- издательство;
- промышленная типография;
- копировальный центр;
- мастерская сувениров и подарков.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура рассматриваемого предприятия.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Интегральный переплет»

Типография «Интегральный переплет» первой в Томской области установила легендарное печатное оборудование «HEIDELBERG».

В настоящее время производственные площади предприятия составляет 1200 квадратных метров. А парк только тяжелого высокоавтоматизированного оборудования типографии насчитывает более 40 ед. Это дает возможность изготавливать широкий ассортимент полиграфических изделий большими тиражами в кратчайшие сроки.

Клиентский офис компании, расположен по адресу ул. Высоцкого 28, ст. 1. Здесь можно получить бесплатную консультацию, оформить заказ, забрать готовую продукцию.

В изготовлении сувениров, подарков и полиграфии используются только высококачественное сырье и расходные материалы. Огромный выбор европейской бумаги - от стандартной мелованной до дизайнерской - позволяет удовлетворять самые изысканные вкусы клиентов.

Компания «Интегральный переплет» - это предприятие полного цикла. Весь цикл по изготовлению продукции происходит в одном месте под контролем опытных специалистов обеспечивают, что позволяет обеспечивать оптимальное соотношение цена/качество/сроки.

В ООО «Интегральный переплет» принята стратегия развития на 2016-2020 годы. Основным стратегическим направлением определено формирование производства, ориентированного на выпуск цветной книжной продукции, соответствующей европейским стандартам качества. В рамках стратегии развития разработана и принята программа модернизации производства. Этот документ и является в общем понятии бизнес-планом. Согласно ему на предприятии устанавливается современное высокопроизводительное оборудование, проводятся испытания новых полиграфических материалов и технологических режимов работы с ним.

Но это перспективное планирование. Текущее планирование, в том числе разработка «плана технического перевооружения», осуществляется на ближайший год. В плане техперевооружения описываются все потребности производства, обосновывается как замена оборудования, отработавшего свой срок, так и приобретение нового оборудования для освоения новых технологий, востребованных рынком, увеличения ассортимента выпускаемых книг, повышения производительности труда и т.д.

После утверждения плана техперевооружения исполнительным директором и техническим директором проводится мониторинг рынка полиграфического оборудования — как нового, так и бывшего в

употреблении. На оборудование, приобретение которого представляется оптимальным, запрашиваются коммерческие предложения. Если на однотипное оборудование поступает несколько коммерческих предложений от разных фирм, проводится их сравнение по технологическим показателям, производительности (если данный показатель важен), простоте в эксплуатации и наладке.

После этого ведутся переговоры с поставщиками. Важнейшая задача на данном этапе – выяснить, установлено ли аналогичное оборудование где-нибудь еще в России. Если есть отечественные типографии, использующие схожее оборудование, мы обязательно их посещаем. Это очень полезно, поскольку у специалистов в типографиях всегда есть свое независимое мнение о преимуществах и недостатках конкретных машин, их требовательности к качеству используемых материалов.

Затем проводится тендер между несколькими поставщиками, их предложения сравниваются по срокам поставки, условиям оплаты и т.д. Рассматриваются дополнительные скидки, которые предоставляются при закупке двух однотипных машин, поскольку это выгодно для предприятия – меньше проблем с запчастями, есть возможность использовать дополнительные мощности при большом количестве заказов и т.д.

После того как принято решение о приобретении конкретного оборудования, рассчитывается численность обслуживающего персонала, организуется обучение. Если оборудование сложное в обслуживании, обучение проводит фирма-поставщик. Если в организации установлено аналогичное оборудование, обучение персонала обеспечивается внутренними силами предприятия. К работе с новым оборудованием в основном привлекается имеющийся персонал; если нет возможности привлечь внутренние резервы, служба персонала организует поиск и набор новых кадров.

Расчеты сроков окупаемости оборудования осуществляются финансовой службой ООО «Интегральный переплет». В среднем расчетный

срок окупаемости оборудования составляет от 3 до 5 лет. Однако книжный рынок уже много лет растет очень слабо, а в последнее время происходит серьезный спад. В связи с этим реальные сроки окупаемости оборудования могут отличаться от расчетных в сторону увеличения до 1,5 раз.

Серьезная допечатная подготовка, комплексное выполнение заказа - от дизайна и корректуры до упаковки и доставки готовой продукции - наши преимущества, заслужившие высокую оценку заказчиков.

В настоящее время компания «Интегральный переплет» является одним из ведущих предприятий сувенирно-полиграфической отрасли в Томской области.

Современное оборудование и применение новейших технологий позволяют выпускать большой ассортимент сувенирно-полиграфической продукции.

## **2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «Интегральный переплет»**

Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Интегральный переплет» за 2014-2015гг. представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Интегральный переплет» в 2014-2015гг.

| Показатель                                | 2014   | 2015   | Абс.<br>изменение | Темп<br>прироста,<br>% |
|-------------------------------------------|--------|--------|-------------------|------------------------|
| 1                                         | 2      | 3      | 4                 | 5                      |
| Выручка, тыс.руб.                         | 69 881 | 90 007 | 20126             | 28,8                   |
| Расходы по обычной деятельности, тыс.руб. | 69 171 | 86 549 | 17 287            | 25,26                  |
| Прибыль от продаж, тыс.руб.               | 710    | 3 458  | 2 839             | 450,49                 |
| Прочие доходы, тыс.руб.                   | 68     | 123    | 55                | 80,88                  |

Продолжение таблицы 2.1

| 1                                                                      | 2       | 3       | 4       | 5      |
|------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------|
| Прочие расходы, тыс.руб.                                               | 195     | 905     | 710     | 346,34 |
| Прибыль от прочей деятельности, тыс.руб.                               | -127    | -782    | -645    | 478,10 |
| Прибыль до налогообложения, тыс.руб.                                   | 473     | 2566    | 2093    | 442,49 |
| Налог на прибыль, тыс.руб.                                             | 94      | 503     | 408     | 430,00 |
| Чистая прибыль, тыс.руб.                                               | 900     | 3 183   | 2273    | 251    |
| Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб.                             | 0,99    | 0,96    | -0,03   | -2,90  |
| Рентабельность продаж, %                                               | 0,87    | 3,73    | 2,85    | 326,82 |
| Среднесписочная численность, чел.                                      | 61      | 72      | 9,00    | 14,5   |
| Производительность труда, тыс.руб/чел.                                 | 1106,97 | 1209,25 | 142,3   | 12,6   |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб.                                            | 24066   | 29072   | 5007    | 20,7   |
| Среднемесячная заработная плата, руб.                                  | 32481   | 34240   | 1759    | 5,42   |
| Козф.опережения производ-ти труда над среднемесячной заработной платой |         | 1,068   |         |        |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.                     | 6920,5  | 8067,5  | 1147,00 | 16,57  |

Как видно из проведенного в таблице 2.1 анализа, выручка ООО «Интегральный переплет» в 2015г. возросла на 20126 тыс.руб., или на 28,8%.

Расходы также растут, но более медленными темпами (+25,26%). В результате этого прибыль от продаж по итогам 2015 г. возросла более чем в 5 раз и достигла максимального уровня за исследуемый период (рис.2.2).

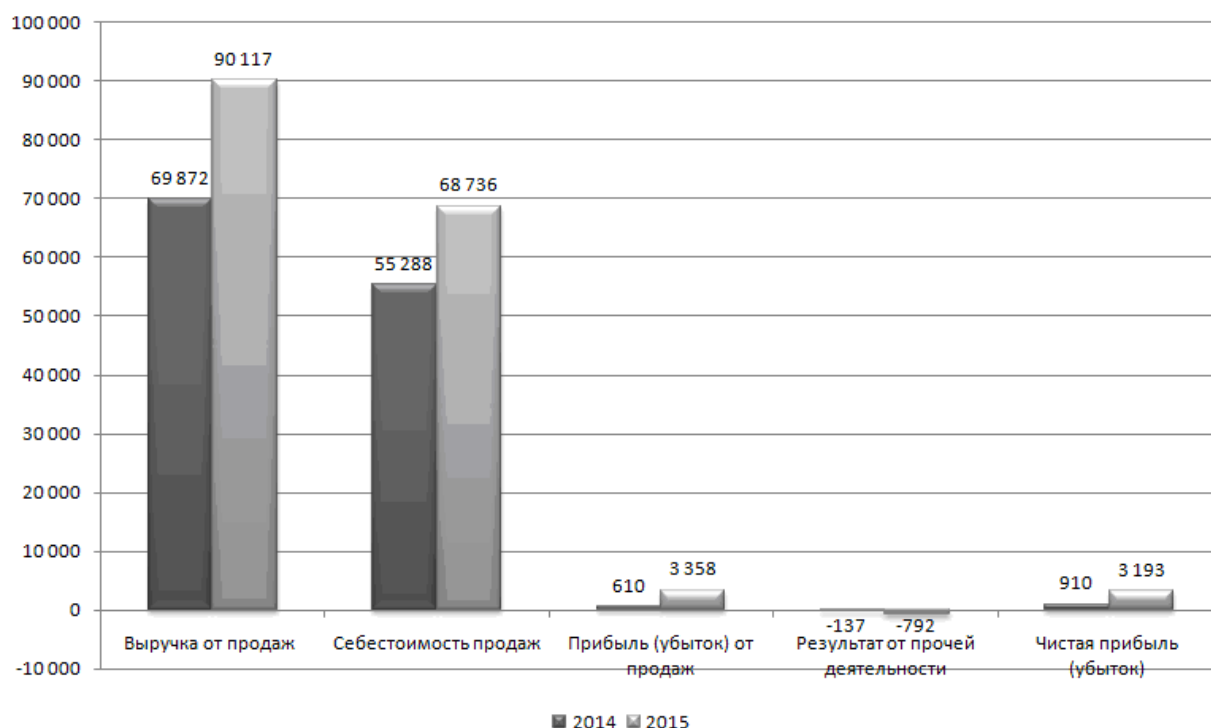


Рисунок 2.2 – Динамика основных результатов деятельности ООО «Интегральный переплет» за 2014-2015гг., тыс.руб.

Прочая деятельность ООО «Интегральный переплет» на протяжении 2014-2015гг. убыточна и эта убыточность по итогам 2015г. выросла на 655 тыс.руб. (в 5,8 раз).

Затраты на 1 руб. выручки в 2015м году снизились на 3 коп. и составили 96,3 копеек (рис.2.3).

Среднегодовая численность работников ООО «Интегральный переплет», растет. Так в 2015г. она возросла на 9 человек (+14,52%), в то время как в 2014г. ее рост составил 44 чел., или в 3,4 раза. Несмотря на рост численности персонала, производительность труда ежегодно растет и по результатам 2015г. возросла на 12,63%, и составила 1269,25 тыс.руб. на чел.



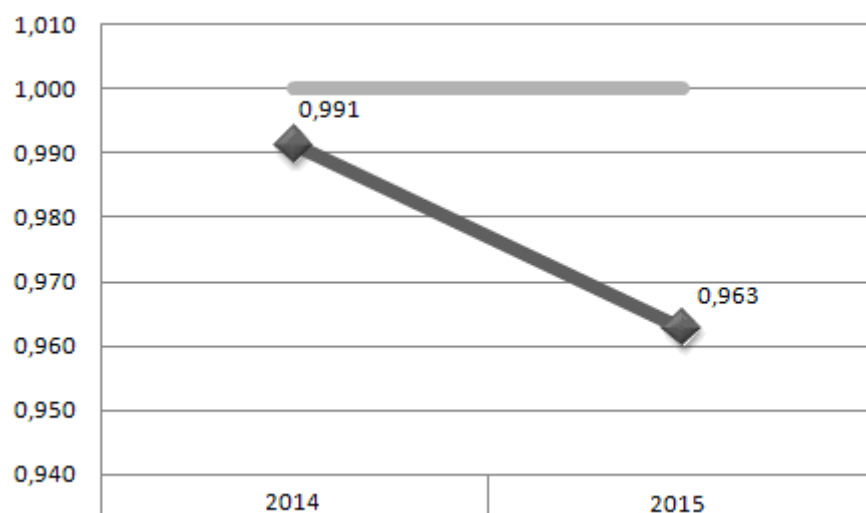


Рисунок 2.3 - Динамика затрат ООО «Интегральный переплет» на 1 руб. выручки за 2014-2015гг., руб.

Фонд заработной платы также растет - в 2015г. на 20,72%. Коэффициент опережения производительности труда над среднемесячной заработной платой в 2015г. выше единицы, в результате чего можно сделать вывод об эффективности использования рабочей силы.

Что касается эффективности использования основных средств, то здесь наблюдается следующая ситуация. В результате опережающего темпа роста выручки в 2015г. над темпом роста среднегодовой стоимости основных средств фондоотдача возросла на 10,64% и составила 11,17 руб. выручки на 1 руб. основных средств (рис.2.4) – высокий показатель эффективности. Фондоемкость, в свою очередь, в 2015г. снизилась на 9,61% (с 9,9 до 9,0 коп. на 1 руб. выручки).

Оборачиваемость оборотных активов по результатам 2015г. выросла на 0,44 оборота, или на 17,75% и составила 2,89 раза за год, при периоде оборачиваемости в 124,7 дней.

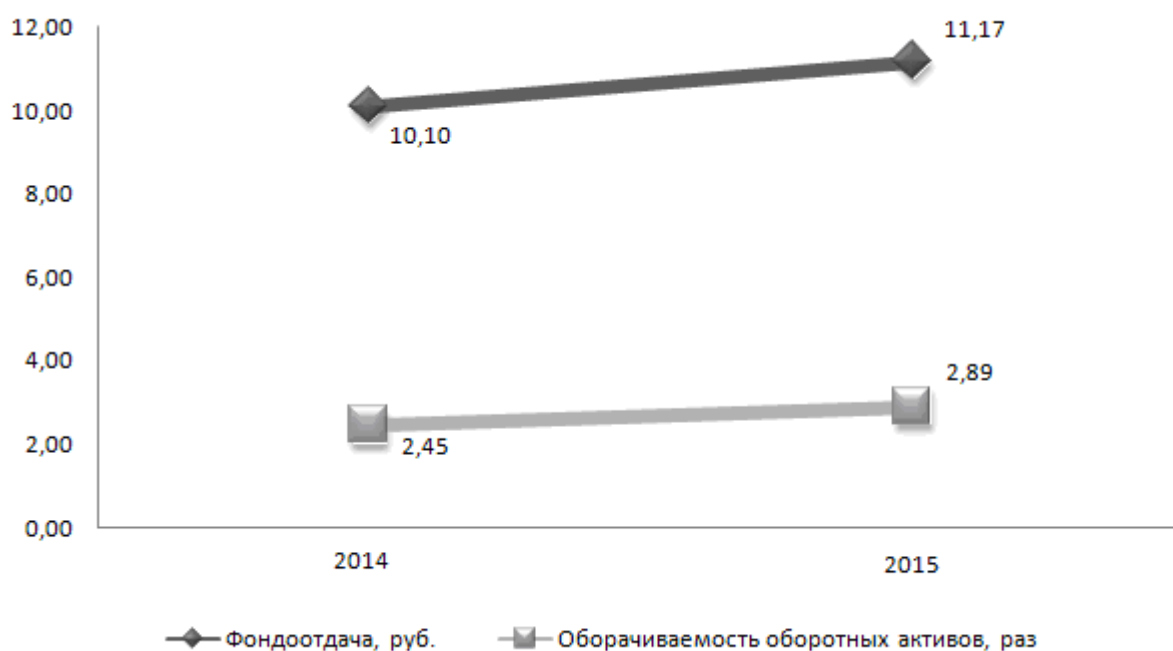


Рисунок 2.4 - Динамика показателей фондоотдачи основных средств и оборачиваемости оборотных активов ООО «Интегральный переплет» за 2014-2015гг.

Таким образом, в целом в исследуемом периоде, можно констатировать улучшение результатов деятельности ООО «Интегральный переплет» : улучшились показатели эффективности использования имеющихся ресурсов, предприятие получает прибыль от основной своей деятельности и наращивает свой потенциал.

Проведем факторный анализ эффективности использования имеющихся в ООО «Интегральный переплет» ресурсов основных средств. Оценка эффективности использования основных средств включает анализ показателей фондоотдачи и рентабельности, расчет приростов выручки, связанных с изменением стоимости основных средств, а также изменением эффективности их использования (табл.2.2).

Таблица 2.2 - Анализ эффективности использования основных средств ООО «Интегральный переплет» за 2014-2015гг.

| Показатели                                                                         | 2014г. | 2015г.   | Абсолютное изменение | Темп прироста (снижения), % |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------------------|-----------------------------|
| Выручка, тыс. руб.                                                                 | 69 881 | 90 007   | 20126                | 28,8                        |
| Среднегодовая остаточная стоимость основных средств, тыс. руб.                     | 6920,5 | 8067,5   | 1147                 | 16,57                       |
| Фондоотдача                                                                        | 10,10  | 11,17    | 1,07                 | 10,64                       |
| Фондоемкость                                                                       | 0,10   | 0,09     | -0,01                | -9,61                       |
| Относительная экономия (-), перерасход (+) ОПФ, тыс.руб.<br>(Э(П) = ОПФ1-ОПФ0*ІПП) | х      | -858,174 | х                    | х                           |

Анализ эффективности использования основных средств выявил ее увеличение в отчетном году. Проявилось это в росте фондоотдачи на 10,64%, что в свою очередь связано с превышением темпа прироста выручки по сравнению с темпом прироста среднегодовой стоимости основных средств. Фондоемкость, как показатель обратный фондоотдаче, напротив, снижается и за отчетный период снизился на 9,61%.

Рассчитаем и дадим оценку влияния на изменение объема выручки следующих факторов:

- изменения среднегодовой стоимости основных средств;
- изменения их фондоотдачи.

Расчет выполним способом абсолютных разниц.

На увеличение выпуска продукции против предыдущего года повлияли следующие факторы:

- в результате увеличения среднегодовой стоимости основных средств выручка возросла на сумму

$$1147 * 10,10 = +11580,548 \text{ тыс.руб.}$$

- увеличение фондоотдачи позволило увеличить выручку на сумму

$$1,07 * 8067,5 = + 8664,452 \text{ тыс.руб.}$$

Общее влияние двух факторов (баланс факторов) составляет:

$$11580,548 + 8664,452 = 20245 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, на изменении показателя выручки положительно сказалось как увеличение фондоотдачи, так и увеличение среднегодовой стоимости основных средств. Наибольшее положительное влияние на увеличение выручки было оказано в результате экстенсивного фактора – увеличения среднегодовой стоимости основных средств.

Увеличение эффективности использования основных средств позволило предприятию сэкономить 858,174 тыс.руб.

Далее произведем анализ динамики эффективности использования оборотных средств ООО «Интегральный переплет» за 2014-2015гг. (табл.2.3).

Таблица 2.3 - Анализ эффективности использования оборотных средств ООО «Интегральный переплет» за 2014-2015гг.

| Показатели                                                                | 2014г.  | 2015г.   | Абсолютное изменение | Темп прироста (снижения),% |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------------------|----------------------------|
| 1                                                                         | 2       | 3        | 4                    | 5                          |
| Объем продаж, работ, услуг, тыс.руб.                                      | 69 881  | 90 007   | 20126                | 28,8                       |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.                       | 28489,5 | 31205,5  | 2716                 | 9,53                       |
| Коэффициент оборачиваемости, раз (1/2)                                    | 2,45    | 2,89     | 0,44                 | 17,75                      |
| Продолжительность одного оборота, дней (360/стр.3)                        | 146,79  | 124,66   | -22,13               | -15,07                     |
| Коэффициент закрепления оборотных средств (2/1)                           | 0,41    | 0,35     | -0,06                | -15,07                     |
| Относительное высвобождение (-), дополнительное закрепление (+), тыс.руб. | х       | -5538,66 | х                    | х                          |

Как видим, в отчетном периоде оборотные средства ООО «Интегральный переплет» совершили в среднем 2,89 оборота средней продолжительностью 124,66 дня. Таким образом, за исследуемый период оборачиваемость оборотных средств ускорилась на 22,13 дней.

Период оборачиваемости оборотных средств в днях сократился на 22,13 дней под влиянием следующих факторов:

1. Влияние изменения суммы среднегодовой стоимости оборотных средств:

$$(-2716 \cdot 360) / 69872 = 13,99 \text{ дней};$$

2. Влияние изменения выручки от продаж:

$$124,66 - (31205,5 \cdot 360 / 69872) = -36,12 \text{ дней.}$$

Совокупное влияние факторов составит (-22,13) дней.

Таким образом, продолжительность оборачиваемости оборотных средств ООО «Интегральный переплет» в целом за исследуемый период сократилась на 22,13 дней и составила 124,66 дней.

Проведенный факторный анализ показал, что в результате увеличения среднегодовой стоимости оборотных средств в 2015г. по сравнению с 2014г. на 2716 тыс.руб., период их оборачиваемости увеличился на 13,99 дней, а в результате роста выручки от продаж на 20245 тыс.руб., период оборачиваемости оборотных средств сократился на 36,12 дней.

В результате ускорения оборачиваемости оборотных средств предприятие смогло сэкономить 5538,66 тыс.руб.  $(90117 / 360 \cdot (-22,13))$  высвобожденных средств.

Проведем анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Интегральный переплет» (табл.2.4).

Таблица 2.4 - Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Интегральный переплет» за 2014-2015гг.

| Показатели                                          | 2014г.  | 2015г.  | Абсолютное изменение | Темп прироста (снижения), % |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|----------------------|-----------------------------|
| Выручка, тыс. руб.                                  | 69 881  | 90 007  | 20126                | 28,8                        |
| Среднесписочная численность работников, чел.        | 61      | 72      | 9,00                 | 14,5                        |
| Производительность труда, тыс. руб./чел.            | 1126,97 | 1269,25 | 142,29               | 12,63                       |
| Относительная экономия численности работников, чел. | x       | -8,96   | x                    | x                           |

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов позволил выявить увеличение среднегодовой выработки работника, или повышение производительности на 12,63%. Обусловлено это было ростом объема выручки, при одновременном увеличении среднесписочной численности персонала. В результате роста производительности труда на предприятии было высвобождено 9 чел.

Рассчитаем и дадим оценку влияния на изменение объема выручки следующих факторов:

- изменения среднесписочной численности работников ООО «Интегральный переплет» ;
- изменения среднегодовой выработки продукции на 1-го работника.

Расчет произведем способом абсолютных разниц.

На увеличение выручки в 2015г. против предыдущего года повлияли следующие факторы:

- увеличение среднесписочной численности персонала могло увеличить выручку на сумму  $9 * 1126,97 = 10142,71$  тыс.руб.

- увеличение средней выработки одного работника могло увеличить выручку на сумму

$$142,29 * 71 = 10102,29 \text{ тыс.руб.}$$

Общее влияние двух факторов (баланс факторов) составляет:

$$10142,71 + 102,29 = 20245 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, на изменении показателя выручки положительно сказалось воздействие обоих факторов. В результате увеличение средней выработки одного работника на 12,63% выручка возросла на 10142,71 тыс.руб. А в результате увеличения среднесписочной численности персонала ООО «Интегральный переплет» на 9 чел. выручка могла возрасти на 10102,29 тыс.руб.

Для оценки финансового состояния ООО «Интегральный переплет» проведем оценку ликвидности его баланса и проанализируем финансовую устойчивость предприятия.

Для оценки ликвидности баланса представим систему неравенств, полученную на основе группировки активов и пассивов баланса ООО «Интегральный переплет». Группировка активов и пассивов баланса по степени их ликвидности ООО «Интегральный переплет» в 2013-2015 гг. представлена в таблицах 2.5-2.7.

Таблица 2.5 - Группировка активов и пассивов баланса по степени их ликвидности и срочности ООО «Интегральный переплет» в 2013-2015 гг., тыс.руб.

| Актив  |        |        |        | Пассив |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| группа | 2013г. | 2014г. | 2015г. | группа | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| A1     | 1 087  | 3 325  | 1 825  | П1     | 19 263 | 34 417 | 21 170 |
| A2     | 17 924 | 34 157 | 22 457 | П2     | 2 000  | 500    | 1 000  |
| A3     | 143    | 343    | 304    | П3     | 51     | 3 801  | 4 653  |
| A4     | 9 505  | 9 141  | 13 620 | П4     | 7 345  | 8 248  | 11 383 |
| Баланс | 28 659 | 46 966 | 38 206 | Баланс | 28 659 | 46 966 | 38 206 |

Таблица 2.6 - Структура активов и пассивов баланса по степени их ликвидности и срочности ООО «Интегральный переплет» в 2013-2015 гг., %

| Актив  |        |        |        | Пассив |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| группа | 2013г. | 2014г. | 2015г. | группа | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| A1     | 3,79   | 7,08   | 4,78   | П1     | 67,21  | 73,28  | 55,41  |
| A2     | 62,54  | 72,73  | 58,78  | П2     | 6,98   | 1,06   | 2,62   |
| A3     | 0,50   | 0,73   | 0,80   | П3     | 0,18   | 8,09   | 12,18  |
| A4     | 33,17  | 19,46  | 35,65  | П4     | 25,63  | 17,56  | 29,79  |
| Баланс | 100,00 | 100,00 | 100,00 | Баланс | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

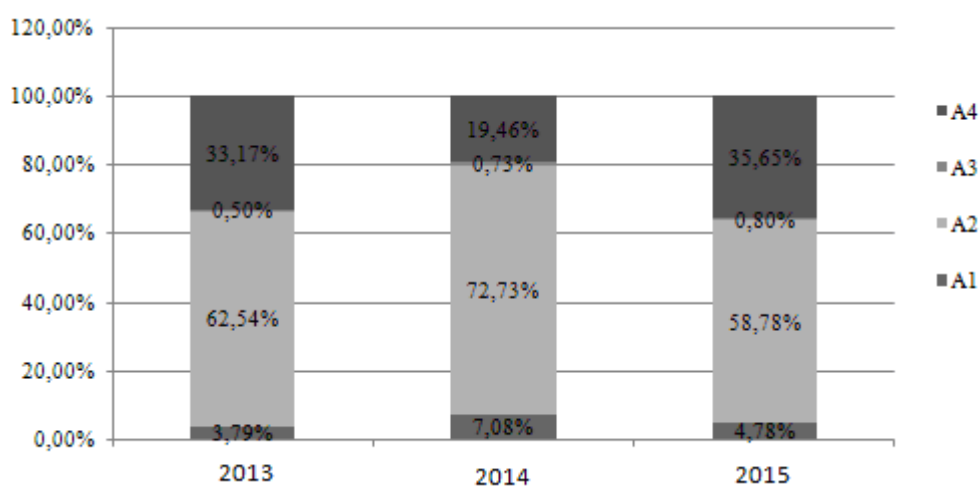


Рисунок 2.5 - Структура имущества ООО «Интегральный переплет» по степени ликвидности за 2013-2015гг., %

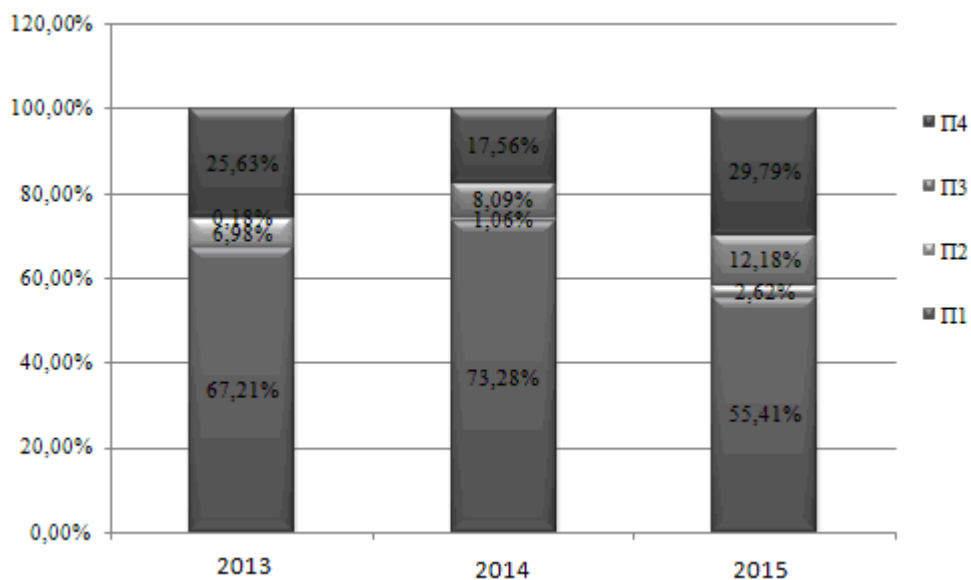


Рисунок 2.6 - Структура обязательств ООО «Интегральный переплет» по степени срочности за 2013-2015гг., %



Таблица 2.7 - Выполнение условий ликвидности баланса ООО «Интегральный переплет», тыс.руб.

|         | 2013г.  | 2014г.  | 2015г.  |
|---------|---------|---------|---------|
| A1 ≥ П1 | НЕТ     | НЕТ     | НЕТ     |
| A2 ≥ П2 | ДА      | ДА      | ДА      |
| A3 ≥ П3 | ДА      | НЕТ     | НЕТ     |
| A4 ≤ П4 | НЕТ     | НЕТ     | НЕТ     |
| A1 - П1 | -18 176 | -31 092 | -19 345 |
| A2 - П2 | 15 924  | 33 657  | 21 457  |
| A3 - П3 | 92      | -3 458  | -4 349  |
| П4 - A4 | -2 160  | -893    | -2 237  |

Как видно из неравенств, у ООО «Интегральный переплет» на протяжении 2013-2015гг. выполнялись неравенства только по краткосрочным обязательствам. Таким образом, можно сделать вывод, что структура баланса ООО «Интегральный переплет» неликвидна, ему не хватает быстрореализуемых активов (дебиторской задолженности, денежных средств и финансовых вложений), для покрытия наиболее краткосрочных обязательств (краткосрочных банковских кредитов и кредиторской задолженности).

Невыполнение последнего неравенства в 2013-2015гг., подтверждает отсутствие у предприятия собственных оборотных средств. Все это означает отсутствие у ООО «Интегральный переплет» минимального условия финансовой устойчивости.

Далее, используя данные баланса, рассчитаем показатели ликвидности предприятия. Коэффициенты ликвидности ООО «Интегральный переплет» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ ликвидности баланса ООО «Интегральный переплет» в 2013-2015 гг.

| Показатель ликвидности                   | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Норма    | Изменение |           |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|----------|-----------|-----------|
|                                          |        |        |        |          | 2014-2013 | 2015-2014 |
| Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)    | 0,90   | 1,08   | 1,11   | > 2      | 0,18      | 0,03      |
| Коэффициент общей ликвидности (Кол)      | 0,50   | 0,57   | 0,57   | $\geq 1$ | 0,08      | 0,00      |
| Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл)    | 0,89   | 1,07   | 1,10   | 0.6-0.8  | 0,18      | 0,02      |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) | 0,05   | 0,10   | 0,08   | > 0.2    | 0,04      | -0,01     |

Как видно из данных таблицы 2.8, все коэффициенты ликвидности, кроме коэффициента быстрой ликвидности, на протяжении 2013-2015гг., были ниже нормативных значений, но в перспективе - растут (рис.2.7).

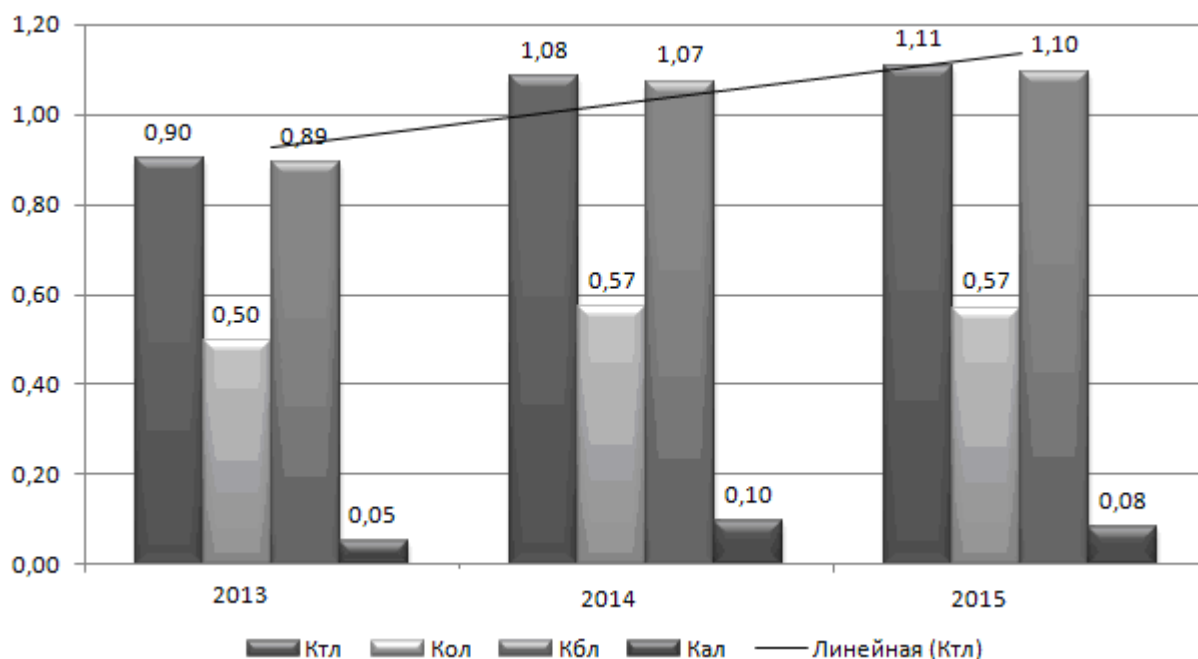


Рисунок 2.7 - Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Интегральный переплет» за 2013-2015гг.

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец анализируемого периода находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что

предприятие не обеспечено в полной мере средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов (может погасить вместо 20% по норме только 8% наиболее срочных обязательств).

Значение показателя текущей ликвидности составило 1,18, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения краткосрочных обязательств. Значение коэффициента, таким образом, находится на уровне промежуточной ликвидности.

Так как на конец анализируемого периода коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения (2), рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия.

$$K_{в.п.} = \frac{K_{т.л.1} + 6/12(K_{т.л.1} - K_{т.л.0})}{K_{т.л.норм}} = \frac{1,11 + 6/12(1,11 - 1,08)}{2,0} = \frac{1,1218}{2,0} = 0,56.$$

Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в ближайшие шесть месяцев восстановить платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности.

Т.к.  $K_{в.п.} < 1$ , то можно с уверенностью говорить о том, что у ООО «Интегральный переплет» нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в течение шести месяцев.

Проведем анализ финансовой устойчивости ООО «Интегральный переплет». Наиболее обобщающим абсолютным показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, т.е. разницы между величиной источников средств и величиной запасов и затрат. При этом имеется в виду обеспеченность источниками собственных и заемных средств, за исключением кредиторской задолженности и прочих пассивов.

Для определения типа финансовой устойчивости проанализируем динамику источников средств, необходимых для формирования запасов и затрат (табл. 2.9).

Таблица 2.9 - Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «Интегральный переплет» в 2013-2015 гг., тыс. руб.

| Показатели                                                         | 2013г.                            | 2014г.                             | 2015г.                             | 2014-2013 | 2015-2014 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------|-----------|
| 1. Собственные средства                                            | 7 345                             | 8 248                              | 11 383                             | 903       | 3 135     |
| 2. Внеоборотные активы                                             | 9 505                             | 9 141                              | 13 620                             | -364      | 4 479     |
| 3. Собственные оборотные средства (СОС)                            | -2 160                            | -893                               | -2 237                             | 1 267     | -1 344    |
| 4. Долгосрочные кредиты и займы (ДП)                               | 0                                 | 3 187                              | 4 332                              | 3 187     | 1 145     |
| 5. Собственные оборотные и долгосрочные заемные средства (СОС +ДП) | -2 160                            | 2 294                              | 2 095                              | 4 454     | -199      |
| 6. Краткосрочные кредиты и займы                                   | 21 314                            | 35 531                             | 22 491                             | 14 217    | -13 040   |
| 7. Общая величина основных источников средств (СОС +ДП+КП)         | 19 154                            | 37 825                             | 24 586                             | 18 671    | -13 239   |
| 8. Запасы и затраты                                                | 143                               | 286                                | 207                                | 143       | -79       |
| 9. Излишек или недостаток СОС (ФС)                                 | -2 303                            | -1 179                             | -2 444                             | 1 124     | -1 265    |
| 10. Излишек или недостаток СОС и ДП (ФД)                           | -2 303                            | 2 008                              | 1 888                              | 4 311     | -120      |
| 11. Излишек или недостаток общей величины основных источников (ФО) | 19 011                            | 37 539                             | 24 379                             | 18 528    | -13 160   |
| 12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости (S)   | (0;0;1)                           | (0;1;1)                            | (0;1;1)                            | -         | -         |
| Вид финансовой устойчивости предприятия                            | Неустойчивое финансовое положение | Нормальная финансовая устойчивость | Нормальная финансовая устойчивость | -         | -         |

Как видно из таблицы 2.9, на протяжении анализируемого периода финансовая устойчивость предприятия улучшилась, положение ООО «Интегральный переплет» характеризуется как нормальное, у предприятия наблюдается недостаток только собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат. Так как весь собственный капитал

предприятия направлен на инвестирование внеоборотных активов.

Для определения качества финансовой устойчивости, воспользуемся относительными коэффициентами, представленными в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Интегральный переплет» в 2013-2015 гг.

| Показатели финансовой устойчивости                            | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Норма | 2014/12 | 2015/13 |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|---------|---------|
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косс)     | -0,11  | -0,02  | -0,09  | > 0.1 | 0,09    | -0,07   |
| Коэффициент маневренности собственного капитала (Кмк)         | -0,29  | -0,11  | -0,20  | →max  | 0,19    | -0,09   |
| Коэффициент маневренности собственных оборотных средств (Кмо) | -0,50  | -3,72  | -0,82  | > 0.5 | -3,22   | 2,91    |
| Коэффициент автономии (финансовой независимости) (Ка)         | 0,26   | 0,18   | 0,30   | > 0.5 | -0,08   | 0,12    |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Ксзс)  | 2,90   | 4,69   | 2,36   | < 1   | 1,79    | -2,34   |
| Коэффициент финансовой напряженности (Кфн)                    | 0,74   | 0,76   | 0,59   |       | 0,01    | -0,17   |
| Коэффициент финансовой устойчивости (Кфу)                     | 0,26   | 0,26   | 0,42   |       | 0,00    | 0,16    |

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице 2.10, говорит о том, что ситуация на ООО «Интегральный переплет» в целом напряженная.

Степень обеспеченности предприятия собственными оборотными активами ниже нормы и имеет отрицательное значение. У предприятия отсутствует собственный оборотный капитал.

Коэффициент маневренности собственного капитала, как и коэффициент маневренности собственных оборотных средств ниже

нормативного значения, и также имеют отрицательное значение, что также объясняется отсутствием у ООО «Интегральный переплет» собственных оборотных средств.

Коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает, что ООО «Интегральный переплет» финансирует собственными средствами только около 30% своей деятельности, что ниже норматива. На это указывает и рассчитанный коэффициент соотношения заемных и собственных средств, его значение в 2,36 превышает норму.

К 2015г. коэффициент финансовой напряженности снизился с 0,74 в 2013г. до 0,59 в 2015г. Что говорит о том, что в 2015г. 59% источников финансирования деятельности ООО «Интегральный переплет» составляют наиболее срочные обязательства.

Коэффициент финансовой устойчивости указывает на то, что в 2015г. ООО «Интегральный переплет» только 42% финансовых источников своего имущества может использовать на долгосрочной основе, из них 30% - собственный капитал.

В целом анализ показал, что деятельность ООО «Интегральный переплет» в 2015г. была более доходна, чем в 2014г. однако предприятие пока финансово нестабильно, его баланс находится в промежуточной ликвидности. Предприятию необходимо продолжать увеличивать выручку, снижать затраты и оптимизировать структуру баланса, путем сокращения наиболее срочных обязательств.

## 2.3 Анализ кадрового потенциала организации

Охарактеризуем персонал предприятия.

В таблице 2.11 показана обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Интегральный переплет» по состоянию на 2013-2015 годы.

Таблица 2.11 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Интегральный переплет» по состоянию на 2015 год

| Показатель             | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------|------|------|------|
| Возраст                |      |      |      |
| До 30 лет              | 6    | 19   | 23   |
| 30-50 лет              | 8    | 35   | 38   |
| Старше 50 лет          | 4    | 8    | 10   |
| Всего                  | 18   | 62   | 71   |
| Образование            |      |      |      |
| Среднее<br>специальное | 1    | 2    | 2    |
| Высшее                 | 17   | 60   | 69   |
| Всего                  | 18   | 62   | 71   |
| Пол                    |      |      |      |
| Мужчины                | 11   | 28   | 34   |
| Женщины                | 7    | 34   | 37   |
| Всего                  | 18   | 62   | 71   |

Представим имеющиеся данные графически.

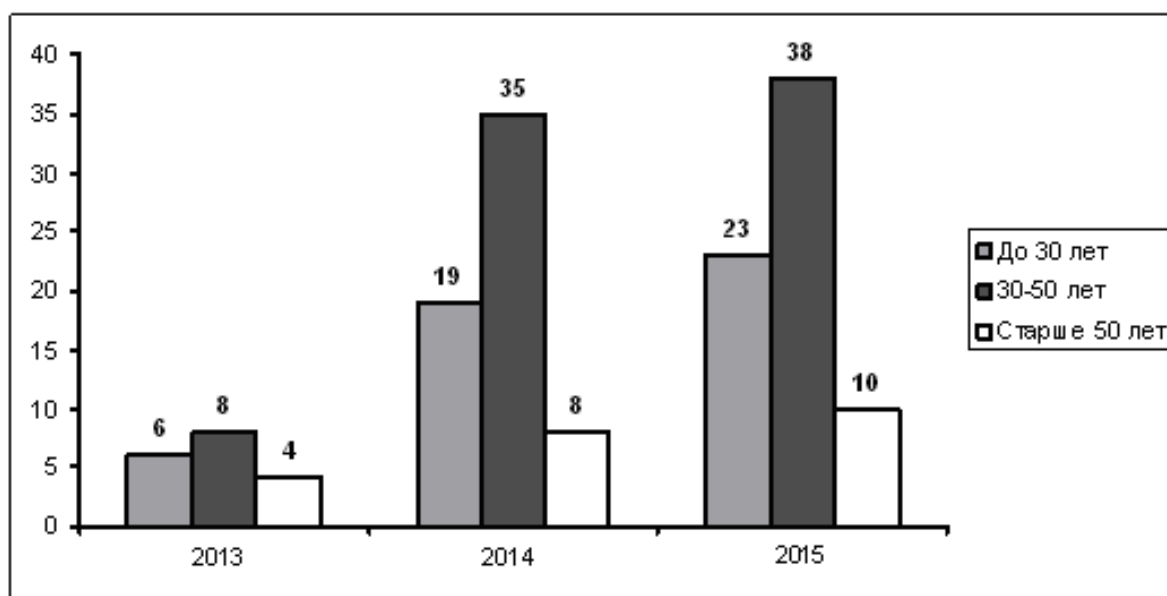


Рисунок 2.8 – Распределение персонала по возрасту за 2013-2015 гг

Большая часть сотрудников – люди в возрасте от 30 до 50 лет. Это сформировавшиеся специалисты с серьезным опытом работы, и при этом заинтересованные в развитии и успешной работе предприятия. Можем сказать, что происходит незначительное омоложение кадрового состава. В 2015 году пришли 4 новых сотрудника в возрасте до 30 лет.

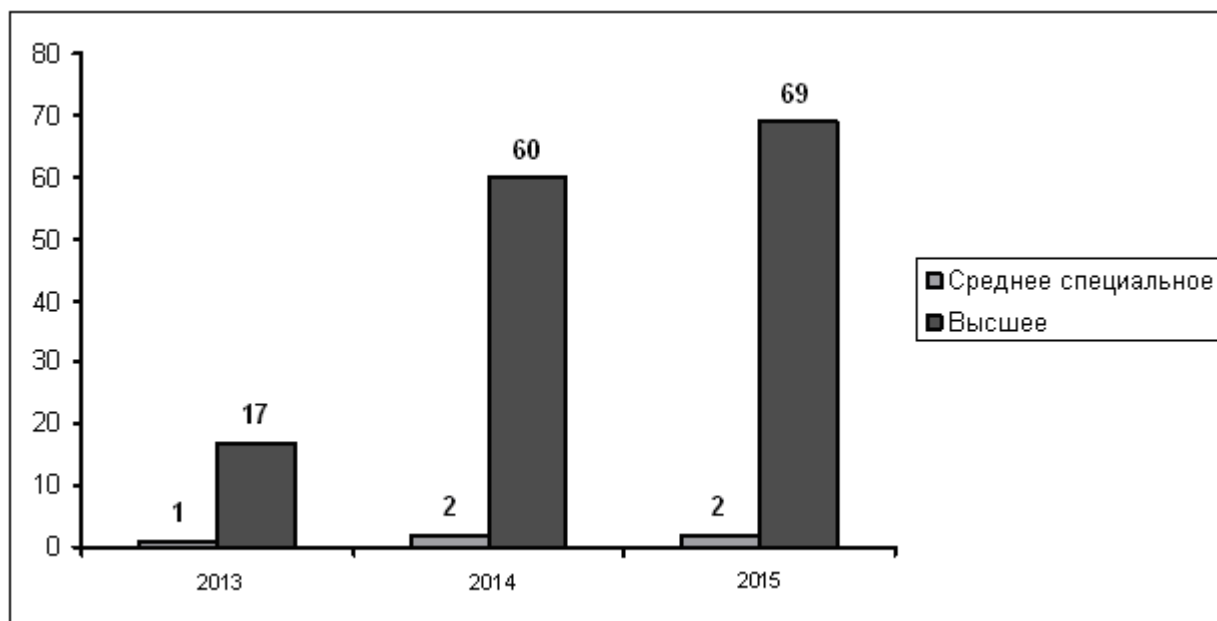


Рисунок 2.9 – Распределение персонала ООО «Интегральный переплет» по образованию за 2013-2015 гг



Здесь можем говорить о стабильности соотношения работников с высшим и средним образованием. Основная часть сотрудников имеет высшее образование. Это связано со спецификой работы организации. Основная часть персонала – работники интеллектуального труда. Персонал со средним образованием на предприятии практически отсутствует.

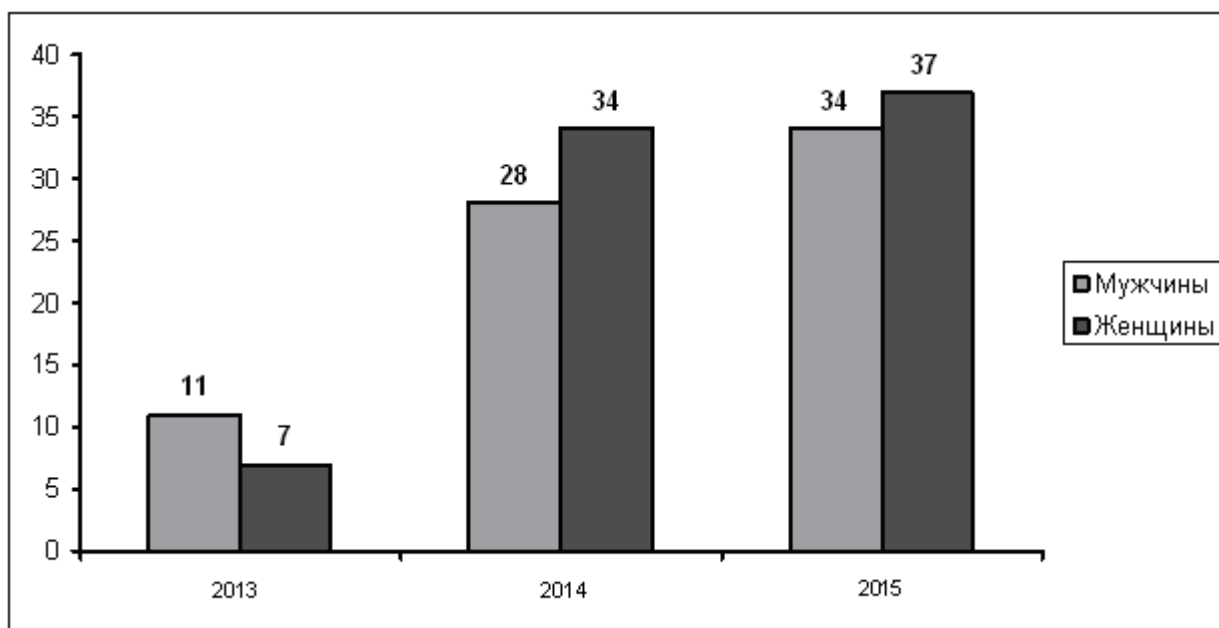


Рисунок 2.10 – Распределение персонала ООО «Интегральный переплет» по половому признаку за 2013-2015 гг

Видим примерное равенство мужчин и женщин на предприятии.

Для характеристики движения рабочей силы проанализируем динамику следующих показателей

- коэффициент оборота по приему (К п.р.) – отношение количества принятого персонала к среднесписочной численности;
- коэффициент оборота по выбытию (К в) – отношение количества выбывших работников к среднесписочной численности;
- коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.) – отношение работников, проработавших весь год к среднесписочной численности.

Все расчеты представлены в таблице 2.12

Таблица 2.12 – Движение рабочей силы ООО «Интегральный переплет» в 2013-2015 гг

| Показатель                                  | Значение показателя в году |      |      |
|---------------------------------------------|----------------------------|------|------|
|                                             | 2013                       | 2014 | 2015 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 16                         | 59   | 68   |
| Принято на работу, чел.                     | 18                         | 46   | 13   |
| Уволено, чел.                               | 0                          | 2    | 4    |
| Коэффициент оборота по приему               | 1,13                       | 0,78 | 0,19 |
| Коэффициент оборота по выбытию              | 0,00                       | 0,03 | 0,06 |
| Коэффициент постоянства состава             | 0,00                       | 0,19 | 0,75 |

Динамику коэффициентов проследим графически:

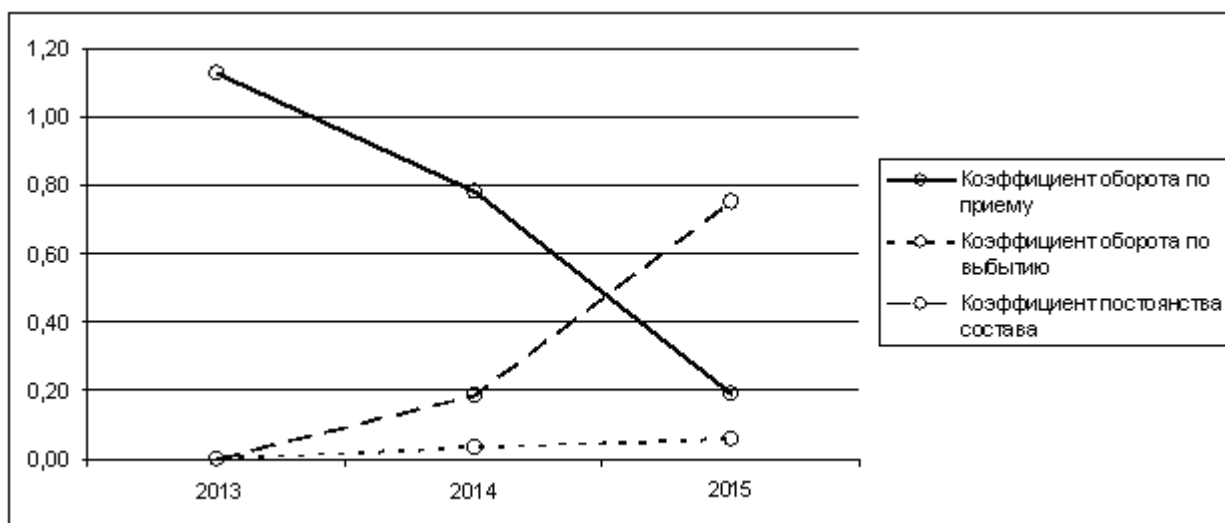


Рисунок 2.11 – Динамика коэффициентов, характеризующих движение рабочей силы ООО «Интегральный переплет»

Анализируя графики можем сказать, что предприятие не обладает высоким коэффициентом постоянства состава. Это связано с развитием предприятия, численность персонала с 2013 по 2015 год выросла более чем в 4 раза.

Коэффициент оборота по выбытию немного вырос в 2014 и в 2015 году, по сравнению с 2013 и 2014 годами соответственно. Коэффициент оборота по приему наоборот, уменьшается как в 2014, так и в 2015 году. В 2014 году это связано с увеличением среднесписочной численности персонала, а в 2015 году и с уменьшением числа принятых на работу сотрудников.

В таблице 2.13 представлены данные по производительности труда работников.

Таблица 2.13 – Анализ производительности труда в ООО «Интегральный переплет» за период с 2013 по 2015 год

| Показатель                                           | Значение показателя в году |         |         |
|------------------------------------------------------|----------------------------|---------|---------|
|                                                      | 2013                       | 2014    | 2015    |
| Среднесписочная численность персонала, чел           | 16                         | 62      | 71      |
| Общий фонд отработанных человеко-дней по предприятию | 4128                       | 16120   | 18886   |
| Отработано дней одним рабочим за год                 | 258                        | 260     | 266     |
| Производство валовой продукции, тыс. руб.            |                            | 69872   | 90117   |
| Выработка одного работника, тыс. руб.                |                            | 1126,97 | 1269,25 |

Данные свидетельствуют о том, что показатель производительности в 2015 году вырос по сравнению с 2014 годом. В 2015 году наблюдалось увеличение объемов производства работ. Это связано как с увеличением числа сотрудников предприятия, так и с увеличением числа заказов предприятия.

Анализируя этот показатель, хотелось бы заметить, что объемы произведенных работ в первую очередь зависят от работников интеллектуального труда – проектировщиков, а также от руководителей всех уровней организации, которые должны грамотно организовывать работу персонала. Поэтому, говоря о мотивации персонала в ООО «Интегральный переплет» в дальнейшем, мы будем в первую очередь говорить о

мотивировании работников интеллектуального труда и руководящего состава.

## **2.4 Анализ существующей системы, принципов и методов мотивации персонала**

Трудовое поведение сотрудников ООО «Интегральный переплет» определяется одновременно несколькими мотивами, совокупность которых, формирует мотивационный ядро. Мотивы включены в основную мотивацию. Мотивационное ядро может содержать три основных мотива: мотив обеспечения, мотив успеха, мотив престижа. В специальной литературе по управлению человеческими ресурсами и мотивации труда разграничиваются понятия мотивации и стимулирования. Стимул (от лат. палка погонщика животных) - это внешнее воздействие, опосредованное человеческой психикой. Стимул не идентичен мотиву, хотя в некоторых случаях может быть преобразован в мотив, направлен на появление мотива. Стимулирование означает внешний импульс к действию, побуждение.

Значение мотивации проявляется в том, что она оказывает воздействие на сотрудников организации в виде стимулов к результативному и эффективному труду, социальных факторов, коллективных и индивидуальных вознаграждений. Указанные формы воздействия побуждают трудовой коллектив к производительному труду, способствуют совершенствованию всей системы управления организацией.

Самой ранней теоретической разработкой в области мотивации являлись положения концепции «экономического человека» Адама Смита, согласно которым производительность труда увеличится, если работники смогут зарабатывать больше. Мотивация была ориентирована на денежную компенсацию за трудовые усилия.

Основываясь на результатах теоретических исследований, руководители современных российских и зарубежных компаний разрабатывают и реализовывают эффективные программы мероприятий по управлению мотивацией работников.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. Под вознаграждением можно понимать все, что ценно для человека. Внешнее вознаграждение - это все формы воздействия на производственное поведение работников, используемые организацией.

К нематериальной системе вознаграждений относятся: достижения и карьерный рост, вовлеченность в принятие решений, наделение большей ответственностью, большая свобода действий и полномочий, признание, похвала, интересная работа, самореализация, конструктивное социальное взаимодействие с коллегами, улучшение физического здоровья, интеллектуальный рост и эмоциональное самосовершенствование.

Материальное вознаграждение может осуществляться в монетарной и натуральной форме (подарков, продукции), в виде дисконтных карт на приобретение каких-либо товаров со скидкой.

Основной акцент в системе стимулирования персонала ООО «Интегральный переплет» сделан на материальные методы стимулирования.

Система оплаты труда предприятия предполагает наличие нескольких видов систем, в которых заработная плата в общем виде состоит из двух частей – переменной и постоянной. Переменная часть заработной платы является симулирующей, а постоянная – формирующей мотивацию.

Для определения существующего уровня мотивации СИТ в ООО «Интегральный переплет» нами было проведено соответствующее исследование. В качестве инструмента сбора информации была использована анкета, представленная в Приложении 1.

В опросе принимали участие сотрудники интеллектуального труда ООО «Интегральный переплет». Всего было опрошено 70 человек – все сотрудники предприятия кроме секретаря. Из них к управленческому

персоналу относятся 8 человек – генеральный директор, главный бухгалтер, два заместителя генерального директора, главный инженер, 3 главных инженера проектов. Остальные 62 человека занимаются непосредственной производственной деятельностью – разработкой проектов и ведением отчетности (бухгалтерия). В дальнейшем они будут именоваться как «исполнители» или «СИТ-исполнители» (СИТ – сотрудник интеллектуального труда).

Рассмотрим результаты анкетирования. В таблице 2.14 представлены результаты ответа на вопросы 1.1-1.3 анкеты (см. Приложение 1).

Таблица 2.14 – Результаты ответов на вопросы 1.1-1.3 анкеты для СИТ ООО «Интегральный переплет»

| Вопрос                                         | Варианты ответа и количество ответов |           |     |                 |           |     |
|------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-----|-----------------|-----------|-----|
|                                                | Управленческий персонал              |           |     | СИТ-исполнители |           |     |
|                                                | Устраивает                           | Не всегда | Нет | Устраивает      | Не всегда | Нет |
| Устраивает ли Вас содержание Вашего труда?     | 6                                    | 2         | 0   | 7               | 35        | 20  |
| Устраивают ли Вас условия Вашего труда?        | 8                                    | 0         | 0   | 7               | 23        | 32  |
| Устраивает ли Вас система оценки Вашего труда? | 7                                    | 1         | 0   | 4               | 7         | 51  |

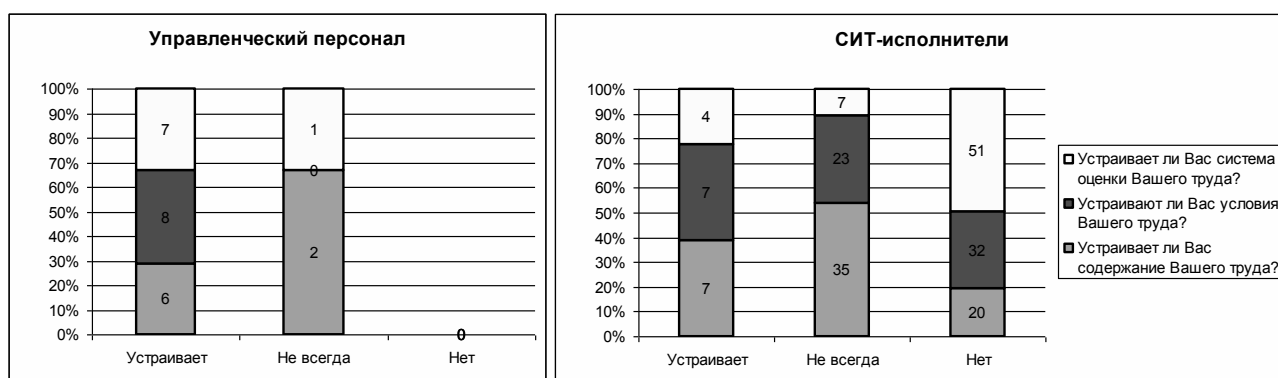


Рисунок 2.12 – Результаты ответа на вопросы 1.1-1.3 анкеты для СИТ ООО «Интегральный переплет»

Анализируя данные таблицы и рисунка, можем сказать, что управленческий персонал в целом доволен содержанием, условиями и

системой оценки своего труда. Среди этой категории не было получено ни одного отрицательного ответа на поставленные вопросы, подавляющее большинство ответов на каждый из вопросов – «Устраивает».

Среди СИТ-исполнителей напротив, ответ «Устраивает» выбирает абсолютное меньшинство. Содержание труда устраивает «Не всегда» большую часть СИТ-исполнителей, а вот условиями труда и особенно системой оценки труда исполнители ООО «Интегральный переплет» в основном недовольны.

На вопрос 1.4 «Удовлетворены ли Вы возможностью участия в управлении?» среди управленческого персонала были получены все утвердительные ответы. Среди СИТ-исполнителей наоборот, не было получено ни одного утвердительного ответа. При этом только 7 человек из 62-х сказали, что им это не интересно. Это говорит о том, что подавляющее большинство исполнителей ООО «Интегральный переплет», являясь сотрудниками интеллектуального труда, хотели бы принимать участие в управлении в целом и в принятии конкретных решений в частности, но не имеют такой возможности.

В таблице 2.15 представлены результаты ответов на вопросы 1.5-1.7 анкеты сотрудников ООО «Интегральный переплет».

Таблица 2.15 – Результаты ответов на вопросы 1.5-1.7 анкеты для СИТ ООО «Интегральный переплет»

| Вопрос                                                                             | Варианты ответа и количество ответов |     |                 |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----|-----------------|-----|
|                                                                                    | Управленческий персонал              |     | СИТ-исполнители |     |
|                                                                                    | Да                                   | Нет | Да              | Нет |
| Удовлетворены ли Вы возможностью продвижения по службе?                            | 3                                    | 5   | 7               | 55  |
| Удовлетворены ли Вы возможностью обучения и повышения квалификации на предприятии? | 6                                    | 2   | 12              | 50  |
| Устраивают ли Вас сложившиеся в коллективе отношения?                              | 8                                    | 0   | 52              | 10  |

Анализируя данные таблицы, можем сказать, что большая часть сотрудников (как управленческий персонал, так и исполнители) не удовлетворены возможностями продвижения по службе в организации. На наш взгляд, для управленческого персонала этот вопрос вообще мало актуален, т.к. эти сотрудники итак уже занимают руководящие посты. Что же касается СИТ-исполнителей, то лишь 7 человек из 62 видят для себя какие-либо перспективы роста в должности и с этим, на наш взгляд, связаны их утвердительные ответы.

Что касается возможности обучения, то управленческий персонал в целом такой возможностью удовлетворен, чего не скажешь о СИТ-исполнителях. Из 62 исполнителей удовлетворены возможностью обучения и повышения квалификации только 12 сотрудников.

Также можем сказать, что подавляющее большинство сотрудников – как среди управленческого персонала, так и среди исполнителей – устраивают отношения в коллективе.

Вопрос 1.8 анкеты касался причин, вызывающих неудовлетворенность в работе у персонала. При ответе на этот вопрос, каждый респондент мог выбрать несколько пунктов. Таким образом, каждый пункт мог набрать максимально 8 ответов для управленческого персонала и 62 ответа для исполнителей. Количество набранных ответов по каждому пункту среди управленческого персонала и СИТ-исполнителей представлено в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Результаты ответов СИТ ООО «Интегральный переплет» на вопрос 1.8 анкеты

| Укажите причины, вызывающие у вас неудовлетворенность в вашей работе | Управленческий персонал | СИТ-исполнители |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| 1                                                                    | 2                       | 3               |
| Низкая оплата труда                                                  | 1                       | 12              |
| Несправедливое отношение руководства                                 | 0                       | 38              |
| Неинтересная работа                                                  | 0                       | 16              |
| Отсутствие служебного роста                                          | 3                       | 52              |



Окончание таблицы 2.16

| 1                                  | 2 | 3  |
|------------------------------------|---|----|
| Отсутствие поощрений за результаты | 1 | 56 |
| Нервная обстановка                 | 2 | 8  |
| Плохой коллектив                   | 0 | 4  |
| Прочие причины (указать)           | 0 | 3  |

Представим данные графически.

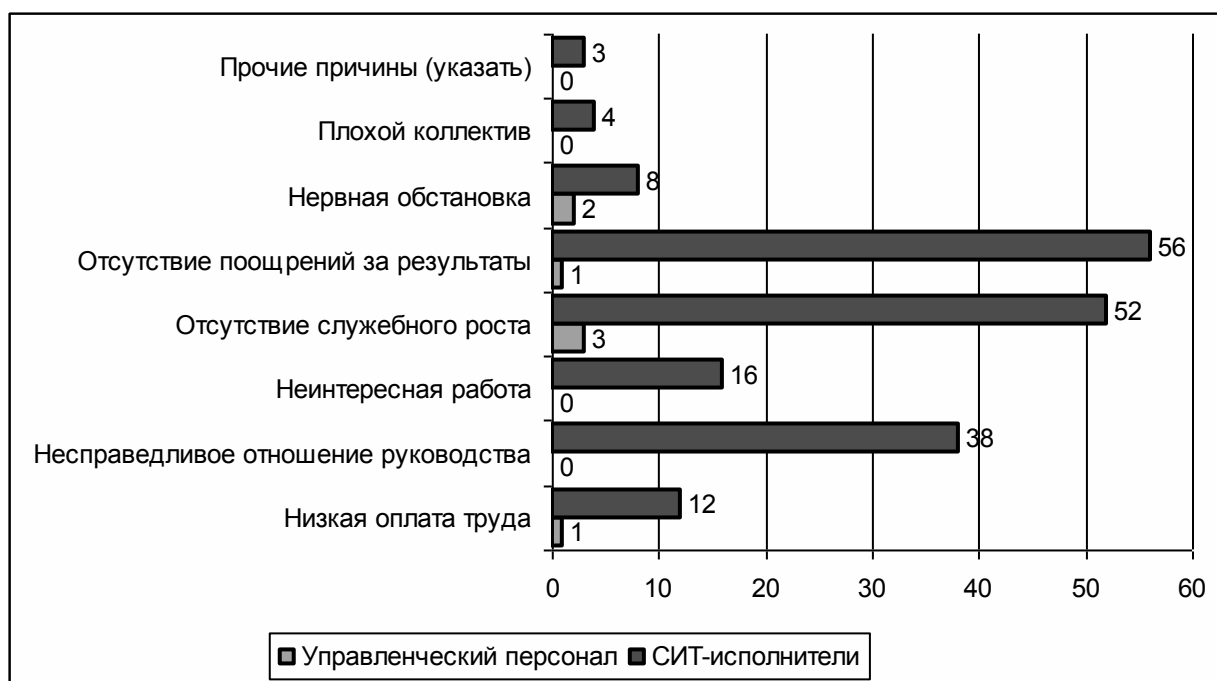


Рисунок 2.13 – Причины, вызывающие неудовлетворенность в работе СИТ  
ООО «Интегральный переплет»

Очевидно, что основными причинами неудовлетворенности в работе для СИТ-исполнителей являются «Отсутствие служебного роста» и «Отсутствие поощрений за результаты». Чуть в меньшей степени коллектив недоволен несправедливым отношением руководства, однако этот пункт отметили более половины респондентов, что говорит о наличии данной проблемы в организации. Среди «Прочих причин» были указаны отсутствие свободного графика и отсутствие возможности постоянно работать удаленно (2 чел.).

При этом можем сказать, что управленческий персонал в целом доволен своей работой и причины, вызывающие неудовлетворенность у этой категории сотрудников практически отсутствуют.

Вопросы 1.9 и 1.10 анкеты связаны с отношением к непосредственному руководителю. Поэтому, здесь мы рассмотрим ответы только исполнителей. Результаты представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Результаты ответов на вопросы 1.9 и 1.10 СИТ-исполнителей ООО «Интегральный переплет»

| Пункт                                                                                | Количество ответов |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Укажите причины Вашего недовольства непосредственным руководителем                   |                    |
| Не учитывает интересы подчиненных                                                    | 41                 |
| Нет взаимопонимания                                                                  | 22                 |
| Нет доверия к подчиненным                                                            | 37                 |
| Не умеет слушать                                                                     | 24                 |
| Не рассматривает вопросы повышения квалификации                                      | 21                 |
| Недостаточный уровень квалификации                                                   | 9                  |
| Укажите требования, которые Вы предъявляете к Вашему непосредственному руководителю. |                    |
| Правильно оценивать объемы и качество выполняемых работ                              | 62                 |
| Уметь четко ставить проблемы и формулировать задачи                                  | 62                 |
| Умеренно контролировать                                                              | 34                 |
| Предоставлять достаточно прав и информации для выполнения работ                      | 62                 |
| Обеспечивать повышение квалификации и общее развитие                                 | 28                 |
| Не вмешиваться в мою работу                                                          | 21                 |
| Предлагаемые им задачи должны активно использовать и развивать мои способности       | 31                 |

Видим, что основные причины недовольства своим непосредственным руководителем среди СИТ-исполнителей ООО «Интегральный переплет» – отсутствие доверия к подчиненным и отсутствие учета их интересов. Среди требований, предъявляемых к своему руководителю, все респонденты отметили «Правильно оценивать объемы и качество выполняемых работ», «Уметь четко ставить проблемы и формулировать задачи» и «Предоставлять

достаточно прав и информации для выполнения работ». Таким образом, для СИТ-исполнителей важна не только возможность нормально выполнять работу, но также и соблюдение их прав, доверие к ним и учет их интересов.

Результаты ответов на вопросы по Блоку 2 анкеты представлены в таблице 2.18

Таблица 2.18 – Результаты опроса СИТ ООО «Интегральный переплет» по блоку 2 «Возможность повышения квалификации»

| Вопрос                                                       | Варианты ответа и количество ответов |     |                      |                 |     |                      |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----|----------------------|-----------------|-----|----------------------|
|                                                              | Управленческий персонал              |     |                      | СИТ-исполнители |     |                      |
|                                                              | Да                                   | Нет | Затрудняюсь ответить | Да              | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Достаточно ли Вам знаний для выполнения возложенных функций? | 8                                    | 0   | 0                    | 56              | 0   | 6                    |
| Хотели бы повысить свою квалификацию?                        | 6                                    | 0   | 2                    | 38              | 14  | 10                   |
| Ваша работа соответствует уровню Вашей подготовки?           | 8                                    | 0   | 0                    | 36              | 18  | 8                    |

Анализируя данные, можем сказать, что управленческий персонал в целом оценивает свои знания как достаточные для выполнения возложенных функций. СИТ-исполнители также в большинстве своем считают, что их знания достаточны. Однако при этом, большая их часть, в отличие от управленческого персонала, хотели бы повысить свою квалификацию.

Результаты ответов на вопросы по Блоку 3 анкеты представлены в таблице 2.19

Таблица 2.19 – Результаты опроса СИТ ООО «Интегральный переплет» по блоку 3 «Конфликты в коллективе»

| Вопрос                                                                         | Варианты ответа и количество ответов |     |                      |                 |     |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----|----------------------|-----------------|-----|----------------------|
|                                                                                | Управленческий персонал              |     |                      | СИТ-исполнители |     |                      |
|                                                                                | Да                                   | Нет | Затрудняюсь ответить | Да              | Нет | Затрудняюсь ответить |
| 1                                                                              | 2                                    | 3   | 4                    | 5               | 6   | 7                    |
| Вы оцениваете социально-психологический климат в коллективе как благоприятный? | 7                                    | 0   | 1                    | 46              | 4   | 12                   |
| Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?                                       | 2                                    | 6   | 0                    | 14              | 32  | 16                   |
| Возникают ли конфликты в Вашем коллективе?                                     | 3                                    | 5   | 0                    | 12              | 44  | 6                    |
| Хотели бы Вы сменить трудовой коллектив?                                       | 0                                    | 8   | 0                    | 0               | 39  | 23                   |

В целом можно сказать, что конфликты в коллективе возникают редко, большая часть респондентов оценивает социально-психологический климат как благоприятный. При этом, большинство сотрудников не имеет друзей среди коллег. Что касается желания сменить коллектив, то никто из респондентов не ответил на этот вопрос утвердительно. Примерно одна треть опрошенных затруднились с ответом на этот вопрос.

Результаты ответов на вопросы по Блоку 4 анкеты представлены в таблице 2.20

Таблица 2.20 – Результаты опроса СИТ ООО «Интегральный переплет» по блоку 4 «Продвижение по службе»

| Вопрос                                                              | Варианты ответа и количество ответов |     |                      |                 |     |                      |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----|----------------------|-----------------|-----|----------------------|
|                                                                     | Управленческий персонал              |     |                      | СИТ-исполнители |     |                      |
|                                                                     | Да                                   | Нет | Затрудняюсь ответить | Да              | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Интересует ли Вас возможность продвижения по службе на предприятии? | 6                                    | 2   | 0                    | 55              | 0   | 7                    |
| Есть ли у Вас возможность для продвижения по службе на предприятии? | 0                                    | 6   | 2                    | 9               | 45  | 8                    |

Анализируя ответы, можем сказать, что управленческий персонал хоть и заинтересован в продвижении по карьерной лестнице, но в целом осознает, что в данной организации такой возможности уже нет. Что же касается СИТ-исполнителей, то здесь также большая часть заинтересована в карьерном росте. При этом также большая часть считает, что такой возможности у них на предприятии нет.

Таким образом, по результатам проведенного исследования, можем сделать следующие выводы.

1) Основную роль в системе мотивации труда на предприятии играет материальная составляющая.

2) В целом социально-психологический климат в коллективе благоприятный, открытые конфликты отсутствуют.

3) Мотивированность сотрудников руководящих постов и сотрудников исполнительных должностей в ООО «Интегральный переплет» различна.

4) Руководители удовлетворены своим положением в коллективе, качеством условий своего труда. В то же время, СИТ, занимающиеся непосредственным производственным процессом, в целом недовольны имеющимися на предприятии возможностями для саморазвития и продвижения по службе, а также неудовлетворенны условиями труда с нематериальной точки зрения.

Это подтверждает, что для сотрудников интеллектуального труда (СИТ) в трудовой мотивации на первый план выходят нематериальные факторы. Исходя из этого, далее разработаем положение о мотивации СИТ для ООО «Интегральный переплет».

### **3 Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Интегральный переплет»**

#### **3.1 Разработка положения о мотивации персонала ООО «Интегральный переплет»**

Трудовой мотив выполняет следующие функции: ориентирующую, смыслообразующую, опосредующую, мобилизующую, оправдательную. Все мотивы объединены в две большие группы: мотивы - суждения и мотивы - побуждения. Мотивы - суждения объясняют себе и другим поведение человека. Мотивы - побуждения являются внутренними, заставляя нас действовать определенным образом.

Несколько групп трудовых мотивов в совокупности образуют единую систему. К ним относятся мотивы содержательности работы, общественной значимости, статусные мотивы, материальные, а также ориентированные на определенную интенсивность работы. Приведем некоторые виды мотивов: включенность в команду входит в перечень лидирующих трудовых мотивов; мотив самоутверждения; мотив независимости; мотив стабильности; мотив новаторства; мотив справедливости; мотив конкуренции.

Трудовое поведение определяется одновременно несколькими мотивами, совокупность которых, формирует мотивационный ядро. Мотивы включены в основную мотивацию. Мотивационное ядро может содержать три основных мотива: мотив обеспечения, мотив успеха, мотив престижа. В специальной литературе по управлению человеческими ресурсами и мотивации труда разграничиваются понятия мотивации и стимулирования. Стимул (от лат. палка погонщика животных) - это внешнее воздействие, опосредованное человеческой психикой. Стимул не идентичен мотиву, хотя в некоторых случаях может быть преобразован в мотив, направлен на появление мотива. Стимулирование означает внешний импульс к действию, побуждение.

Значение мотивации проявляется в том, что она оказывает воздействие на сотрудников организации в виде стимулов к результативному и эффективному труду, социальных факторов, коллективных и индивидуальных вознаграждений. Указанные формы воздействия побуждают трудовой коллектив к производительному труду, способствуют совершенствованию всей системы управления организацией.

Самой ранней теоретической разработкой в области мотивации являлись положения концепции «экономического человека» Адама Смита, согласно которым производительность труда увеличится, если работники смогут зарабатывать больше. Мотивация была ориентирована на денежную компенсацию за трудовые усилия.

Основываясь на результатах теоретических исследований, руководители современных российских и зарубежных компаний разрабатывают и реализовывают эффективные программы мероприятий по управлению мотивацией работников.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. Под вознаграждением можно понимать все, что ценно для человека [7, с. 41]. Внешнее вознаграждение - это все формы воздействия на производственное поведение работников, используемые организацией.

К нематериальной системе вознаграждений относятся: достижения и карьерный рост, вовлеченность в принятие решений, наделение большей ответственностью, большая свобода действий и полномочий, признание, похвала, интересная работа, самореализация, конструктивное социальное взаимодействие с коллегами, улучшение физического здоровья, интеллектуальный рост и эмоциональное самосовершенствование.

Материальное вознаграждение может осуществляться в монетарной и натуральной форме (подарков, продукции), в виде дисконтных карт на приобретение каких-либо товаров со скидкой. Монетарное вознаграждение включает в себя:

- прямое вознаграждение - постоянная часть заработной платы (оклад или базовая ставка, которую работодатель выплачивает сотруднику за выполнение работы согласно должностным обязанностям), переменная часть заработной платы (премии, бонусы, которые выплачиваются в зависимости от результативности деятельности сотрудников), долгосрочные выплаты - поощрение сотрудника, связанное с достижением результатов за долгосрочный (более года) период (акции, опционы, доли собственности, предоставленные собственниками предприятия);

- выплаты, устанавливаемые государством: доплаты, надбавки, компенсации;

- косвенное вознаграждение - социальные выплаты, льготы, бенефиты.

Мероприятия, которые планируется разработать для совершенствования системы мотивации, можно разделить на две группы:

1. Мероприятия по совершенствованию материальной мотивации:

- изменение существующей системы оплаты труда;
- внедрение прогрессивной системы премиальных выплат

Проведенное исследование доказало необходимость дифференцированного подхода к оценке трудового вклада руководителей и специалистов – сотрудников интеллектуального труда.

Необходимо установить приоритет премирования при среднем базовом окладе по занимаемой должности над вариантом постоянно высокого, но неизменного базового оклада.

На начальном этапе трудовой карьеры процент премиальных выплат и штрафов не должен превышать 5-10 %; на этапе становления его нужно поднять до 10-20 %; на этапе середины карьеры удельный вес премий необходимо установить в размере 20-30 % от базового оклада; а на завершающем этапе - до 50 %.

2. Мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации

- совершенствование системы аттестации и оценки персонала;
- создание благоприятной психологической обстановки в коллективе;



- разработки критериев оценки результативности выполнения целей сотрудников;

- разработка и реализация программы нематериальной мотивации.

Конкретные рекомендации предложены в настоящем разделе.

В рамках совершенствования политики предприятия по мотивационному управлению персоналом целесообразно выделить два направления:

1. Создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе.

2. Разработка новой мотивационной модели.

Таким образом, необходимо изучить данные направления и выделить возможный эффект от их реализации.

1. Первоочередным мероприятием по совершенствованию кадровой стратегии является создание позитивного психологического климата в коллективе. Позитивный психологический климат в коллективе позволяет сотрудникам тратить свое время, силы и энергию не на выяснение отношений, а на выполнение своих трудовых обязанностей. В дружном коллективе люди воспринимают свою работу как общее дело, получают большее удовлетворение от результатов труда. Благоприятный психологический климат является мощным антистрессовым фактором, который можно сравнить с популярными методами релаксации. Необходимо отметить, что есть определенный тип людей, которые предпочитают хороший коллектив не только большому денежному вознаграждению, но и перспективам карьерного роста. Создание благоприятной психологической атмосферы позволит сотрудникам работать в сплоченной команде. Снижение конфликтности позволит работникам сосредоточиться на результате деятельности. При снижении уровня конфликтности в организации, производительность труда возрастает. Данная зависимость отражает, что влияние психологических факторов управления персоналом ведет к экономическому эффекту.

2. Важнейшим направлением совершенствования процесса управления персоналом в организации является разработка обновленной мотивационной модели. В рамках данного направления в составе деятельности сотрудников целесообразно выделять труд, деятельность на досуге, хобби и выполнение непреложных непроизводственных обязанностей.

Предлагается внедрение модели соответствия производственных и непроизводственных потребностей сотрудников и инструментов удовлетворения этих потребностей, которыми располагает работодатель (Рис. 3.1).

Анализируя представленную модель, можем сделать вывод что большая часть потребностей, которые удовлетворяются сотрудником посредством трудовой деятельности, являются производственными. В то же время у работодателя остаются резервы по их использованию в качестве инструментов мотивации. Кроме того, в процессе трудовой деятельности, сотрудником также удовлетворяется и часть непроизводственных потребностей.

В связи с этим можно предположить, что качество и количество инструментов удовлетворения потребностей сотрудников, используемых работодателем, напрямую влияют на трудовую деятельность работника и существенно определяют эффективность деятельности сотрудников ООО «Интегральный переплет».

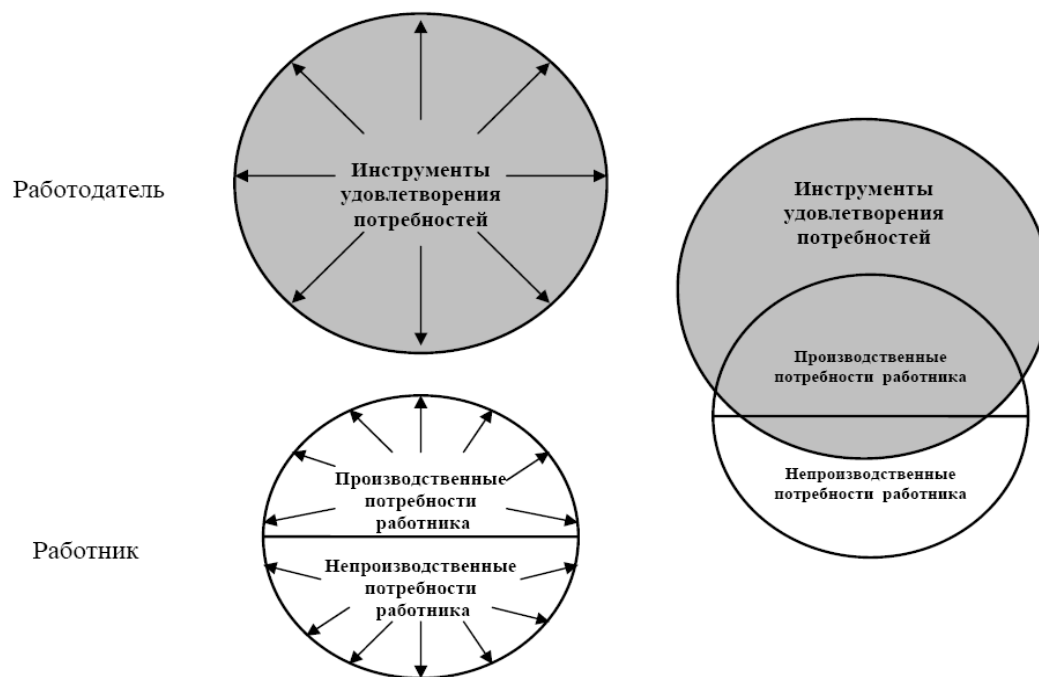


Рисунок 3.1 – Соответствие мотивационных инструментов работодателя с потребностями работника

Анализ классификации потребностей показывает какие именно потребности удовлетворяются сотрудником в процессе трудовой деятельности. Работодатель за счет этого получает возможность выявлять эти потребности и развивать их у сотрудников. Таким образом, в руках работодателя появляются различные инструменты для мотивации сотрудников, что дает ему возможность более эффективно управлять их поведением.

Выработанная модель мотивации СИТ ООО «Интегральный переплет» представлена на рисунке 3.2

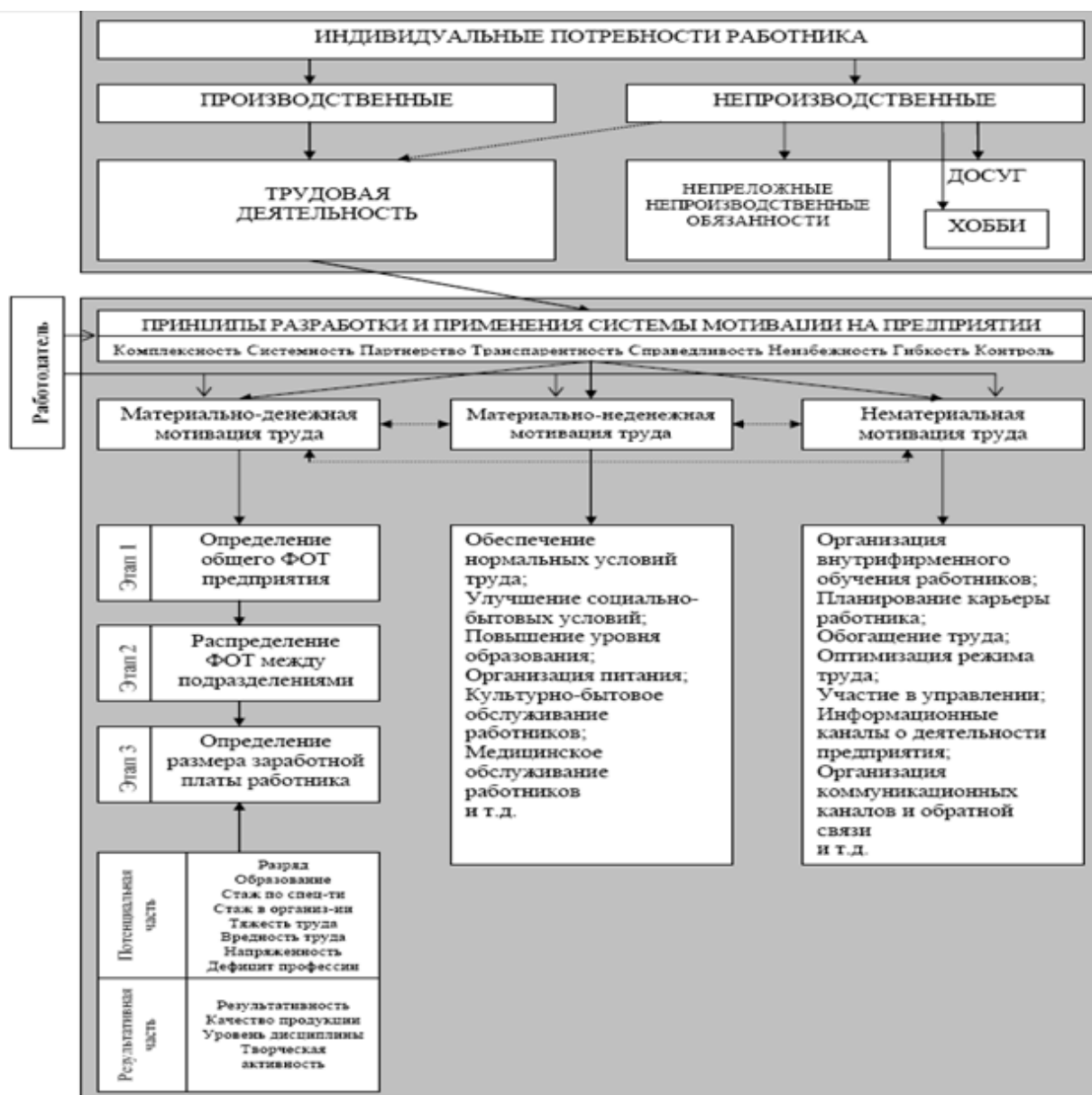


Рисунок 3.2 – Мотивационная модель

В качестве программы мотивации для СИТ-исполнителей ООО «Интегральный переплет» можно предложить рассмотреть следующие мероприятия, целесообразные, на наш взгляд, с учетом анализа полученных в ходе анкетирования данных (таблица 3.1).

Данное положение выделяет отдельные направления, основанные на конкретных источниках удовлетворения. Здесь речь идет именно о нематериальной мотивации для СИТ-исполнителей, т.к. для этой категории персонала именно нематериальные мотивы к труду выходят на первый план.

Таблица 3.1 – Мероприятия по стимулированию основных источников удовлетворенности трудом административно-управленческого персонала ООО «Интегральный переплет».

| Основные источники удовлетворенности                                                                                                                                                                                                                                                                | Влияние на удовлетворенность трудом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Конкретные мероприятия, которые рекомендуется ввести на регулярной основе в компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Содержание работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• работа как возможность самореализации;</li> <li>• требования, которые работа предъявляет к работнику;</li> <li>• в какой мере работа дает возможность достижения результата (степень законченности рабочего задания).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перспективная, сложная работа, требующая от работника высокой самоотдачи и дающая возможность полной реализации своих способностей и возможностей, повышает уровень удовлетворенности.</li> <li>• Интересная и ответственная работа повышает уровень удовлетворенности, а скучная и однообразная работа вызывает неудовлетворенность.</li> <li>• Возможность достижения конечного результата, переживание успеха повышает степень удовлетворенности работника.</li> </ul> | <p>Завести на каждого СИТ-исполнителя компании Паспорт профессионального роста, куда заносить все знаки отличия, продвижения по службе, поощрения, победы в конкурсах, пройденные стажировки и оконченные курсы. Такой паспорт будет демонстрировать сотруднику, что организация ценит его и следит за его успехами, а также будет подспорьем в формировании кадрового резерва компании для продвижения по службе как внутри компании, так и в целом в дальнейшей профессиональной карьере сотрудника.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Характеристики работника</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• способности;</li> <li>• образование;</li> <li>• уровень самоуважения.</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как правило, чем выше образовательный уровень, тем выше удовлетворенность трудом, что может быть связано с возможностью выполнения более интересной, ответственной и содержательной работы</li> <li>• Высокое самоуважение способствует удовлетворенности</li> <li>• Работа, соответствующая способностям работника, приносит ему большее удовлетворение</li> </ul>                                                                                                       | <p>1. Создать банк идей, устраивать мозговые штурмы для принятия ряда решений – участвующих в этих мероприятиях, а также предлагающих интересные для компании решения, - премировать. По итогам месяца в рамках офиса выбирать такого инициативного сотрудника. Из таких сотрудников формировать кадровый резерв, давать возможности таким сотрудникам получать образование и впоследствии работать в итоге по той специальности и в том отделе, который им понравился во время стажировки, что позволит удерживать перспективные кадры, давая им расти внутри компании.</p> <p>2. Перспективным сотрудникам в первую очередь предлагать принять участие в конкурсе на закрытие вакантной должности, если она связана для него с профессиональным или карьерным ростом.</p> |

Продолжение таблицы 3.1

| 1                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Социальное окружение</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• собственники</li> <li>• коллеги</li> <li>• подчиненные</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворенность выше, если работник имеет высокий уровень взаимопонимания со своим прямым руководителем и доверяет ему.</li> <li>• Удовлетворенность тем выше, чем выше уровень сотрудничества, чем больше возможностей для получения помощи и поддержки со стороны коллег</li> <li>• Удовлетворенность повышается в среде единомышленников</li> </ul> | <p>1.Ежеквартально в офисе проводить командообразующие тренинги по типу тим-билдинга и психологических игр силами инициативной группы компании с упором на личностное раскрытие СИТ, формирование взаимовыручки, дружелюбия и взаимной внимательности.</p> <p>2. Ввести ежеквартальные неформальные мероприятия (лучше спортивные) с выездом на свежий воздух, помимо привязанных к праздничным датам. При стопроцентной явке офиса – в подарок от компании работникам новый спортивный качественный инвентарь. Желательно также выезжать совместно на горные маршруты, чтобы проходить их в связке.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Система управления</p>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворенность тем выше, чем в большей степени система управления и организация труда помогают работникам достигать рабочие и личные цели</li> <li>• Уровень удовлетворенности снижается при нечеткости, неопределенности или размытости должностных требований и обязанностей</li> </ul>                                                             | <p>1. Введение системы электронных или бумажных служебных записок (через регистрацию у офис-менеджера), позволяющих:</p> <p>А) высшему руководству иметь обратную связь о характере управления в компании;</p> <p>Б) облегчить взаимодействие сотрудников между отделами или внутри отдела, повысить ответственность сотрудников за исполнение своих обязанностей.</p> <p>2. Ввести регламент взаимодействий персонала в офисе и в компании в целом, который каждый отдел прописывает самостоятельно, исходя из того видения характера своей работы, которое они приобрели в ходе ее исполнения. Все документы объединяются, выверяются на предмет нестыковок, визируются высшим руководством компании.</p> <p>3. Ввести в офисе обязательный тайм-менеджмент для сотрудников, контроль за исполнением которого будет исполнять руководитель отдела. Так сотрудник сможет более эффективно выполнять порученную работу и эффективно демонстрировать свои достижения.</p> <p>4. Ввести систему ежедневных пятиминутных летучек в отделах со сдачей планов работы на день, еженедельных получасовых собраний отдела и общих собраний офиса для повышения доступа к информации.</p> |

### Окончание таблицы 3.1

| 1                               | 2                                                                                              | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Возможности обучения и развития | Чем выше возможности для обучения и развития работников, тем выше уровень их удовлетворенности | <p>1. Сотрудникам, которые успешно отработали в компании не менее 1 года при недостатке базового высшего образования компенсировать 50% стоимости обучения в вузе по профилю работы при условии заключения контракта, что по окончании учебы сотрудник обязуется отработать в компании еще не менее 3-х лет.</p> <p>2. Лучшим сотрудникам месяца компенсировать оплату обучения предмету, связанному с хобби (танцы, скалолазание, горные лыжи, рисование, пение, театральный кружок и т.д.) в размере 30% от стоимости обучения.</p> <p>3. Создать электронную библиотеку по необходимым отраслям знания, регулярно пополнять ее, делать электронную рассылку о появлении новинок.</p> |

В рамках материально-денежной мотивации труда персонала ООО «Интегральный переплет» предлагается ввести метод управления по целям. Метод управления по целям включает достижение результатов деятельности не только самим предприятием, но и также каждым подразделением и каждым сотрудником в частности. Построение целей происходит «сверху-вниз» по иерархической цепочке структуры организации. Цели, поставленные на предприятии, принимает на себя руководитель. Далее для достижения данной цели руководители среднего звена утверждают свои цели, которые направлены на достижение главной задачи предприятия. Таким образом, индивидуальный вклад каждого сотрудника в работу ООО «Интегральный переплет» будет носить осмысленный характер, будет направлен на достижение 100% результата деятельности предприятия. Также следует отметить, что оценка результатов деятельности каждого сотрудника зависит от достижения общей цели предприятия и складывается из бонусных процентов к годовой премии.

### 3.2 Оценка эффективности разработанной системы мотивации персонала

Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий необходимо сопоставить ожидаемые результаты от внедрения с затратами, которые понесет организация от их внедрения. Основным результатом от внедрения нового положения о мотивации СИТ, который ожидает организация, является повышение производительности труда за счет увеличения мотивации сотрудников, снижение текучести кадров, а также стабилизация кадрового состава организации.

Однако следует учитывать, что реализация предложенных мероприятий повлечет за собой рост расходов на проведение указанных в таблице 3.1 мероприятий. Данные расходы будут оправданы только в том случае, если они повлекут за собой рост прибыли организации, который должен быть выше затрат.

Средства на проведение указанных в таблице 3.1 мероприятий предлагается взять из полученной в 2015 году чистой прибыли. Для того, чтобы затраты были оправданы и при этом средств было достаточно, предлагается использовать сумму в размере не более 10% от чистой прибыли 2015 года.

Тогда общий бюджет всех мероприятий составит:

$$3193 \times 0,1 = 319,3 \text{ (тыс. руб.)}$$

Из них:

Заведение паспортов на 62 сотрудника:  $62 \times 150 = 9300 \text{ руб.}$

Проведение ежеквартальных тренингов:  $4 \times 12000 = 48\,000 \text{ руб.}$

Проведение ежеквартальных неформальных мероприятий:  $4 \times 50\,000 = 200\,000 \text{ руб.}$

Компенсация обучения лучшему работнику года (приблизительно):  
50000 руб.



Компенсация оплаты обучения предмету, связанному с хобби лучшим сотрудникам месяца (приблизительно):  $12 \times 1000 = 12000$  руб.

Остальные мероприятия не предполагают дополнительных затрат.

По нашему прогнозу, внедрение данных мероприятий позволит увеличить производительность труда сотрудников в первый же год на 5%.

Чтобы определить окупятся ли эти затраты организации, необходимо провести расчёт плановой прибыли и рентабельности исходя из выбранных условий, что план по объему производства выполнен на 105%.

Рассчитаем объём произведенной продукции с учётом перевыполнения плана. Объём производства составит 94622,85 тыс. рублей ( $90117 \text{ тыс. руб.} \times 1,05$ ).

Далее рассчитаем валовую прибыль с учётом наших условий. Валовая прибыль составит 7864 тыс. рублей. Затем необходимо рассчитать прибыль (убытки) от прочей деятельности. Издержки возрастут по сравнению с базовыми показателями из-за того, что возрастут расходы на проведение мероприятий.

При выполнении плана прочие расходы составят 1234,3 тыс. рублей ( $915 + 319,3 \text{ тыс. руб.}$ ) и убытки от прочей деятельности составят 1111,3 тыс. руб.

При этом мы учитываем, что среднесписочная численность сотрудников ООО «Интегральный переплет» останется на прежнем уровне. Все рассчитанные данные представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Прогнозный расчет показателей деятельности ООО «Интегральный переплет» при выполнении плана на 105 % за счет внедрения нового положения о мотивации СИТ.

| Показатель                                 | Базовый вариант (2015 г) | Предлагаемый вариант | Абс. изменение, тыс.руб. | Темп прироста, % |
|--------------------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|
| 1                                          | 2                        | 3                    | 4                        | 5                |
| Выручка, тыс.руб.                          | 90 117                   | 94622,85             | 4 506                    | 5,00             |
| Расходы по обычной деятельности, тыс.руб.  | 86 759                   | 86 759               | 0                        | 0,00             |
| Прибыль от продаж, тыс.руб.                | 3 358                    | 7 864                | 4 506                    | 134,18           |
| Прочие доходы, тыс.руб.                    | 123                      | 123                  | 0                        | 0,00             |
| Прочие расходы, тыс.руб.                   | 915                      | 1234,3               | 319                      | 34,90            |
| Прибыль от прочей деятельности, тыс.руб.   | -792                     | -1111,3              | -319                     | 40,32            |
| Прибыль до налогообложения, тыс.руб.       | 2566                     | 6 753                | 4 187                    | 163,15           |
| Налог на прибыль, тыс.руб.                 | 513                      | 1350,51              | 838                      | 163,26           |
| Чистая прибыль, тыс.руб.                   | 3 193                    | 5 402                | 2 209                    | 69,18            |
| Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб. | 0,963                    | 0,917                | 0                        | -4,79            |
| Рентабельность продаж, %                   | 3,73                     | 8,31                 | 5                        | 122,81           |
| Среднесписочная численность, чел.          | 71                       | 71                   | 0                        | 0,00             |
| Производительность труда, тыс.руб/чел.     | 1269,25                  | 1332,72              | 63                       | 5,00             |

Анализируя данные таблицы, можем сказать, что чистая прибыль увеличится на 69,18 %, рентабельность продаж вырастет более чем в 2 раза.

Основываясь на приведённых выше данных можно сделать следующие выводы. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда, которые предлагается использовать в деятельности анализируемой организации будут эффективны в связи с тем, что они способствуют росту таких основных показателей как: производительность труда, объем произведенной продукции, чистая прибыль, рентабельность продаж. Затраты по реализации предложенных мероприятий покрываются за счёт увеличения объёма производства.

Оценивая эффективность предлагаемого проекта по совершенствованию системы мотивации труда СИТ в ООО «Интегральный переплет», также требуется определить не только экономические, но и социальные последствия реализации данного проекта. Таким образом,

приведем социальные последствия реализации разработанных мероприятий:

- сотрудники смогут четко понимать, что руководство следит за их успехами, отмечает и поощряет лучших сотрудников;
- перспективные сотрудники не будут чувствовать себя недооцененными, появится более прозрачная система карьерного роста;
- появится возможность обратной связи между СИТ-исполнителями и руководством организации, сотрудники смогут выражать свое мнение по поводу каких-либо управленческих решений, вносить рационализаторские предложения;
- проведение ежеквартальных массовых мероприятий позволит сплотить коллектив и превратить его в единую команду;
- покрытие части расходов на обучение и дополнительные занятия позволит развивать коллектив как в интеллектуальном, так и в творческом плане.

## **Заключение**

Эффективность системы мотивации персонала – один из наиболее существенных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность современных организаций. В то же время существует необходимость дальнейшей разработки теоретических аспектов построения механизмов мотивации, которые бы соответствовали российской специфике.

Основанные на классических теориях управления теоретические подходы к управлению персоналом уже устарели – сегодня они уже не учитывают те изменения, которые происходят в обществе. Сегодня руководители современных предприятий понимают, что персонал – не просто средство достижения целей компании. Это важная составная часть организации, от морального состояния и удовлетворенности которой напрямую зависит эффективность работы компании в целом. Поэтому, сегодня требуются новые концепции в управлении трудовыми ресурсами организации. Необходимы такие концепции, которые бы совмещали в себе и интересы работников, и стратегические цели руководства предприятия.

Немаловажным является и то, что претерпевает существенные изменения традиционная система мотивации. Представляется актуальным в настоящее время активное использование в кадровой политике предприятий нематериальных стимулов.

В настоящей работе был проведен анализ существующей системы мотивации персонала ООО «Интегральный переплет» и разработаны предложения по совершенствованию данной системы.

В ходе проведения исследования, был сделан вывод о том, что руководящий состав предприятия в целом удовлетворен своим положением в коллективе и качеством условий своего труда. В то же время, СИТ, занимающиеся непосредственным производственным процессом (СИТ-исполнители), в целом недовольны имеющимися на предприятии

возможностями для саморазвития и продвижения по службе, а также неудовлетворенны условиями труда с нематериальной точки зрения.

На основе этого, были разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации труда основного производственного персонала с нематериальной точки зрения.

По результатам внедрения предложенных мероприятий, прогнозируется рост производительности труда сотрудников на 5 %. Исходя из этого прогноза и расчета затрат на проведение указанных мероприятий, был проведен анализ их эффективности.

Данные расчетов показали, что при выполнении плана на 105 %, чистая прибыль увеличится на 69,18 %, рентабельность продаж вырастет более чем в 2 раза. Такие показатели достигаются за счет того, что предлагаемые мероприятия не столько затратны, насколько эффективны.

Также стоит отметить, что проведение данных мероприятий будет иметь не только экономический эффект для ООО «Интегральный переплет», но и положительный нематериальный эффект для коллектива предприятия. У сотрудников повысится удовлетворенность собственным трудом, возникнет большее понимание действий руководства, появится возможность обратной связи с руководством, возможность саморазвития, коллектив получит возможность сплотиться и стать полноценной командой.

## Список использованной литературы

1. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080400.62 «Управление персоналом» (профили «Управление персоналом организации», «Экономика труда») /под ред. проф. В.И. Долгого / Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» – Саратов, 2015. – 156 с.
2. Управление персоналом: толковый словарь / авт.-сост. В. М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2013.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
4. Фонд общественное мнение. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [fom.ru/Ekonomika/11083](http://fom.ru/Ekonomika/11083)
5. Как развивается малый бизнес за рубежом? [Электронный ресурс] // Торгово-промышленная палата Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.tpp-inform.ru/news/913.html>
6. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 2013. – 284 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2012.
8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е.Ветлужских. М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 382 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / под ред. Т.Ю. Базарова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 423 с.
10. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / под ред. Л.Е. Басовского – М.: ИНФРА-М, 2011. – 216 с.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. В.Р. Веснина. – М.: ГНОМ-пресс, 2010. – 440 с.

12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. Н.И. Кабушкина – 4-е изд., М.: Новое издание, 2009. – 336 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. / под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.
14. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. / Р.Л. Кричевский. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 2011. – 384 с.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов – М.: Инфра-М, 2009 г. – 295 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2008.–704 с.
17. Мишутов А.В. Тренды обучающих практик / А.В. Мишутов // Образование. – 2015. - №11. – С. 12-21.
18. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / под ред. А.К. Семенова – М.: Дашков и К, 2010. – 300 с.
19. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? / Э.Е. Старобинский. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Интел-Синтез, 2010. – 240 с.
20. Торкал А. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников / А. Торкал // Человек и труд. – 2014. – № 2 – С. 106.
21. Волков О. И. Экономика предприятия. Курс лекций./ О. И. Волков. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 280с.
22. Жигалко З.М. Механизм функционирования бизнеса / З.М. Жигалко // Экономикс. – 2014. - №12. – С. 35-42.
23. Куртов Д.О. Предпринимательская ответственность и эффективность функционирования предприятия / Д.О. Куртов // Экономика и бизнес. – 2015. - №4.- С. 56-62.
24. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия / Ореховский П.В. // Общество и экономика. - 2011. - №9.- С. 29-34.

25. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
26. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
27. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2014. – 452 с.
28. Коротков Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2014. – 640 с.
29. Теория управления: учебник / под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
30. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / С. Н. Чудновская. – Москва: Эксмо, 2014. – 397 с.
31. Шаталова Н.В. Организационная культура / Н.В. Шаталова. – СПб.: Нева, 2014. – 387 с.
32. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – М.: Знание, 2011. – 411 с.
33. Яковлев А.А. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / А.А. Яковлев. – М.: Веста-М, 2015. – 452 с.
34. Казначевская Г. Б. Лидерство в организации / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2014. – 252 с.
35. Коротков Э. М. Формирование авторитета / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2014. – 187 с.
36. Анцупов А.А. Конфликтология. / А.А. Анцупов. – М.: Дело, 2009. – 153с.



## **Приложение 1. Анкета для выявления уровня мотивации к труду СИТ ООО «Интегральный переплет»**

Уважаемый сотрудник ООО «Интегральный переплет» , просим вас максимально честно и объективно ответить на поставленные ниже вопросы.

Опрос анонимный. Результаты опроса будут использованы для совершенствования условий вашего труда.

### **Блок 1. Оценка качества работы и руководства.**

1.1 Устраивает ли Вас содержание Вашего труда?

- Устраивает
- Не всегда
- Нет

1.2 Устраивают ли Вас условия Вашего труда?

- Устраивает
- Не всегда
- Нет

1.3 Устраивает ли Вас система оценки Вашего труда?

- Устраивает
- Не всегда
- Нет

1.4 Удовлетворены ли Вы возможностью участия в управлении?

- Да
- Нет
- Мне это не интересно

1.5 Удовлетворены ли Вы возможностью продвижения по службе?

- Да
- Нет

1.6 Удовлетворены ли Вы возможностью обучения и повышения квалификации на предприятии?

- Да
- Нет

1.7 Устраивают ли Вас сложившиеся в коллективе отношения?

- Да
- Нет

1.8 Укажите причины, вызывающие у вас неудовлетворенность в вашей работе.

|                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Низкая оплата труда                  | <input type="checkbox"/> |
| Несправедливое отношение руководства | <input type="checkbox"/> |
| Неинтересная работа                  | <input type="checkbox"/> |
| Отсутствие служебного роста          | <input type="checkbox"/> |
| Отсутствие поощрений за результаты   | <input type="checkbox"/> |
| Нервная обстановка                   | <input type="checkbox"/> |
| Плохой коллектив                     | <input type="checkbox"/> |
| Прочие причины (указать)             | <input type="checkbox"/> |

---

1.9 Укажите причины Вашего недовольства непосредственным руководителем.

|                                                 |                          |
|-------------------------------------------------|--------------------------|
| Не учитывает интересы подчиненных               | <input type="checkbox"/> |
| Нет взаимопонимания                             | <input type="checkbox"/> |
| Нет доверия к подчиненным                       | <input type="checkbox"/> |
| Не умеет слушать                                | <input type="checkbox"/> |
| Не рассматривает вопросы повышения квалификации | <input type="checkbox"/> |
| Недостаточный уровень квалификации              | <input type="checkbox"/> |

1.10 Укажите требования, которые Вы предъявляете к Вашему непосредственному руководителю.

|                                                                                |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Правильно оценивать объемы и качество выполняемых работ                        | <input type="checkbox"/> |
| Уметь четко ставить проблемы и формулировать задачи                            | <input type="checkbox"/> |
| Умеренно контролировать                                                        | <input type="checkbox"/> |
| Предоставлять достаточно прав и информации для выполнения работ                | <input type="checkbox"/> |
| Обеспечивать повышение квалификации и общее развитие                           | <input type="checkbox"/> |
| Не вмешиваться в мою работу                                                    | <input type="checkbox"/> |
| Предлагаемые им задачи должны активно использовать и развивать мои способности | <input type="checkbox"/> |

## Блок 2. Возможность повышения квалификации

2.1 Достаточно ли Вам знаний для выполнения возложенных функций?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2.2 Хотели бы повысить свою квалификацию?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2.3 Ваша работа соответствует уровню Вашей подготовки?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

### Блок 3. Конфликты в коллективе

3.1 Вы оцениваете социально–психологический климат в коллективе как благоприятный?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

3.2 Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

3.3 Возникают ли конфликты в Вашем коллективе?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

3.4 Хотели бы Вы сменить трудовой коллектив?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

### Блок 4. Продвижение по службе

4.1 Интересует ли Вас возможность продвижения по службе на предприятии?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

4.2 Есть ли у Вас возможность для продвижения по службе на предприятии?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Спасибо за ваши ответы.