

# Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Социальная работа на предприятии в системе управления персоналом на примере ОАО «Манотомь»

УДК 005.95:331.34

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Аникин Роман Анатольевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

## ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## Планируемые результаты обучения по ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37, 38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,5 7,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43, 70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72 )
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_ Трубникова Н.В.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Аникин Роман Анатольевич

Тема работы:

Социальная работа на предприятии в системе управления персоналом на примере ОАО «Манотомь»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

2598/С от 12.04.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.	Объектом исследования выступает социальная работа в организации. Предметом исследования являются технологии социальной работы, применяемые в управлении персоналом в условиях Открытого акционерного общества «Манотомь» (ОАО «Манотомь»). Целью исследования является разработка проекта совершенствования социальной работы в ОАО «Манотомь».
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Анализ библиографических источников показал, что данная тема в том виде как она предлагается для рассмотрения, ранее была комплексно исследована. В ряде работ представителей отечественной науки рассматривались и изучались отдельные аспекты проблемы. Большое число исследований было посвящено вопросам, связанным с качеством трудовой жизни, которое выступает основным показателем оценки социально-духовных и трудовых отношений. Это работы таких ученых, как И.А.Германов, Е.Б.Плотников, О.Д.Седых, В.В.Птушкин, Н.Холина и т.д. Главной задачей исследования выступили методы социальной работы с персоналом, используемые в конкретной организации.

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):**

**1. Теоретические основы социальной работы с персоналом в современной организации.**

**2. Анализ социальной работы в ОАО «Манотомь».**

**3. Совершенствование системы управления персоналом с целью повышения ее эффективности.**

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>20.01.2017</b>
---	-------------------

**Задание выдал руководитель:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
О-11И21	Аникин Роман Анатольевич		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		01.06.2017г.
Дата кон- троля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследова- ния)	Максимальный балл раздела (модуля)
11.03.17	Составление библиографии, обзор литературы	10
19.04.17	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
04.05.17	Написание чернового варианта ВКР	15
12.05.17	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	— отлично	
35 – 38	— очень хорошо	
31 – 34	— хорошо	
27 – 30	— удовлетворительно	
22 – 26	— посредственно	
17 – 21	— условно неудовлетворительно	
0 – 16	— безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

## **Реферат**

Бакалаврская работа на 124 страницы, 14 рисунков, 17 таблиц, 37 источников, 18 приложений.

Ключевые слова: методы управления персоналом, персонал организации, анализ, стабильность, эффективность, трудовые ресурсы, выручка, финансовое состояние, организационная структура, деловые качества, мотивация, кадровое планирование, мероприятия, социальный пакет, социальная работа, социальная программа, управление персоналом, анкетирование.

Объектом исследования выступает социальная работа в организации.

Цель дипломного проектирования – разработка проекта совершенствования социальной работы в ОАО «Манотомь».

В результате исследования были даны практические рекомендации по совершенствованию социальной работы путем формирования социального пакета, который поможет повысить эффективность социальной работы с персоналом.

Степень внедрения: разработанные предложения рекомендованы к применению руководством предприятия с целью повышения эффективности использования персонала.

Область применения: разработанная авторская методика подбора социального пакета может быть использованы кадровой службой любого предприятия любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: подбор более эффективного социального пакета направлен на совершенствование методов управления персоналом, что, в свою очередь, позволит руководству организации повысить эффективность использования персонала организации.

В будущем планируется усовершенствование действующей методики создания эффективного социального пакета и разработка новых методик социальной работы с персоналом, направленных на совершенствование структуры управления и повышение эффективности использования персонала организации.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Система управления персоналом – это составляющая системы управления организацией в целом и отражает ее концептуальные положения, принципы, подчиняется законам ее развития.

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов, форм, мероприятий и процедур формирования, воспроизводства, совершенствования и использования персонала, создание оптимальных условий труда, его мотивации и стимулирования.

Кадровая политика – это ядро системы управления персоналом и реализуется через работу с персоналом (или кадровую работу).

Социальная работа – это весьма важная, составная часть кадровой работы, основной целью которой является помочь персоналу более продуктивно исполнять свои обязанности в организации и получать от этого большее удовлетворение.

Качество трудовой жизни – это комплексный объективно-субъективный показатель, отражающий:

во-первых, уровень развития системообразующих параметров качества трудовой жизни в организации, определяемый по результатам экспертных оценок;

во-вторых, степень удовлетворенности работника процессом и результатами своей трудовой деятельности.

Корпоративная социальная ответственность – это влияние бизнеса на окружающую социальную и природную среду, то есть вклад предпринимательских структур, связанный напрямую с основной их хозяйственной деятельностью и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Социальные программы организации – это конкретные направления социальной работы по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и т.п.

Социальный пакет – это такое сопровождение работы человека в организации, которое является частью управления персоналом и нацелено на гармонизацию отношений в системе «индивид – организация» посредством удовлетворения актуальных потребностей наемных работников.

**В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:**

ОАО – Открытое акционерное общество

ФЗ - Федеральный закон.

## Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические основы социальной работы с персоналом в современной организации .....	13
1.1 Сущность и значение социальной работы в рамках управления персоналом организации .....	13
1.2 Социальная работа и социальные программы в управлении качеством трудовой жизни персонала организации .....	17
1.3 Виды и содержание социальных пакетов как технологии социальной работы и средства повышения мотивации персонала.....	26
2 Анализ социальной работы в ОАО «Манотомь».....	31
2.1 Общая характеристика ОАО «Манотомь» и основных финансово-экономических показателей его работы .....	31
2.2 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом в ОАО «Манотомь» .....	41
2.3 Оценка содержания и эффективности социальной работы в организации .....	53
3 Совершенствование системы управления персоналом с целью повышения ее эффективности.....	66
3.1 Разработка предложений по повышению эффективности системы управления персоналом .....	66
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	77
Заключение .....	85
Список использованных источников .....	88
Приложение А (справочное).....	92
Приложение Б (справочное).....	94
Приложение В (справочное) .....	98
Приложение Г (справочное).....	99
Приложение Д (справочное) .....	102

Приложение Е (справочное) .....	105
Приложение Ж (справочное) .....	107
Приложение И (справочное) .....	109
Приложение К (справочное) .....	110
Приложение Л (справочное) .....	111
Приложение М (справочное) .....	112
Приложение Н (справочное) .....	114
Приложение П (справочное) .....	115
Приложение Р (рекомендуемое).....	116
Приложение С (рекомендуемое) .....	121
Приложение Т (рекомендуемое).....	122
Приложение У (справочное) .....	123
Приложение Ф (рекомендуемое).....	127

## **Введение**

Актуальность темы. Персонал организации играет главную роль в любой компании. Именно от работающих людей, их навыков, умений, идей, готовности к труду зависит функционирование организации. Без человеческих ресурсов не может быть организации, без квалифицированного персонала никому не удастся достигнуть поставленной цели. Одним из факторов стабильного и эффективного функционирования организации становится в последние годы повышение качества трудовой жизни персонала, усиление его заинтересованности в достижении максимально высоких результатов труда и реализация творческого потенциала работников. Это связано с тем, что в современных условиях происходит переориентация в системе стимулирования с «человека экономического» на «человека социального». При ориентации на «человека социального» организации наряду с государством и другими общественными структурами участвуют в решении социальных проблем работника и тем самым стимулируют персонал своей организации к более эффективному труду.

При устройстве на работу работники все больше обращают внимание не только на размер заработной платы, но и на социальную политику предприятия, реализуемую в ходе осуществления социальной работы. В связи с этим повышается значимость социальных выплат и льгот, доля которых постоянно растет в совокупном доходе работника. Дальнейшее развитие концепции «человека социального» получает свое развитие в теории человеческих ресурсов – новейшего подхода к мотивации и стимулированию. Преимущества данного подхода в том, что делается ставка на участие работников в прибылях, в капитале, в управлении бизнесом. Согласно этому подходу, организация выступает в качестве гаранта, обеспечивающего выполнение ряда социальных обязательств перед собственным персоналом за его социальное благосостояние.

Исходя из вышеизложенного, тему выпускной квалификационной работы, связанную с изучением современных технологий социальной работы с персоналом, следует признать весьма актуальной.

Объектом исследования выступает социальная работа в организации. Предметом исследования являются технологии социальной работы, применяемые в управлении персоналом в условиях Открытого акционерного общества «Манотомь» (ОАО «Манотомь»).

Целью исследования является разработка проекта совершенствования социальной работы в ОАО «Манотомь». Для достижения этой цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- раскрыть сущность и значение социальной работы в рамках управления персоналом организации;
- изучить роль социальной работы в управлении качеством трудовой жизни персонала организации;
- проанализировать виды и содержание социальных пакетов как технологии социальной работы и средства повышения мотивации персонала;
- осуществить анализ кадрового состава и системы управления персоналом в ОАО «Манотомь»;
- проанализировать содержание и эффективность социальной работы в организации;
- разработать проект совершенствования социальной работы путем формирования социального пакета в ОАО «Манотомь».

В процессе исследования были использованы законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научных конференций и семинаров, изучена общая и специальная литература отечественных и зарубежных авторов в сфере мотивации персонала.

Методологической основой проведенного исследования является диалектический метод как общий подход к научному познанию проблем анализа и его информационного обеспечения. В процессе исследования применялся научный аппарат теории экономического анализа, его традиционные методы анализа и оценки системы показателей (группировки, метод сравнения, индексный метод и т.д.) и их интерпретации экономико-математическими методами (метод детерминированного анализа, метод сравнительной комплексной оценки и др.), а

также метод анкетирования персонала.

Основной практический результат выпускной квалификационной работы состоит в разработке социального пакета с целью совершенствования социальной работы в ОАО «Манотомь».

Поставленная цель и конкретизирующие ее задачи исследования обусловили структуру выпускной квалификационной работы, которая включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. Первая глава посвящена теоретическим основам социальной работы с персоналом в современной организации. Во второй главе осуществлен анализ социальной работы в ОАО «Манотомь». В третьей главе на основе проведенного анализа разработаны мероприятия, направленные на совершенствование социальной работы в ОАО «Манотомь» с помощью внедрения социального пакета.

# **1 Теоретические основы социальной работы с персоналом в современной организации**

## **1.1 Сущность и значение социальной работы в рамках управления персоналом организации**

Система управления персоналом, наряду с управлением финансами, производством, является составляющей системы управления организацией в целом и отражает ее концептуальные положения, принципы, подчиняется законам ее развития. Любые изменения, происходящие в обществе – политические, экономические, технологические, демографические и другие – отражаются на системе управления организацией, затем преломляются и сказываются на системе управления персоналом.

С целью понимания роли социальной работы в управлении персоналом целесообразно обратиться к истории развития менеджмента и рассмотреть появление научных школ управления и подходов к управлению, а также причин, повлекших за собой данные преобразования. В приложении 1 представлены результаты анализа трансформации концепций работы с персоналом, разработанная на основе изучения литературных источников по данному вопросу<sup>1</sup>. Рассмотренные концепции явились, с одной стороны, отражением изменений в области менеджмента, с другой – оказали и продолжают оказывать существенное влияние на трансформацию науки управления человеком. На низшей ступени управления находится система использования трудовых ресурсов. Человек не выступает ни субъектом, ни объектом, ни предметом управления. Восприятие человека в менеджменте появляется только в следующих трех концепциях. Если за нулевую точку отсчета принять управление человеческими ресурсами, под ними будет находиться система управления персоналом. Над управлением человеческими ресурсами – высшая точка развития менеджмента сегодня – человек как главный субъект управления. Менеджмент поднимает человека над

---

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.-Новгород: НИМБ, 2010. – С. 212-213; Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М-Новосибирск: НГАЭиУ, 2008. – С. 302-304.

всеми остальными ресурсами. Человек, его знания и компетенции – новый объект менеджмента, обусловленный эволюцией системы управления персоналом. Такая же динамика прослеживается и по вложению инвестиций. Разовые инвестиции, направленные на усвоение определенных умений и появление моментального эффекта, на низшей ступени развития менеджмента переходят в итоге в системные, с отсроченным результатом, раскрывающие индивидуальный потенциал работников, направленные на накопление и капитализацию знаний компании. На фундаменте управления знаниями рождается социальный менеджмент. Кардинально меняется отношение к работнику со стороны организации. Человек воспринимается как главный субъект организации и особый объект управления. Управление человеком строится с позиции человеческих отношений. Организация ориентируется на формирование социальных групп, условий для поддержания отношений людей, духовных ценностей. Система мотивации носит персонифицированный характер. Инвестиции на развитие персонала значительно увеличены. Они направлены на обучение персонала, а также накопление, приумножение, распространение необходимых знаний и опыта для эффективного выполнения производственных задач.

Таким образом, наблюдается постепенная смена подходов к управлению человеком, обоснованная развитием разных школ и течений в менеджменте, определяющаяся отношением работник-работодатель, вложением инвестиций и другими факторами. Социальный менеджмент может считаться «основным трендом сегодняшнего времени»<sup>2</sup> и эффективен, на наш взгляд, только в условиях организации самообучающегося типа по причине наличия соответствующих условий деятельности. Конкретным воплощением социального менеджмента выступает социальная работа.

Весьма часто термины «управление персоналом» и «социальная работа с персоналом» рассматриваются как тождественные<sup>3</sup>. На наш взгляд, это не со-

---

<sup>2</sup> Долженко Р.А. Социальная карта – новая форма использования социального пакета организации // Управление корпоративной культурой. – 2013. – №1. – С. 3.

<sup>3</sup> Галкина Е.М. Социальная работа как вектор развития // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции «Наука и образование в XXI веке». – АР-Консалт, 2015. – С. 61.

всем верно. Управление персоналом – это совокупность принципов, методов, форм, мероприятий и процедур формирования, воспроизводства, совершенствования и использования персонала, создание оптимальных условий труда, ее мотивации и стимулирования<sup>4</sup>. Управление персоналом осуществляется через определенный механизм. Этим механизмом выступает кадровая политика, которая выступает ядром системы управления персоналом и реализуется через работу с персоналом (или кадровую работу)<sup>5</sup>. В свою очередь, социальная работа – это весьма важная, составная часть кадровой работы.

В России социальная работа развивается весьма интенсивно с использованием различных видов технологий. Основная цель этой работы – помочь персоналу более продуктивно исполнять свои обязанности в организации и получать от этого большее удовлетворение<sup>6</sup>. А это, в свою очередь, приведет к улучшению показателей эффективности деятельности организации в целом. Ведь сплоченный, подвижный единой целью, работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, принесет гораздо больше пользы. Одной из важнейших функций социальной работы в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном бизнесе становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест<sup>7</sup>. Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, совершенствования подходов к принятию управленческих решений в сфере управления персоналом.

В частности, одной из важных задач, решением которой в настоящее кризисное время должно заниматься государство, а в более значительной степени сами предприятия, является задача усиления трудовой мотивации и социальной

---

<sup>4</sup> Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. вузов и фак./ В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – ПРИОР, 2011. – С. 199.

<sup>5</sup> Седых О.Г. Социальная служба как инструмент реализации социальной политики на предприятии // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2014. – №3. – С. 20.

<sup>6</sup> Пименова О.В. Управление корпоративной социальной ответственностью на предприятиях легкой промышленности // Российский экономический интернет-журнал. – 2008. – №3. – С. 101.

<sup>7</sup> Сергеев Ю.В., Еремина И.Ю., Каримов А.Б. Влияние условий труда работников на состояние трудовой дисциплины на предприятии // Газовая промышленность. – 2013. – №7. – С. 63.

защищенности работников. Однако, как известно, представители бизнеса и руководители предприятий добровольно по своей инициативе не спешат жертвовать своим главным интересом – прибылью – ради усиления мотивации и социальной защищенности работающих в этих организациях<sup>8</sup>. В связи с этим государству целесообразно задействовать новые, а также обогащать и развивать существующие институциональные механизмы, которые бы усиливали социальную функцию бизнеса при активном участии и инициативе профсоюзов. С помощью профсоюзов, посредством коллективно-договорного регулирования, используя такие институциональные инструменты как качество трудовой жизни и социальные пакеты, можно добиться формирования целого ряда дополнительных мотивирующих выплат и социально-страховых услуг, которые и обеспечат в целом повышение эффективности бизнеса<sup>9</sup>. Образованный, здоровый, социально защищенный работник принесет значительно больше пользы бизнесу, чем его антипод, вынужденный работать только за тарифную ставку и редкие премии.

Объектами социальной работы служат: социальная структура в целом<sup>10</sup>, общественные отношения (межгрупповые и межличностные)<sup>11</sup>, условия жизни и труда работников<sup>12</sup> и, конечно же, социально-экономическое развитие конкретной организации<sup>13</sup>. Социальная работа в организации должна быть направлена на обеспечение, как материальной, так и нравственной заинтересованности в высокопроизводительном труде, повышении благосостояния персонала, на его духовную удовлетворённость. Однако социальные условия во многих

---

<sup>8</sup>Солнышкина М.Г. Основные положения концепции социальной работы в производственном социуме // Вестник Учебно-методического объединения ВУЗов России по образованию в области социальной работы. – 2012. – №1. – С. 77.

<sup>9</sup>Германов И.А., Плотникова Е.Б. Опыт оценки результативности внутренней социальной политики на промышленных предприятиях // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2012. – №3. – С. 205.

<sup>10</sup>Малюк А.В. Уровневая оценка социального развития предприятий // Научное обозрение. – 2015. – № 14. – С. 394-397..

<sup>11</sup>Филатов В.А. Социальная работа на промышленном предприятии // Динамика систем, механизмов и машин. – 2012. – №4. – С. 127.

<sup>12</sup>Расторгуева Т.И. Формирование и обеспечение социальных гарантий (социальный пакет) медицинских работников // Российская академия медицинских наук. Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья. – 2011. – №3. – С. 99.

<sup>13</sup>Ванчинов О.З. Забота о людях – высшая из добродетелей // Газовая промышленность. – 2013. – №3. – С. 42.

организациях не только не противодействует любым проявлениям социального эгоизма, паразитизма, но нередко их поощряет<sup>14</sup>. Таким образом, необходимо выбирать и реализовывать такие приоритеты социальной работы, которые исходят из конкретных условий жизни и уровня развития общества, государства, по крайней мере, большинства социальных организаций. В связи с этим имеющиеся экономические ресурсы надо направить на решение наиболее острых социальных проблем.

## **1.2 Социальная работа и социальные программы в управлении качеством трудовой жизни персонала организации**

Между социальной справедливостью и экономической эффективностью имеет место объективное противоречие. Не всё социально справедливое экономически эффективно. Это относится как к социальной системе государства в целом, так и к отдельным организациям. Но такое сочетание абсолютно необходимо. Оно обеспечивается реализацией экономически эффективной и социально справедливой политики. Причём реализовываться она должна на всех уровнях: российского общества в целом, в любом из российских регионов, на местном уровне, по крайней мере, в большинстве конкретных организаций. Только в этом случае будут созданы все необходимые и достаточные условия для оптимального социально-экономического развития самых различных российских организаций.

Эффективная социальная работа преследует цель обеспечения как социальной справедливости, так и экономической эффективности. При реализации эффективной социальной политики, проводимой в жизнь в ходе социальной работы, экономическая эффективность и социальная справедливость формируются как результат действия ряда факторов, которые образуют общественные условия, благоприятные для социально-экономического развития самых различ-

---

<sup>14</sup> Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Финансовый менеджмент, 2010. – №3. – С. 59.

ных организаций. Таким образом, во многом успешность развития современных организаций определяется качеством трудовой деятельности сотрудников, которое, в свою очередь, зависит от качества рабочей силы и от качества трудовой жизни персонала организации, т.е. от полноценного эффективного взаимодействия наемных работников и работодателей. Следовательно, качество трудовой жизни является одним из самых важных критериев эффективности социальной работы в организации.

В настоящее время в научной литературе отечественных и зарубежных авторов нет единых мнений в определении понятия «качество трудовой жизни». В частности, это объясняет многообразие трактовок качества трудовой жизни. По определению Ю.В. Суховершиной, качеством трудовой жизни является степень удовлетворения важных личных потребностей работника через деятельность в организации<sup>15</sup>. Данная трактовка показывает тесную связь качества трудовой жизни со сферой трудовой мотивации.

По мнению И.А. Германова и Е.Б. Плотникова, «качество трудовой жизни – это интегральный показатель; всесторонне характеризующий экономическое развитие общества, уровень материального, медико-экологического и духовного благосостояния человека»<sup>16</sup>. О.Д. Седых отмечает, что «качество трудовой жизни выступает основным показателем оценки социально-духовных отношений»<sup>17</sup>. Данные подходы к интерпретации качества трудовой жизни представляют его в роли показателя, используемого для оценки состояния и динамики изменений в обществе.

Н. Холина считает, что качество трудовой жизни – это «определенный комплекс факторов, характеризующих объективные параметры жизнедеятель-

---

<sup>15</sup>Суховершина Ю.В. Управление социальным взаимодействием как фактор удовлетворенности работой // Сборник научных трудов участников II Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы психологии и педагогики в современном мире». – 2015. – С. 300.

<sup>16</sup>Германов И.А., Плотникова Е.Б. Опыт оценки результативности внутренней социальной политики на промышленных предприятиях // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2012. – №3. – С. 210.

<sup>17</sup>Седых О.Г. Социальная служба как инструмент реализации социальной политики на предприятии // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2014. – №3. – С. 20.

ности субъектов в труде»<sup>18</sup>. Данный подход акцентирует внимание на объективной стороне качества трудовой жизни, представляющий собой те факторы трудовой среды, которые непосредственно определяют производительность и дают возможность работнику в полной мере реализовать свой трудовой потенциал.

Подход субъективной стороны качества трудовой жизни нашел свое отражение во многих исследованиях. По мнению В.В. Птушкина, концепция качества трудовой жизни – это общечеловеческое движение в сторону создания условий, препятствующих процессу отчуждения труда, восстановления целостности культуры, возвышения человека как самостоятельной творческой личности<sup>19</sup>.

На наш взгляд, наиболее полным является рассмотрение качества трудовой жизни с точки зрения всех сторон – объективной и субъективной, оказывающих на него непосредственное влияние: организация и содержание труда, его оплата, стимулирование и мотивация, создание благоприятных и безопасных условий трудовой деятельности, соотношение рабочего и свободного времени, психологический климат в коллективе, удовлетворенность трудом, чувство социальной полезности и гордости выполняемой работой, качество досуга, дальнейшее развитие и самосовершенствование человека.

На основании проведенного терминологического анализа отметим, что большинство определений качества трудовой жизни отличаются лишь набором предлагаемых параметров его оценки. Таким образом, представляется возможным заключить, что качество трудовой жизни – это комплексный объективно-субъективный показатель, отражающий:

во-первых, уровень развития системообразующих параметров качества трудовой жизни в организации, определяемый по результатам экспертных оценок;

---

<sup>18</sup> Холина Н. Социальный пакет в контексте регулирования социально-трудовых отношений // Человек и труд. – 2013. – №9. – С. 62-64.

<sup>19</sup> Птушкин В.В. Социальное партнерство как гарант будущего // Профессиональное образование. Столица. – 2012. – №3. – С. 7.

во-вторых, степень удовлетворенности работника процессом и результатами своей трудовой деятельности.

Качество трудовой жизни неразрывно связано с качеством жизни и возможностью личностного развития человека согласно его духовным, нравственным, национальным и интеллектуальным потребностям. В связи с этим, следует отметить важную роль социальной работы и, в частности, социальных программ в обеспечении стандартов качества трудовой жизни персонала организации.

Практика разработки социальных программ, реализуемых в ходе социальной работы, восходит к 20-30-м гг. XX в. Именно тогда в странах Западной Европы и США в корпоративном управлении начал по степенно формироваться новый принцип мотивации сотрудников в организациях, согласно которому больше внимания стало уделяться не только оплате труда, но и удовлетворению других социально значимых потребностей и интересов на основе их более глубокого изучения<sup>20</sup>. В связи с этим возникло понятие «социальный пакет», под которым понималась система вознаграждений, добровольно выплачиваемая работодателем в виде денежных доплат и услуг тем наемным работникам, чья деятельность для компании представляла особый интерес. Постепенно система социального пакета стала распространяться на большинство наемных работников.

Руководители организаций в проводимой ими социальной работе стремились исходить из удовлетворения тех потребностей и интересов, которые были наиболее значимы для работника: повысить свою квалификацию, лучше питаться, одеваться, отдыхать, получать качественное медицинское обслуживание. Но при этом эти потребности и интересы увязывались с целями и задачами самой организации.

В 1950-1960-х гг. в США и Канаде в корпоративное управление входит понятие «корпоративная социальная ответственность», которое первоначально

---

<sup>20</sup> Еремеева Т.С., Попов И.С. Социальный аудит как технология социальной работы с работниками на предприятии (на примере МП «ГСТК») // Материалы заочной межрегиональной научно-практической конференции «Основные парадигмы современного социально-гуманитарного знания». – 2013. – С. 178.

относилось к вопросам социального обеспечения персонала организаций и оказания помощи местным органам публичной власти на спонсорской основе. В западно-европейской системе управления персоналом понятие корпоративной социальной ответственности стало употребляться лишь в середине 1990-х годов, когда была образована сеть евро бизнеса по корпоративной социальной ответственности.

В широкой трактовке корпоративная социальная ответственность – это влияние бизнеса на окружающую социальную и природную среду, то есть вклад предпринимательских структур, связанный напрямую с основной их хозяйственной деятельностью и выходящий за рамки определенного законом минимума, в позитивное развитие социальной, экономической сфер общества, улучшение экологии и т.п.<sup>21</sup> Корпоративная социальная ответственность может рассматриваться и как добровольное начало, и как обязанность деловых кругов действовать в соответствии с решениями, которые в той или иной степени выходят за рамки их предпринимательских интересов.

С самого начала социальные программы в рамках корпоративной социальной ответственности стали развиваться по двум направлениям: во-первых, программы, ориентированные на решение внутренних проблем корпораций; во-вторых, программы, ориентированные на решение проблем внешних, выходящих непосредственно за пределы хозяйственной деятельности данных корпораций<sup>22</sup>. Уже тогда выяснилось, что приоритеты корпоративной социальной ответственности и направления социальной работы, выраженные в социальных программах тесно связаны между собой. Формирование социальных программ в организациях в разных странах отличалось спецификой, как отличались особенностями и сами программы, а также способы их реализации.

Дать строгое научное определение понятию «социальные программы организаций» весьма трудно ввиду их многочисленности и разнообразия. Тем бо-

---

<sup>21</sup> Быковская Ю.В. Социальный пакет в системе повышения эффективности профессиональной деятельности работников организации // Экономика. Управление. Право. – 2011. – №7. – С. 4.

<sup>22</sup> Котова Н. Социальный пакет как инструмент социальной ответственности в сфере охраны труда // Экономика промышленности. – 2017. – №4. – С. 224.

лее что ни в одном нормативном правовом, корпоративном или ином акте и документе, касающихся данной сферы, такого определения нет. В общем содержательном плане социальные программы организаций представляют собой совокупность научно обоснованных конкретных мероприятий, реализуемых в рамках социальной работы с персоналом, направленных на решение комплекса социальных, экономических и прочих проблем, как штатных наемных работников, так и организации-работодателя в целом. В процессуальном плане под социальными программами организации понимают конкретные направления социальной работы по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и т.п. Следует отметить, что:

во-первых, эти программы функционируют сверх законодательно установленного минимума для социального развития как самих работников организаций и членов их семей, так и для окружающего сообщества на добровольной основе. В этом плане их принято отличать от тех социальных программ, которые реализуются для работников на обязательной основе в силу требований законов (например, уплата страховых взносов на обязательное социальное страхование, пенсионное страхование, медицинское страхование и пр.)<sup>23</sup>;

во-вторых, социальные программы организаций – это специфическая форма социальной защиты работников организаций (а в ряде случаев и не только их), которая финансируется, как правило, из доходов организации, и ее эквивалентный, возмездный характер просматриваются не всегда (особенно, когда речь идет о спонсорстве и благотворительности). Большинство социальных программ, реализуемых в настоящее время и российским бизнесом, не предполагает взносы самих работников. Хотя есть такие социальные программы, которые предполагают их активное участие в них. Работодатели в настоящее время стремятся как можно шире привлечь работников к финансированию социальных программ<sup>24</sup>. Вместе тем следует иметь в виду, что многие социальные

---

<sup>23</sup> Семин О.В. Социальная работа в условиях социально-экономического кризиса в России: перспективы развития // Социальная политика и социология. – 2016. – Т. 15. – № 4 (117). – С. 99-106.

<sup>24</sup> Горбунова Е. Прижился ли социальный пакет в России? // Управление персоналом. – 2013. – №7. – С. 29.

программы финансируются из фонда оплаты труда, и их источником можно считать отложенную заработную плату наемных работников, которая через эти программы вновь возвращается к ним (при этом здесь трудно говорить об эквивалентности отсроченной заработной платы и полученных социальных выплатах и услугах)<sup>25</sup>. С экономической точки зрения, социальные программы организаций выступают элементом механизма прямого и адресного перераспределения финансовых ресурсов (например, между собственником предприятия – работодателем и наемными работниками);

в-третьих, социальные программы организаций (внутренне ориентированные программы) составляют часть системы социально-трудовых отношений (внешне ориентированные социальные программы выходят за их рамки). Экономическая же сущность социально-трудовых отношений проявляется в поддержании и повышении уровня жизни работников, измеряется целой системой экономических и социальных параметров, в первую очередь, показателями распределения результатов общественного производства среди наемных работников<sup>26</sup>. При этом важно помнить, что социально-трудовые отношения являются частью социально-экономических отношений, охватывающих все общество, поэтому стандарты и нормы социально-экономических отношений неизбежно накладывают свой отпечаток и на социально-трудовые отношения.

В связи с этим важно отметить, что многие положения социальных программ зафиксированы в тарифных соглашениях, распространяющихся на всех работников одной отрасли, коллективных и индивидуальных трудовых договоров в рамках социального партнерства между наемными работниками и предпринимателями-работодателями, а все, что не зафиксировано в данных соглашениях и договорах, можно отнести к корпоративной социальной ответственности.

---

<sup>25</sup> Мустаева Ф.А. Некоторые направления реализации социальной политики на промышленных предприятиях // Материалы научно-практической конференции «Социальная политика градообразующего предприятия». – 2012. – С. 48-49.

<sup>26</sup> Пылаев А. Социальный пакет в системе вознаграждения работников и как инструмент функционирования институтов рынка труда // Управление персоналом. – 2016. – №18. – С. 76.

В Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ)<sup>27</sup> направления социальной политики, которые должны быть отражены в коллективном договоре, не указываются; единственными аспектами социальной защиты в широком смысле, отмеченными, в частности, в ст.41 ТК РФ, являются оздоровление и отдых работников и членов их семей, а также гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением. Эти аспекты достаточно подробно прописаны во всех известным нам коллективных договорах, что неудивительно – таковы требования законодательства. Остальные мероприятия с полным основанием можно отнести к социальной работе, а механизм их внедрения и реализации на практике в методологическом и практическом планах следующий: работодатель совместно с работниками или их представителями, исходя из материальных возможностей предприятия, разрабатывает комплекс мер по социальному развитию трудового коллектива, представитель работников совместно с работодателем контролирует их исполнение, а по итогам в нефинансовой или социальной отчетности находят свое отражение проведенные мероприятия и достигнутые результаты.

Социальные программы организаций, сформированные в рамках социальной работы, в системе современных социально-трудовых и социально-экономических отношений представляют один из элементов механизма социальной защиты наемных работников. Однако говорить, что социальная работа становится новой формой социально-трудовых отношений, было бы некорректно. Скорее, социальная работа и социально-трудовые отношения взаимодополняют друг друга, обогащаясь за счет их развития<sup>28</sup>. Можно сказать, что социальная работа и современные социально-трудовые отношения вместе образуют систему социально-экономических отношений в обществе, созвучную происходящим в мире изменениям;

в-четвертых, социальные программы организации должны быть увязаны с

---

<sup>27</sup> «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 29.12.2012) // СЗ РФ. 2001. № 119. Ст. 3806.

<sup>28</sup> Митрофанова Е.А. Разработка материального неденежного стимулирования персонала (социального пакета) в организациях // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – №22. – С. 51.

ее целями и задачами. Это особенно важно, когда разрабатывается система стимулирования труда работников предприятия. Социальные программы напрямую зависят от экономического состояния организации: чем она богаче, тем шире спектр социальных программ<sup>29</sup>;

в-пятых, социальные программы должны иметь значение не только для работников организации, но и для ее акционеров, иных собственников, руководства. Только те социальные программы, которые построены с учетом интересов всех участвующих сторон, могут быть действительно эффективными;

в-шестых, данные программы должны регулярно пересматриваться, так как меняются макроэкономические условия деятельности организации, ее финансовое состояние и пр.

Таким образом, социальные программы организаций – это регулярно пересматриваемая совокупность добровольно (или в силу обстоятельств) и согласованно вырабатываемых руководством организации с участием ключевых заинтересованных сторон обязательств, выполняемых в основном за счет средств организации и реализуемых в конкретных мероприятиях, нацеленных на удовлетворение социальных, экономических и иных потребностей персонала организации (а также иных субъектов, сопричастных к данным программам) в целях стимулирования их трудового поведения, а также решения целого ряда проблем, способствующих развитию организации (рост объемов производства, повышение качества продукции (работ и услуг), формирование имиджа социально-ориентированной организации, расширение конструктивных связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами, некоммерческими объединениями граждан и пр.).

Как отмечалось, в отличие от обязательных социальных программ, в которых в соответствии с действующим законодательством принимают участие работодатели, социальные программы организации носят добровольный характер. Их основные параметры зафиксированы в коллективных (индивидуальных)

---

<sup>29</sup> Соколова М.М. Социальный пакет: реалии и перспективы развития // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. – №24. – С. 160.

трудовых договорах, соответствующих корпоративных кодексах, внутренних документах организации.

### **1.3 Виды и содержание социальных пакетов как технологии социальной работы и средства повышения мотивации персонала**

Наиболее распространенным инструментом социальной работы в современных успешных организациях является наличие социального пакета. В условиях рыночной экономики социальный пакет для наемного работника из способа дополнительного стимулятора превратился в действенный инструмент мотивации персонала, а для потенциального работника – в одно из базовых требований к работодателю, а для самих компаний социальный пакет является одним из критериев авторитетности, стабильности, успешности, а также показателем уровня корпоративной культуры. Это объясняется тем, что в современных условиях ритм и интенсивность труда, а также требования к выполнению служебных обязанностей значительно выросли. Исходя из этого, чем больше отдача наемного работника, тем более эффективной должна быть система социальной защиты работника и мотивации производительного труда. Именно в этом случае социальный пакет осуществляет мотивационно-защитные функции<sup>30</sup>.

Социальный пакет изучается преимущественно с точки зрения на него, как на мотивационную технологию социальной работы, а также способ совершенствования механизма оплаты труда. Проблема низких доходов занятого населения в наши дни начала выходить за пределы эффективности деятельности отдельных предприятий и учреждений и даже эффективности социально-экономической политики государства. Такая политика начала угрожать социальной безопасности. Более широким назначением социального пакета признается «сбалансирование индивидуальных потребностей работника со стратеги-

---

<sup>30</sup> Быковская Ю.В. Социальный пакет в системе повышения эффективности профессиональной деятельности работников организации // Экономика. Управление. Право. – 2011. – №7. – С. 4.

ческими силами компании»<sup>31</sup>.

В теории и практике управления персоналом признается, что организации как социальные системы должны своевременно выявлять проблемы и адекватно реагировать на них<sup>32</sup>. Социальный пакет, на наш взгляд, является той реальностью, которая подтверждает способность организации благодаря использованию внутренних ресурсов стабилизировать социальную систему организации и предоставлять ей возможности развития через инвестиции в человеческий капитал. Исходя из этого, следует отметить, что внедрение социальных пакетов направлено на решение двух принципиально разных задач:

во-первых, предоставление привилегий отдельным категориям работников, которых работодатель (администрация организации) стремится выделить из общей совокупности. Существование льгот такого рода в значительной мере является также средством повышения статуса работника;

во-вторых, поддержка уязвимых категорий работников, которые нуждаются в компенсации за вредные условия труда и т.д., что можно считать специфической формой адресной помощи.

При этом социальный пакет выступает как набор выплат и льгот социального характера, которые осуществляет организация (работодатель) сверх установленных законодательством норм или которые не предусмотрены законодательством<sup>33</sup>. Речь идет о дополнительном медицинском и пенсионном страховании; оплате питания, транспортных расходов; возмещении коммунальных услуг; содержании детей в дошкольных учреждениях; предоставлении путевок; оплате обучения детей; выплат к праздничным и юбилейным датам и т.д. Таким образом, необходимо различать основные обязательства работодателей в отношении наемного работника и дополнительные обязательства, в рамках которых и реализуется рассматриваемая система льгот и компенсаций.

---

<sup>31</sup>Ткалич М.А. Прогнозирование социальных процессов на предприятиях // Сборник трудов по материалам международной научно-практической конференции «Развитие современной цивилизации: ответы на вызовы времени». – 2016. – С. 186.

<sup>32</sup>Жильцова Ю.С. Социальный пакет как механизм социального управления // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – №5. – С. 363.

<sup>33</sup>Смирнова Е.В. Направления развития и совершенствования социальной работы на предприятиях // Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции «Научные исследования в сфере общественных наук: инновации и опыт». – 2016. – С. 30.

Социальный пакет является также дополнительным рычагом административного воздействия на работника. Обеспечение дополнительных гарантий берет на себя работодатель в пределах организации. Они могут распространяться как на весь персонал, так и на отдельных работников и, таким образом, подчеркивать личный статус работника.

Таким образом, социальный пакет – это такое сопровождение работы человека в организации, которое является частью управления персоналом и нацелено на гармонизацию отношений в системе «индивид – организация» посредством удовлетворения актуальных потребностей наемных работников. Социальный пакет становится системообразующим фактором развития организаций:

во-первых, это средство, которое использует менеджмент для достижения целей организаций и обеспечения их целостности, предотвращения ее распада из-за потери ценных сотрудников;

во-вторых, это средство решения ряда социальных проблем развития организации (снижение социальной напряженности, текучести рабочей силы и пр.);

в-третьих, результат воплощения социального диалога между работодателями и наемными работниками.

Анализ литературных источников и научных публикаций по проблеме исследования позволил классифицировать содержание социальных пакетов по следующим признакам: по структуре, по статусу работника, в зависимости от возраста работника (рис. 1).



Рисунок 1 – Классификация льгот и компенсаций в рамках социальных пакетов<sup>34</sup>

Обязательные льготы и компенсации содержат основные обязательства работодателя в соответствии с положениями ТК РФ.

К компенсационным льготам относятся мероприятия и расходы, которые работодатель компенсирует наемному работнику, которые были потрачены им при выполнении дополнительных обязательств и функций. Речь в данном случае может идти об оплате мобильной связи, топлива и амортизации при использовании личного транспорта, оплате проживания в случае, если место работы находится в другом населенном пункте, полной или частичной оплате обучения.

Мотивационные льготы и компенсации предусматривают дополнитель-

<sup>34</sup> Маковская Н.В. Элементы гибкого использования трудовых ресурсов на внутреннем рынке труда предприятия // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2013. – №3. – С. 139-140.

ные услуги, которые предоставляются работнику по инициативе работодателя. Именно система мотивационных льгот и компенсаций является фактором конкурентоспособности работодателя на рынке труда при выборе места работы наемным персоналом. Это связано с тем, что первый и второй вид присущ всем компаниям<sup>35</sup>.

Таким образом, социальный пакет необходимо рассматривать как мотивационный и защитный инструмент, который интегрирует методы материального и нематериального стимулирования труда, включает при этом систему мероприятий в рамках реализуемой социальной работы, которые дают возможность удовлетворить потребности работников и непосредственно повлиять на процесс производства. Это мощный и действенный инструмент в руках работодателя и дополнительный объем благ для работника, который работодатели в России уже активно используют при реализации своей социальной работы. Его использование способствует формированию в России современного, конкурентного рынка труда, созданию и развитию основ корпоративной культуры в обществе, повышению конкурентоспособности человеческих ресурсов.

---

<sup>35</sup> Смирнова Е.В. Направления развития и совершенствования социальной работы на предприятиях // Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции «Научные исследования в сфере общественных наук: инновации и опыт». – 2016. – С. 32.

## **2 Анализ социальной работы в ОАО «Манотомь»**

### **2.1 Общая характеристика ОАО «Манотомь» и основных финансово-экономических показателей его работы**

Открытое акционерное общество «Манотомь» - это ведущее предприятие России по разработке и производству стрелочных и электронных приборов измерения давления и температуры. Предприятие имеет полный конструкторский цикл разработки и полный технологический цикл производства приборов. Продукция ОАО «Манотомь» в течение многих лет успешно эксплуатируется на объектах по добыче и переработке газа и нефти, нефтехимии, металлургии, энергетики, на железнодорожном транспорте, в судостроении и во многих других отраслях промышленности, включая атомную и оборонную. Вся продукция отличается высоким качеством и соответствием всем нормативным стандартам. Выпускаемые приборы способны полностью заменить зарубежные аналоги. Данные о предприятии представлены в приложении 2.

Главной целью ОАО «Манотомь» на ближайшую перспективу является расширение рынка сбыта выпускаемой продукции. Это предполагается решение следующих задач:

- модернизация приборов в соответствии с требованиями потребителей;
- решение задач, направленных на импортозамещение продукции, применяемой на предприятиях различных отраслей промышленности;
- внедрение выпускаемой продукции в проекты строительства или модернизации промышленных объектов;
- создание совместных производств и развитие коопераций с зарубежными партнерами;
- модернизация и техпервооружение предприятия;
- повышения качества и надежности в эксплуатации выпускаемой продукции.

Организационная структура ОАО «Манотомь» представлена в приложении 3. Органами управления ОАО «Манотомь» являются: общее собрание ак-

ционеров; совет директоров; единоличный исполнительный орган – генеральный директор; ликвидационная комиссия. Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью ОАО «Манотомь» является ревизионная комиссия. Совет директоров, единоличный исполнительный орган и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров. Счетная комиссия ОАО «Манотомь» избирается общим собранием акционеров в количестве трех человек сроком на три года, но в то же время для осуществления функций счетной комиссии может быть привлечен регистратор.

Динамика производства в ОАО «Манотомь» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика выпуска продукции ОАО «Манотомь» за 2014-2016 гг.

Виды продукции	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп прироста, %	
				в 2015 г. по сравнению с 2014 г.	в 2016 г. по сравнению с 2015 г.
Манометры, тыс. шт.	376,3	363,3	303,5	-3,45	-16,46
в т.ч. по основным видам продукции					
технические	258,5	231,5	196,2	-10,44	-15,25
электроконтактные	37,2	40,8	32,6	9,68	-20,10
судовые	9,4	9,8	8,6	4,26	-12,24
виброустойчивые	4,6	9,6	11,6	108,70	20,83
специальные	9,3	8,9	9,7	-4,30	8,99
электронные	1,2	1,1	1,8	-8,33	63,64
железнодорожные	21,3	17	11,4	-20,19	-32,94

Как показано в таблице 1, в натуральных единицах объема производства наблюдается рецессия. В частности, общее количество выпущенной продукции сократилось на 3,45% в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и на 16,46% в 2016 г. по сравнению с 2015 г. Однако по отдельным видам продукции можно отметить рост в сравнении с предыдущим периодом. Например, производство виброустойчивых манометров в 2015 г. увеличилось на 108,70%, в 2016 г. – на 20,83% по сравнению с предыдущим годом. Согласно данным Годового отчета предприятия это произошло за счет роста спроса на такие виды продукции.

В таблице 2 представлена динамика основных технико-экономических показателей ОАО «Манотомь».

Таблица 2 – Динамика основных технико-экономических показателей ОАО «Манотомь» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп прироста, %	
				в 2015 г. по сравнению с 2014 г.	в 2016 г. по сравнению с 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	486 275	497 542	545 496	2,32	9,64
Товарная продукция, тыс. руб.	479 299	480 852	515 340	0,32	7,17
Отгруженная продукция, тыс. руб.	480 309	498 002	543 518	3,68	9,14
Среднесуточный выпуск, шт.	1 680	1 470	1 303	-12,50	-11,36
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	188 222	180 354	190 378	-4,18	5,56
Численность персонала, чел.	617	538	519	-12,80	-3,53
Производительность труда, тыс. руб./чел. (товарная продукция / численность)	776,82	893,78	992,95	15,06	11,10
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	23 293	24 159	25 497	3,72	5,54

Анализ данных, представленных в таблице 2, позволил сделать вывод о разнонаправленных тенденциях в работе предприятия. В частности, несмотря на снижение объема производства в натуральном выражении, выручка увеличилась на 2,32% в 2015 г. и на 9,64% в 2016 г. по сравнению с предыдущим годом. Следовательно, можно сделать вывод о росте цен на продукцию предприятия. Практически аналогичную динамику демонстрируют показатели роста товарной и отгруженной продукции в стоимостном выражении. Вместе с тем, в течение анализируемого периода снижалась численность персонала предприятия. В частности, снижение в 2015 г. составило 12,80%, в 2016 г. – еще 3,53% по сравнению с предыдущим годом. Положительно следует охарактеризовать более быстрый темп прироста производительности труда по сравнению с тем-

пом прироста средней заработной платы. В 2015 г. на 1% прироста заработной платы приходится 4,05% прироста производительности труда. В 2016 г. эта величина составляет 2,00%. Таким образом, на предприятии соблюдается закон опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.

Далее осуществляем анализ финансового состояния предприятия. Источником исходных данных выступает бухгалтерская отчетность ОАО «Манотомь» за 2014-2016 гг. (приложения 4-5). Таким образом, мы располагаем данными баланса на 4 отчетные даты: на 31.12.2013 г., на 31.12.2014 г., на 31.12.2015 г. и на 31.12.2016 г.

Анализ финансовых показателей начинаем с проведения горизонтального и вертикального анализа баланса. Горизонтальный анализ предполагает расчет относительных величин, характеризующих динамику статей анализируемой формы отчетности. В данном случае в качестве таких относительных величин выступает темп прироста, который характеризует, на сколько процентов в течение анализируемого периода изменился тот или иной показатель. Результаты горизонтального анализа представлены в приложении 6.

Анализ данных, представленных в приложении 6, позволил сделать следующие выводы:

- общая стоимость имущества ОАО «Манотомь» в течение рассматриваемого периода времени сократилась, при этом темпы и направления изменения данного показателя являются весьма нестабильными. В частности, в течение 2014 г. прирост составил 3,63%, в течение 2015 г. имело место снижение на 0,51%, в течение 2016 г. – снова снижение на 8,63%. В итоге, в целом за анализируемый период стоимость активов предприятия сократилась на 5,80%;

- внеоборотные и оборотные активы внесли разный вклад в динамику общей стоимости имущества предприятия. В частности, стоимость внеоборотных активов сократилась на 22,83%, а стоимости оборотных активов, напротив, выросла на 4,48%. Исходя из этого, можно сделать вывод, что активы предприятия стали более мобильными. Это означает, что величина риска, связанного с

вложениями в активы, стал ниже, поскольку, чем мобильнее активы, тем они ликвиднее, а следовательно, более быстро могут быть трансформированы в денежные средства;

- внеоборотные активы представлены основными средствами, финансовыми вложениями, отложенными налоговыми активами и прочими внеоборотными активами. При этом сократилась стоимость основных средств предприятия в 2014 г. на 5,57%, в 2015 г. – на 10,10%, в 2016 г. – 10,18%, что в целом дало сокращение на 23,75%. Таким образом, производственный потенциал предприятия сокращается, что может негативно сказаться на производственных возможностях предприятия по выпуску продукции. Вполне возможно, это связано с недостаточным инвестированием в производственную базу предприятия, когда за счет начисления амортизации остаточная стоимость, отражаемая в балансе снижается (тем самым ухудшается состояние основных средств), а новые основные фонды в эксплуатацию не вводятся;

- оборотные средства ОАО «Манотомь» представлены запасами, дебиторской задолженностью, финансовыми вложениями, денежными средствами и прочими оборотными активами. Лидером по приросту стоимости среди оборотных активов являются денежные средства, сумма которых выросла на 83,35% в целом за 2014-2016 гг. В результате на счетах предприятия на 31.12.2016 г. сконцентрирована весьма существенная сумма денежных средств в сумме 2 576 тыс. руб.), что обычно положительно сказывается на уровне платежеспособности предприятия. Весьма существенную обеспокоенность вызывает состояние дебиторской задолженности предприятия. Несмотря на то, что сумма дебиторской задолженности сократилась на 27,53%, ее сумма является весьма существенной. А соотнося рост выручки и сокращение суммы дебиторской задолженности, можно сделать вывод, что в течение 2014-2016 гг. предприятие ужесточило реализуемую кредитную политику в отношении своих покупателей, что должно положительно сказаться на финансовом состоянии в целом;

- в пассиве баланса также произошли преимущественно позитивные из-

менения. Речь идет об увеличении величины собственного капитала, которая была весьма нестабильной. У предприятия весьма скромный уставный капитал (117 тыс. руб.), сумма которого в разы меньше суммы непокрытого убытка, что свидетельствует, что у предприятия наблюдаются существенные проблемы в финансовом состоянии. В то же время на фоне роста собственного капитала предприятие сокращает заимствования. Сокращение суммы заемного капитала составило 25,40%. Предприятие постепенно погашает долги по краткосрочному кредиту, наращивая, тем не менее, кредиторскую задолженность, что негативно влияет на платежные возможности предприятия.

Таким образом, горизонтальный анализ баланса предприятия показал наличие проблемы с недостаточным обновлением основных средств, а также возможное наличие проблем с обеспечением финансовой устойчивости.

Продолжаем анализ далее. В приложении 7 представлены результаты вертикального анализа баланса предприятия:

- большая часть имущества предприятия представлена оборотными активами (на 31.12.2013 г. – 62,37%, на 31.12.2014 г. – 65,71%, на 31.12.2015 г. – 68,70%, на 31.12.2016 г. – 69,19%). При этом мобильность активов растет, поскольку растет удельный вес оборотных активов;

- в составе оборотных активов наибольший удельный вес занимают запасы и дебиторская задолженность. Удельный вес запасов увеличился с 33,83% на 31.12.2013 г. до 40,95% на 31.12.2016 г., что объясняется ростом объемов выпускаемой товарной продукции. Весьма высок также удельный вес дебиторской задолженности: на 31.12.2013 г. – 26,66%, на 31.12.2014 г. – 21,39%, на 31.12.2015 г. – 22,38%, на 31.12.2016 г. – 20,50%. Такой удельный вес дебиторской задолженности негативно характеризует финансовое состояние предприятия, поскольку такая задолженность – это средства, отвлеченные в активные расчеты; этими средствами предприятие не может свободно распоряжаться до тех пор, пока дебиторы не погасят задолженность перед предприятием. Удельный вес денежных средств увеличился (с 0,70% на 31.12.2013 г. до 1,37% на 31.12.2016 г.), но, тем не менее, продолжил оставаться достаточно низким, что-

бы обеспечить возможность полного финансирования потребностей предприятия;

- изменения в структуре пассива оказались положительными. Если на 31.12.2013 г. удельный вес собственного капитала был отрицательным (-0,59% в общей сумме пассива), то на 31.12.2016 г. этот показатель составляет уже 20,38%, что положительно характеризует финансовое состояние. Тем не менее, основной норматив финансовой устойчивости, в соответствии с которым за счет собственного капитала должно формироваться не менее 50% имущества предприятия, не выполняется;

- на 31.12.2013 г. все имущество предприятия было сформирован за счет заемного капитала, на 31.12.2016 г. удельный вес заемного капитала, напротив, сократился до 79,62%. Предприятие постепенно избавляется от непокрытых убытков (на 31.12.2013 г. ее сумма составляла 52 380 тыс. руб., на 31.12.2016 г. – только 12 879 тыс. руб.), что положительно характеризует его финансовое состояние. Таким образом, зависимость предприятия от кредиторов снижается. Вместе с тем, негативно следует интерпретировать весьма высокий удельный вес кредиторской задолженности (на 31.12.2013 г. – 60,50%, на 31.12.2014 г. – 52,99%, на 31.12.2015 г. – 72,38%, на 31.12.2016 г. – 69,19%) как наименее стабильного источника средств предприятия.

Суммируя результаты горизонтального и вертикального анализа бухгалтерского баланса ОАО «Манотомь», можно сделать вывод, что в финансовом состоянии анализируемого предприятия наблюдаются разнонаправленные тенденции, свидетельствующие о наличии проблем с обеспечением платежеспособности и финансовой устойчивости. Более глубокий анализ этих аспектов финансового состояния представлен ниже.

Анализ платежеспособности ОАО «Манотомь» начнем с оценки ликвидности его активов, поскольку именно соответствие активов с определенной ликвидностью пассивам с аналогичными сроками погашения является залогом обеспечения приемлемого уровня платежеспособности. Оценка ликвидности проведена с помощью приложения 8. Баланс предприятия является неликвид-

ным, поскольку соблюдается основное условие ликвидности: сумма наиболее ликвидных активов существенно ниже сумму наиболее срочных обязательств. Дефицит наиболее ликвидных активов на 31.12.2013 г. составлял 116 991 тыс. руб., на 31.12.2014 г. – 104 807 тыс. руб., на 31.12.2015 г. – 143 580 тыс. руб., на 31.12.2016 г. – 126 473 тыс. руб. Следовательно, по данному критерию предприятие является неплатежеспособным. Не может исправить эту ситуацию и вторая группа активов, поскольку по ней аналогично наблюдается дефицит (на протяжении 2014-2015 гг.). Проблемы нет только с третьей группой активов, однако это можно объяснить тем, что предприятие практически не использует долгосрочный заемный капитал. Кроме того, ситуация осложняется тем, что стоимость внеоборотных активов существенно превышает величину собственного капитала. Это означает, что у предприятия отсутствуют собственные оборотные средства, что делает необходимым привлечение в оборот предприятия задолженности перед кредиторами. Однако данная задолженность – это наименее стабильный источник капитала, использование которого негативно сказывается на платежеспособности. Для того, чтобы обосновать вывод о возможных проблемах с платежеспособностью, рассчитываем соответствующие относительные показатели (приложение 9). Значение коэффициента абсолютной ликвидности по норме должно составлять не менее 0,2. Это означает, что предприятие должно быть в состоянии погасить не менее 20% своих краткосрочных обязательств. Фактически на 31.12.2013 г. предприятие было в состоянии погасить только 1,9%, а на 31.12.2016 г. – 2,4% указанных обязательств. Следовательно, по данному критерию предприятие является неплатежеспособным. Значение коэффициента критической ликвидности должно быть в пределах 0,7-0,8. Фактические значения данного показателя существенно ниже на протяжении всего анализируемого периода. Следовательно, и по данному критерию предприятие является неплатежеспособным. Коэффициент текущей ликвидности должен составлять не менее 2,0. Это означает, что имеющихся у предприятия оборотных активов должно быть минимум в 2 раза больше, чем сумма краткосрочных обязательств. Считается, что если величина коэффициента текущей

ликвидности составляет менее 1,0, то это означает угрозу банкротства. Именно такая ситуация сложилась на анализируемом предприятии. Фактические значения коэффициента текущей ликвидности были следующими: на 31.12.2013 г. – 0,620, на 31.12.2014 г. – 0,658, на 31.12.2015 г. – 0,699, на 31.12.2016 г. – 0,872. Таким образом, и по данному критерию предприятие является неплатежеспособным. Не выполняется норма и по коэффициенту общей ликвидности (должен быть не менее 1,0), что еще раз подтверждает сделанный ранее вывод о недостаточной ликвидности баланса предприятия. Таким образом, у предприятия наблюдаются существенные проблемы с обеспечением платежеспособности предприятия.

Далее сосредоточим свое внимание на анализе финансовой устойчивости предприятия. Анализ начнем с определения типа финансовой устойчивости с помощью абсолютных показателей (приложение 10). Финансовое состояние анализируемого предприятия является кризисным. Прежде всего, у предприятия отсутствуют собственные оборотные средства (вернее, их величина является отрицательной). Это приводит к тому, что предприятие вынуждено привлекать кредиты, но и это не решает проблемы. Следовательно, у предприятия имеются проблемы с обеспечением финансовой устойчивости, поскольку предприятие существенно зависит от кредиторов. Анализ финансовой устойчивости с помощью относительных показателей представлен в приложении 11. У предприятия есть проблемы с обеспечением финансовой устойчивости, что подтверждает ранее высказанное предположение по этому поводу. С одной стороны, коэффициент автономии в течение 2014-2016 гг. увеличился с 0,006 до 0,204 ( $<0,5$ ). Это означает, что за счет собственных источников ОАО «Манотомь» сформировало 20,4% всего имущества на 31.12.2016 г. Коэффициент финансовой зависимости свидетельствует, что если на 31.12.2013 г. за счет заемных источников был профинансирован весь объем активов, то на 31.12.2016 г. – уже 79,6%. Таким образом, на 1 руб. собственного капитала на 31.12.2016 г. приходится 3,907 руб. заемного капитала. Таким образом, налицо положительная динамика, но в целом предприятие имеет существенную зависимость от

кредиторов. С точки зрения мобильности активов (чем выше мобильность, тем ниже риск ликвидности, а следовательно, и риск утраты платежеспособности), финансовая устойчивость стала выше. В частности, если на 31.12.2013 г. на 1 руб. внеоборотных активов приходилось только 1,657 руб. оборотных активов, то на 31.12.2016 г. – уже 2,245 руб. Отрицательные значения коэффициентов маневренности собственного капитала, обеспеченности оборотных активов и запасов собственными оборотными средствами свидетельствуют о том, что у предприятия отсутствуют собственные оборотные средства, что негативно характеризует финансовую устойчивость предприятия. Таким образом, расчеты подтвердили сделанный ранее вывод о наличии у ОАО «Манотомь» проблем с обеспечением финансовой устойчивости.

Дальнейший анализ требует изучения финансовых результатов (приложение 12). Проведенный анализ финансовых результатов позволил сделать вывод, что ситуация с финансовыми результатами предприятия является весьма нестабильной. Предприятие развивается, об этом свидетельствует рост выручки на 12,18% в 2016 г. по сравнению с 2014 г. Положительно следует охарактеризовать более низкий темп прироста себестоимости (+4,59%) по сравнению с темпом роста выручки (+12,18%). Это позволило нарастить валовую прибыль на 161,97%. Сумма коммерческих расходов выросла в меньшей степени (+13,70%) по сравнению с выручкой, что объясняется преимущественно постоянным характером этих расходов. В результате предприятию удалось нарастить прибыль от продаж в целом на 180,51%. На протяжении 2014-2016 гг. имело место положительное сальдо прочих доходов и расходов, что предопределило рост прибыли до налогообложения на 400,95%. В итоге в 2016 г. существенно выросла чистая прибыль предприятия (+2525,32%). Динамика абсолютной величины финансовых результатов стала определяющим фактором для динамики показателей рентабельности (приложение 13). Работа предприятия была рентабельной на протяжении всего анализируемого периода. При этом динамика показателей рентабельности является весьма положительной.

Таким образом, в работе ОАО «Манотомь» проявляются как положитель-

ные, так и негативные тенденции. Эти тенденции оказывают существенное влияние на результативность использования ресурсов предприятия, в частности, персонал предприятия. Соответствующий анализ проведен в следующем подразделе выпускной квалификационной работы.

## **2.2 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом в ОАО «Манотомь»**

На рисунке 2 представлены данные о динамике численности персонала на протяжении 2014-2016 гг.

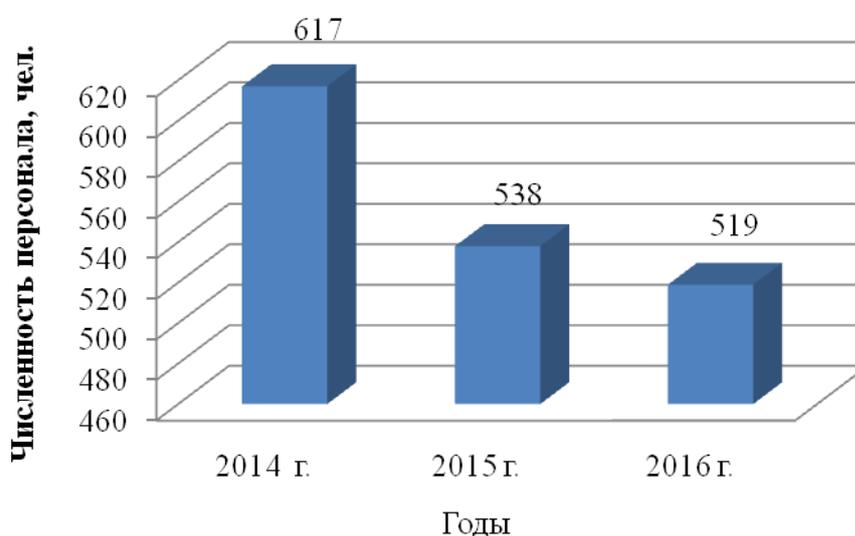


Рисунок 2 – Динамика численности персонала ОАО «Манотомь» в 2014-2016 гг.

Из данных, представленных на рисунке 2, видно, что общая численность персонала сократилась: если в 2014г. численность персонала составляла 617 чел., то в 2016 г. – 519 чел. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. сокращение составило 79 чел., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – еще на 19 чел. В качестве основных причин сокращения численности персонала ОАО «Манотомь» следует назвать оптимизацию производства, предполагающую внедрение нового оборудования и инновационных методов производства. Кроме того, в течение анализируемого периода на предприятии была внедрена практика совмещения

должностей. Также некоторые сотрудники покинули свои рабочие места по причине выхода на пенсию и по собственному желанию.

С помощью таблиц 3-5 осуществлен анализ структуры персонала предприятия.

Таблица 3 – Состав и структура численности работников организации по уровню образования за 2014-2016 г.

Образование	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение в 2016 г. по сравнению с 2014 г. (+\ -), чел.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Высшее	213	34,52	170	31,60	177	34,10	-36
Неполное высшее	14	2,27	14	2,60	15	2,89	1
Среднее	170	27,55	159	29,55	149	28,71	-21
Среднее специальное	157	25,45	135	25,09	137	26,40	-20
Начальное профессиональное	63	10,21	60	11,15	41	7,90	-22
Итого	617	100,00	538	100,00	519	100,00	-98

Из данных таблицы 3 видно, что большая часть работников предприятия имеет высшее образование. В 2014 г. удельный вес работников с высшим образованием составлял 34,52%, в 2015 г. – 31,60%, в 2016 г. – 34,10%. Удельный вес работников со средним образованием составлял: в 2014 г. – 27,55%, в 2015 г. – 29,55%, в 2016 г. – 28,71%. Удельный вес работников со средним специальным образованием: в 2014 г. – 25,45%, в 2015 г. – 25,09%, в 2016 г. – 26,40%. Таким образом, показатели соотношения уровня образования в отчетном году по сравнению с базовым годом практически не изменились.

Таблица 4 – Состав и структура численности работников организации по полу за 2014-2016 гг.

Пол работников	2011 г.		2012 г.		2013 г.		Отклонение (+\ -), чел.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	

Всего работников	617	100,00	538	100,00	519	100,00	-98
из них:							
мужчины	242	39,22	229	42,57	227	43,74	-15
женщины	375	60,78	309	57,43	292	56,26	-83

Большая часть коллектива ОАО «Манотомь» - это женщины, их удельный вес в 2014 г. составлял 60,78%, в 2015 г. – 57,43%, в 2016 г. – 56,26%. При этом следует отметить, что удельный вес мужчин демонстрирует тенденцию к росту, в частности, в 2014 г. этот показатель составлял 39,22%, в 2015 г. – 42,57%, в 2016 г. – 43,74%.

Таблица 5 – Состав и структура численности работников ОАО «Манотомь» по стажу работы на предприятии за 2014-2016 гг.

Стаж	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+\/-), чел.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
менее 1 года	58	9,40	59	10,97	51	9,83	-7
от 1 до 2 лет	110	17,83	99	18,40	95	18,30	-15
от 2 до 5 лет	181	29,34	167	31,04	156	30,06	-25
от 5 и более лет	268	43,44	213	39,59	217	41,81	-51
Итого	617	100,00	538	100,00	519	100,00	-98

Из данных таблицы следует, что на предприятии преобладает количество сотрудников, отработавших более 5-ти лет. В 2014 г. удельный вес этой категории работников составлял 43,44%, в 2015 г. – 39,59%, в 2016 г. – 41,81%. Существенен также удельный вес со стажем работы от 2-х лет: в 2014 г. этот показатель составлял 29,34%, в 2015 г. – 31,04%, в 2016 г. – 30,06%. Это позволяет сделать вывод, что работники рассматривают ОАО «Манотомь» как стабильного работодателя.

На рисунке 3 представлена структура персонала предприятия по категориям.

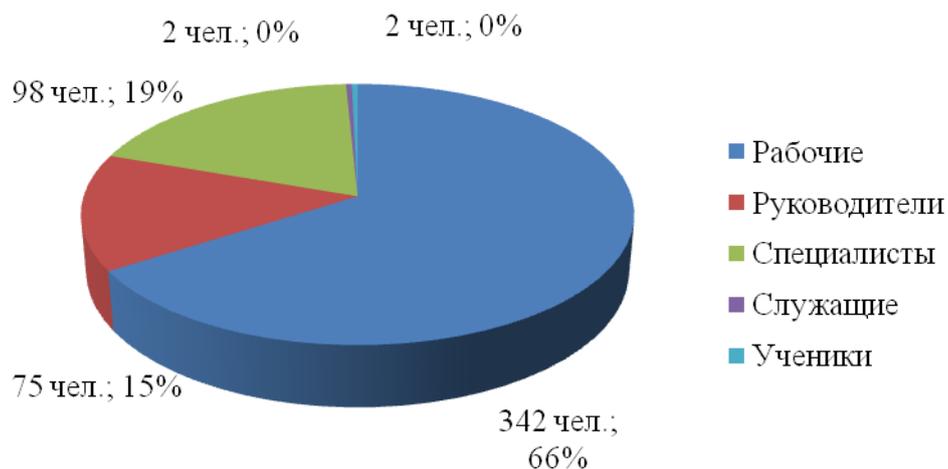


Рисунок 3 – Структура персонала ОАО «Манотомь»  
по категориям (по данным за 2016 г.)

Из данных рисунка 3 видно, что большая часть работников предприятия – это рабочие, их удельный вес составлял 66%. Существенен также удельный вес руководителей (15%) и специалистов (19%). Также на предприятии имеет место практика ученичества. В частности, в 2016 г. обучение на рабочих местах проходили 2 ученика.

В течение анализируемого периода времени фактов увольнения работников ОАО «Манотомь» за нарушение дисциплины и по аналогичным причинам не выявлено. Всего по причинам текучести (т.е. в данном случае по собственному желанию) в 2014 г. выбыло 34 чел., в 2015 г. – 38 чел., в 2016 г. – 45 чел. Соответственно, коэффициенты текучести персонала составляли, соответственно, 0,055 (34/617), 0,071 (38/538) и 0,087 (45/519). Таким образом, по причинам текучести на протяжении анализируемого периода выбывало от 6 до 9% списочной численности. По данному критерию также можно косвенно охарактеризовать работу по управлению персоналом как недостаточно эффективную, что делает целесообразным изучение специфики работы в этой сфере.

Система управления персоналом предприятия – это комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использо-

вания его кадрового потенциала. Управление персоналом в ОАО «Манотомь» реализуется административно-кадровой службой. Организационно-кадровая служба предприятия показана на рисунке 4.

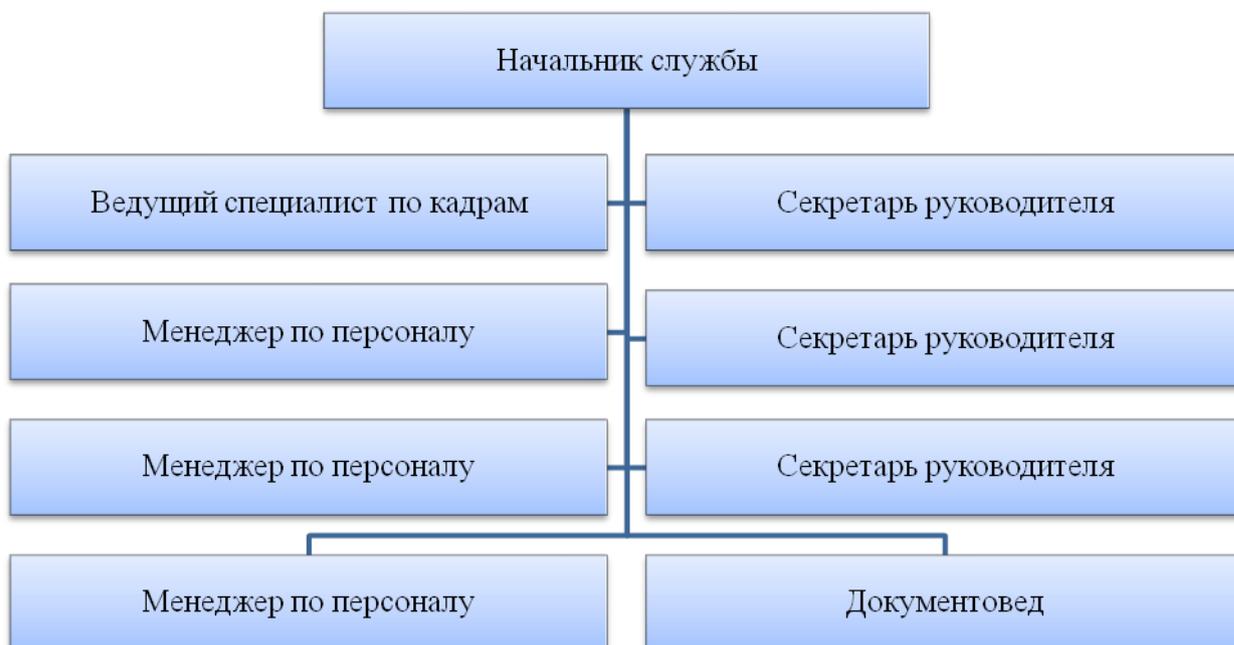


Рисунок 4 – Структура административно-кадровой службы

Как видно, из данных рисунка 4, в ОАО «Манотомь» работой, непосредственно связанной с управлением персоналом, занято 5 чел. (начальник службы, ведущий специалист по кадрам и менеджеры по персоналу).

На начальника административно-кадровой службы возложены такие функции, как:

- контроль за поиском, подбором и обучением персонала;
- контроль за деятельностью персонала;
- предоставление отчетности генеральному директору.

Ведущий специалист по кадрам ответственен за:

- найм и увольнение персонала;
- формирование штатного расписания;
- ведение баз данных нормативных документов;
- учет сведений о сотрудниках;
- учет рабочего времени;

- хранение штатных расписаний и должностных инструкций организации;
- ведение учета вакансий в организации;
- учет и хранение личных дел сотрудников организации и претендентов на вакансии (персональные данные, образование, предыдущие места работы, навыки и умения, знание языков и т.п.);
- хранение резюме кандидатов на вакансии;
- учет и хранение результатов оценки кандидатов;
- формирование отчетов по персоналу, в том числе отчетов по запросу пользователя.

Менеджеры по персоналу отвечают за:

- обучение и развитие персонала;
- разработка предложений по мотивации персонала;
- соблюдение трудового законодательства;
- ответственность за текучесть персонала;
- планирование карьерного роста сотрудников.

В 2013г. была утверждена Кадровая политика ОАО "Манотомь", основными приоритетами, которой являются:

1. Прием, оценка, аттестация персонала: предприятие соблюдает все требования трудового законодательства.
2. Система адаптации, наставничество: вновь принятые и переведенные на новую должность работники, проходят программу адаптации под кураторством опытных наставников.
3. Карьерный рост: предприятие проводит политику внутренней ротации и последовательного назначения сотрудников на более ответственные должности.
4. Корпоративное и внешнее обучение и развитие персонала: ежегодно более 10% всего персонала повышают свою квалификацию.
5. Мотивация и вознаграждение: действует большое количество положений о премировании работников, направленных на повышение производительности труда.

6. Привлечение на предприятие молодежи: оформление на практику, трудоустройство подростков на период летних каникул, материальная поддержка молодых специалистов.

7. Охрана здоровья и безопасность: проводится специальная оценка условий труда рабочих мест, ежегодные медицинские осмотры, оборудованы комнаты для приема пищи.

8. В День машиностроителя – ежегодно награждаются лучшие работники предприятия и поощряются денежными премиями с занесением на Доску почета.

Для определения эффективности функционирования административно-кадровой службы в ОАО «Манотомь», рассмотрим перечень функций, которые в обязательном порядке должны быть реализованы для нормального функционирования современной организации. Далее экспертным путем оцениваем, выполняются ли эти функции на предприятии. К исследованию этого аспекта были привлечены начальник и специалисты названной службы. Каждый из 5-ти привлеченных в опросу сотрудников отметил свою точку зрения по каждой функции (функция выполняется в полной мере, частично или не выполняется вовсе). Усредненные мнения экспертов систематизированы в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка выполнения функций по управлению персоналом

Функции по управлению персоналом	Оценка реализации функции
1. Прогнозирование и текущее планирование потребности в кадрах, их движение, подбор и расстановка	выполняется частично
2. Осуществление кадрового анализа по профессиональному, образовательному, возрастному и др. признакам	выполняется
3. Организация рациональной системы учета кадров и их движения	выполняется частично
4. Осуществление процедуры подбора и расстановки кадров	выполняется
5. Формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.	не выполняется
6. Анализ состояния кадров, невыходов на работу, аварий, жалоб и претензий	выполняется
7. Организация оценки (аттестации и пр.) кадров представительными комиссиями	выполняется
8. Разработка мероприятий по повышению квалификации и переподготовки кадров. Подбор кандидатур для направления на учебу (внутри или вне организации)	выполняется
9. Формирование кадрового резерва и работа с ним	выполняется частично
10. Контроль и координация кадровой работы по всей организации	выполняется частично
11. Составление учебно-информационных пособий для подготовки специалистов, справочников по организационно-должностным структурам и пр.	выполняется
12. Организация медицинского обслуживания, пожарной и прочей охраны служебных зданий, работы приемных и пр.	выполняется
13. Организация социального обеспечения персонала (страхования и пенсий)	выполняется частично
14. Проведение конкурсов на вакантные места	не выполняется
15. Организация процесса адаптации новых работников	выполняется частично
16. Тарификация рабочих мест	выполняется частично
17. Оценка уровня безопасности и условий труда	выполняется
18. Выработка правил оценки результатов труда	выполняется частично
19. Определение условий социального обеспечения	выполняется частично
20. Установление компенсаций и льгот	выполняется частично
21. Содействие улучшению психологического климата	выполняется частично
22. Управление трудовыми отношениями	выполняется частично
23. Кадровый документооборот. Подготовка отчетов	выполняется

Изучение данных, представленных в таблице 6, позволило сделать вывод, что из 23-х функций по управлению персоналом в полной мере выполняются только 9, частично выполняются 12 функций, не выполняется 2 функции. Такое положение вещей характеризует систему управления персоналом с негативной точки зрения. При этом особую обеспокоенность вызывает то обстоятельство, что не выполняется та часть функций, которая напрямую оказывает влияние на «социальное самочувствие» персонала. Речь идет о социальной работе (например, формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.), что требует проведения более глубокого анализа этой сферы.

С целью оценки эффективности функционирования системы управления персоналом ОАО «Манотомь» был использован метод анкетного опроса. В качестве основного критерия эффективности мотивации выбрана степень удовлетворенности персонала работой в ОАО «Манотомь». Исследование проводилось в соответствии с изложенными ниже этапами.

Первый этап. При составлении анкеты определяется перечень наиболее характерных показателей и критериев их оценки. В ходе предварительной аналитической работы было выделено 18 факторов удовлетворенности персонала: содержание труда; занимаемая должность; заработная плата; премия за год; премия к отпуску; премия в течение года; условия труда; организация труда; оплата проездных билетов; оплата детских путевок; содержание информации на доске объявлений; подарки ко Дню рождения; подарки к Новому году; организация и содержание корпоративного праздника компании; организация и содержание корпоративного праздника «Новый год»; программа «Здоровье»; отношения с непосредственным руководителем; отношения с коллегами. В качестве критериев выбраны следующие качественные характеристики: совершенно удовлетворен; удовлетворен; затрудняюсь ответить; не удовлетворен; совершенно не удовлетворен.

Второй этап. Работники заполняли анкеты анонимно. Они раздавались по подразделениям (отделам). Такой подход позволял оценить не только индиви-

дуальный уровень удовлетворенности сотрудника работой, но и зафиксировать данные о микроклимате в каждом отдельном подразделении и группе.

Третий этап. Пожалуй, самым сложным при проведении любого опроса является его математическое обоснование. С этой целью каждому качественному критерию оценки удовлетворенности присваивалось соответствующее числовое значение – коэффициент: совершенно удовлетворен = +1,0; удовлетворен = +0,5; затрудняюсь ответить = 0,0; не удовлетворен = -0,5; совершенно не удовлетворен = -1,0. Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности() по каждому из факторов рассчитывался по формуле:

где  $n_1$  ,  $n_2$  ,  $n_3$  ,  $n_4$  – соответствующее число респондентов (внутри подразделения или профессиональной группы), объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Ответы респондентов, не сумевших оценить фактор (характеристика по шкале удовлетворенности «затрудняюсь ответить»), не учитывались. Воспользовавшись данными таблицы 7, в зависимости от полученного значения индекса удовлетворенности () можно оценить степень удовлетворенности персонала тем или иным фактором внутри подразделения или профессиональной группы.

Таблица 7 – Интерпретация числовых значений индексов удовлетворенности работой

Числовое значение	Интерпретация
От+1,0 до+0,6	Высокий уровень удовлетворенности
От +0,59 до +0,2	Средний уровень удовлетворенности
Менее 0,19	Низкий уровень удовлетворенности

Далее суммарные показатели удовлетворенности, полученные по отдельным подразделениям и профессиональным группам сотрудников, вносятся в сводную таблицу индекса удовлетворенности (таблица 8).

Таблица 8 – Сводные значения индексов удовлетворенности

Наименование фактора	Произво-	Произво-	Планово-	Служба	Средний
----------------------	----------	----------	----------	--------	---------

удовлетворенности персонала	водствен- ствен- но- коммер- ческая служба	водствен- ствен- ное под- разделе- ние	экономи- ческий отдел	надежно- сти	индекс по фак- торам
1. Содержание труда	0,79	0,76	0,5 <sup>36</sup>	0,43	0,62 <sup>37</sup>
2. Занимаемая должность	0,4	0,66	0,66	0,68	0,60
3. Заработная плата	0,2	0,4	0,21	0,15	0,24
4. Премия за год	0,96	0,75	0,15	0,3	0,54
5. Премия к отпуску	0,79	0,65	0,5	0,18	0,53
6. Премия в течение года	0,36	0,56	0,6	0,72	0,56
7. Условия труда	0,79	0,78	0,66	0,37	0,65
8. Организация труда	0,79	0,78	0,68	0,37	0,67
9. Оплата проездных билетов	0,85	0,9	0,98	0,59	0,83
10. Оплата детских путевок	0,85	0,78	0,58	0,63	0,71
11. Содержание информации на доске объявлений	0,79	0,76	0,5	0,44	0,63
12. Подарки ко Дню рождения	0,85	0,58	0,9	0,95	0,82
13. Подарки к Новому году	0,85	0,58	0,9	0,95	0,82
14. Организация и проведение корпоративного праздника компании	0,85	0,9	0,98	0,59	0,83
15. Организация и проведение корпоративного праздника «Новый год»	0,86	0,79	0,59	0,64	0,75
16. Программа «Здоровье»	0,79	0,78	0,68	0,38	0,68
17. Отношение с непосредственным руководителем	0,36	0,56	0,6	0,72	0,56
18. Отношение с коллегами	0,36	0,56	0,6	0,72	0,56
Итого	0,43	0,74	0,76	0,53	0,64

Согласно результатам, занесенным в таблицу 8, можно оценить не только средний индекс удовлетворенности по конкретному фактору, но и общий индекс удовлетворенности производственной ситуацией в конкретном подразделении или группе сотрудников. Эта процедура позволяет сгруппировать факторы в зависимости от значения среднего индекса удовлетворенности. В таблице 9 проведено ранжирование факторов степени удовлетворенности.

<sup>36</sup> Покажем, как получена данная величина. Были опрошены 10 представителей персонала организации. Им был задан вопрос: удовлетворены ли вы содержанием труда на работе? Четверо ответили, что совершенно удовлетворены (присваиваем каждому ответу 1 балл, вдвое ответили, что просто удовлетворены (каждому ответу присваиваем 0,5 балла) и еще двое ответили, что не удовлетворены (каждому ответу присваиваем -0,5 балла). Определяем средний балл:  $(4 \times 1,0 + 2 \times 0,5 + 2 \times (-0,5)) / 10 = 0,5$ . Аналогично рассчитываются все остальные оценки.

<sup>37</sup> Данное значение получено как средневзвешенное из оценок по каждому фактору.

Таблица 9 – Ранжирование факторов по степени удовлетворенности<sup>38</sup>

Наименование фактора удовлетворенности персонала организации	Средний индекс
1. Оплата проездных билетов	0,83
2. Организация и проведение корпоративного праздника компании	0,83
3. Подарки ко Дню рождения	0,82
4. Подарки к Новому году	0,82
5. Организация и проведение корпоративного праздника «Новый год»	0,75
6. Оплата детских путевок	0,71
7. Программа «Здоровье»	0,68
8. Организация труда	0,67
9. Условия труда	0,65
10. Содержание информации на доске объявлений	0,63
11. Содержание труда	0,62
12. Занимаемая должность	0,60
13. Премия в течение года	0,56
14. Отношение с непосредственным руководителем	0,56
15. Отношение с коллегами	0,56
16. Премия за год	0,54
17. Премия к отпуску	0,53
18. Заработная плата	0,24
Общий индекс удовлетворенности по предприятию	0,64

Таким образом, средняя степень удовлетворенности персонала ОАО «Манотомь» сформирована на уровне 64%. Это недостаточно высокий показатель. Администрации предприятия и службе управления персоналом есть над чем работать. Данная методика позволяет своевременно информировать руководство предприятия как об общем уровне удовлетворенности коллектива, так и об удовлетворенности работников отдельными бизнес-процессами, что очень важно для принятия адекватных решений по совершенствованию системы управления персоналом. Суммируя вышеизложенное, следует сделать вывод, что система управления персоналом, действующая в ОАО «Манотомь» является недостаточно эффективной.

<sup>38</sup> В данной таблице расчетов нет. Здесь на основе предыдущей таблицы факторы удовлетворенности работой просто расставлены в порядке убывания значимости.

## **2.3 Оценка содержания и эффективности социальной работы в организации**

В локальных нормативных актах ОАО «Манотомь» задекларировано, что социальная составляющая в деятельности организации – это важный элемент его кадрового, производственного, экономического потенциала. В соответствии со сведениями, представленными на сайте компании, администрация ОАО «Манотомь» совместно с Профсоюзным комитетом заботятся о социальной защищенности работников, предоставляя им дополнительный пакет социальных льгот и гарантий. Основными направлениями социальной работы выступают:

во-первых, забота о здоровье персонала. В центре внимания руководства компании находится здоровье сотрудников. На предприятии имеется свой здравпункт, где оказывается доврачебная помощь и проводятся прививочные курсы. В дневном стационаре, при поликлинике №8, ежегодно проходят лечение до 100 работников предприятия. Проводятся ежегодные бесплатные флюорографические обследования всех работников ОАО «Манотомь». Работодатель проводит страхование всех работников от клещевого энцефалита и болезни Лайма;

во-вторых, забота о ветеранах. Руководство ОАО «Манотомь» оказывает материальную поддержку своим пенсионерам. Участникам ВОВ, жителям блокадного Ленинграда и труженикам тыла выплачивается материальная помощь ко Дню Победы. Пенсионерам Общества выплачивается материальная помощь ко Дню старшего поколения. Родственникам умерших пенсионеров, отработавших более 10-ти лет на предприятии, оказывается материальная помощь на ритуальные услуги. Администрация ОАО «Манотомь» совместно с Профсоюзным комитетом организуют проведение культурно-массовых мероприятий для работников и их семей;

в-третьих, отдых и развлечения детей. Профсоюзная организация Общества предоставляет путевки, с родительской доплатой, детям работников, же-

лающих отдохнуть в детском оздоровительном лагере. 1 июня, в День защиты детей, дети работников посещают театр или планетарий. Администрация предприятия, с участием профсоюзной организации, обеспечивает детей до 14-ти лет новогодними подарками. Дети работников посещают новогодние представления в театре «Скоморох»;

в-четвертых, организация праздников и юбилеев на предприятии. Новая традиция на предприятии – празднование Масленицы, с угощениями, песнями и конкурсами.

Основное назначение проводимой социальной работы – способствовать обеспечению роста производительности, эффективности и качества труда работников; стимулировать работников к повышению квалификации, способствовать решению управленческих задач, закрепление наиболее квалифицированных работников, обеспечение их ротации и лояльного отношения к предприятию.

Субъектом социальной работы в ОАО «Манотомь» выступают: собственники предприятия, руководители и административно-кадровая служба. Собственники и руководители предприятия определяют основные направления социальной политики, которые затем реализуются в рамках социальной работы, а также решают вопросы ее финансирования. Служба управления персоналом реализует социальную работу.

Объектом социальной работы в ОАО «Манотомь» выступают работники, вступившие в трудовые отношения с работодателем. Основные права работников утверждены коллективным договором. Также задекларировано, что наиболее важной частью социальных гарантий работникам предприятия является социальный пакет, который ОАО «Манотомь» формирует за счет собственных расходов.

Таковы задекларированные положения социальной работы в анализируемой организации. С целью оценки содержания и эффективности социальной работы с персоналом в ОАО «Манотомь» также проведено анкетирование сотрудников. По оценкам специалистов, данный метод дает наиболее объектив-

ные результаты, хотя требует весьма значительных затрат времени для получения результатов. Такой метод дает возможность оценить эффективность социальной работы в организации, проанализировать социальную среду, образ жизни, социальные связи, социальные действия, проанализировать причины возможных проблем и найти пути совершенствования социальной работы с персоналом.

Разработанная для проведения исследования анкета содержит один вопрос и 11 вариантов ответов. Анкета была призвана получить ответ на следующий вопрос: какие из следующих позитивных аспектов характерны для организации, в которой Вы работаете, а какие не характерны? Варианты ответов были сформулированы следующим образом:

- 1) политика руководства в отношении персонала является приемлемой;
- 2) уровень заработной платы соответствует ожиданиям;
- 3) условия труда соответствуют нормам;
- 4) отношения с руководством улучшаются;
- 5) отношения с коллегами улучшаются;
- 6) контроль со стороны руководства адекватен выдаваемым заданиям;
- 7) качество выполняемой работы улучшается;
- 8) возможности продвижение по службе соответствуют ожиданиям;
- 9) одобрение руководством результатов работы соответствует достигнутым результатам;
- 10) содержание социального пакета организации соответствует ожиданиям;
- 11) возможность делового и творческого роста соответствует ожиданиям.

Таким образом, заполняя анкету, респондентам было предложено напротив каждого варианта сделать одну из отметок: «да», «нет», «не знаю».

Анкеты были заполнены 37-ю работниками ОАО «Манотомь». Респонденты должны были определиться относительно предложенных вариантов ответов в зависимости от степени их важности, или не указывать вообще никаких вариантов, если предложенные ответы не характеризовали, по их мнению, си-

туацию с управлением персоналом в организации. Количество ответов принято за 100%. Выяснено количество наиболее важных ответов и сделан расчет процента их общего количества (таблица 10).

Таблица 10– Результаты обработки анкет

Но- мера отве- тов	Удельный вес специалистов, указавших на эффективность различных аспектов управления персона- лом							
	в составе положительных аспектов				в составе негативных аспектов			
	по результатам обработки анкет специалистов							
	производ- ственно- коммер- ческой службы	производ- ственных подразде- лений	юридиче- ского от- дела	планово- экономи- ческого отдела	производ- ственно- коммер- ческой службы	производ- ственных подразде- лений	юридиче- ского от- дела	планово- экономи- ческого отдела
1	4,5	4,5	4,4	5,7	4,9	4,3	4,6	4,3
2	13,8	14,8	15,6	13,6	13,8	17,0	15,3	16,3
3	8,9	9,3	10,2	8,9	9,3	8,3	9,2	9,8
4	7,4	7,9	7,6	6,8	9,7	11,7	9,5	8,5
5	9,6	9,3	9,2	7,8	9,9	8,7	11,0	8,2
6	3,5	3,8	2,4	3,6	8,7	7,7	7,5	6,5
7	16,4	14,9	16,2	15,6	6,4	5,7	5,4	6,0
8	6,3	6,4	6,2	6,8	14,1	12,4	14,6	12,2
9	15,6	16,8	17,0	18,3	6,8	6,3	7,1	8,0
10	4,3	3,3	3,4	2,8	10,4	10,9	9,8	10,0
11	9,2	8,1	7,4	9,5	2,5	2,5	1,7	2,7

В целом количество позитивных характеристик практически полностью совпадает с количеством негативных характеристик. По данному критерию эффективность социальной работы является недостаточной. Таким образом, предложенные варианты ответов прямо или косвенно раскрывают различные аспекты системы управления персоналом в ОАО «Манотомь».

По каждому из четырех структурных подразделений обобщены данные ответов респондентов, что позволило построить линейные графики и определиться с пиковыми позициями относительно позитивных и негативных факторов работы персонала. В частности, в отношении положительных ответов мы получили результаты, проиллюстрированные на рисунке 5, в отношении отрицательных ответов – на рисунке 6.

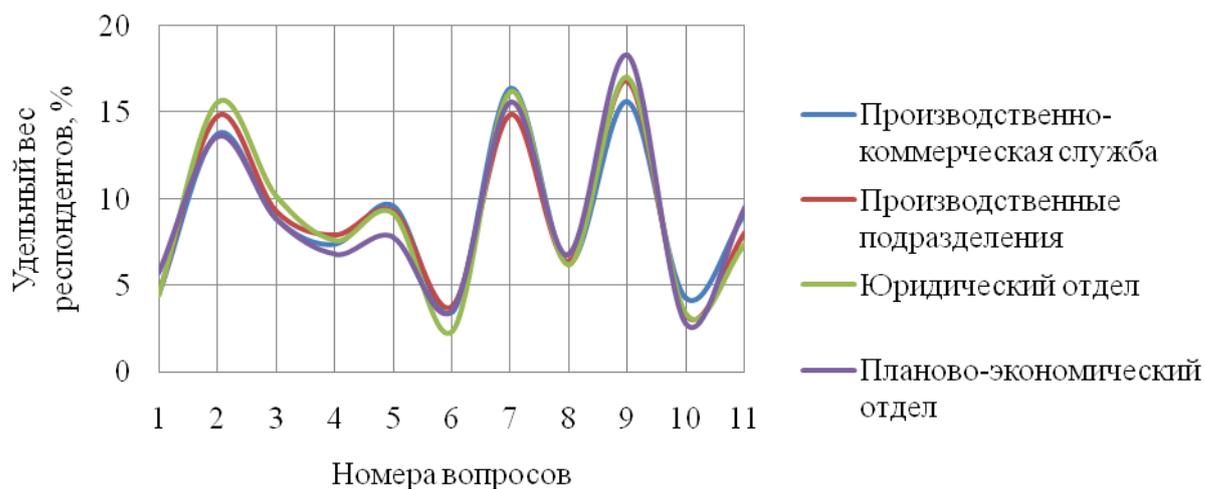


Рисунок 5 – Графики положительных ответов респондентов

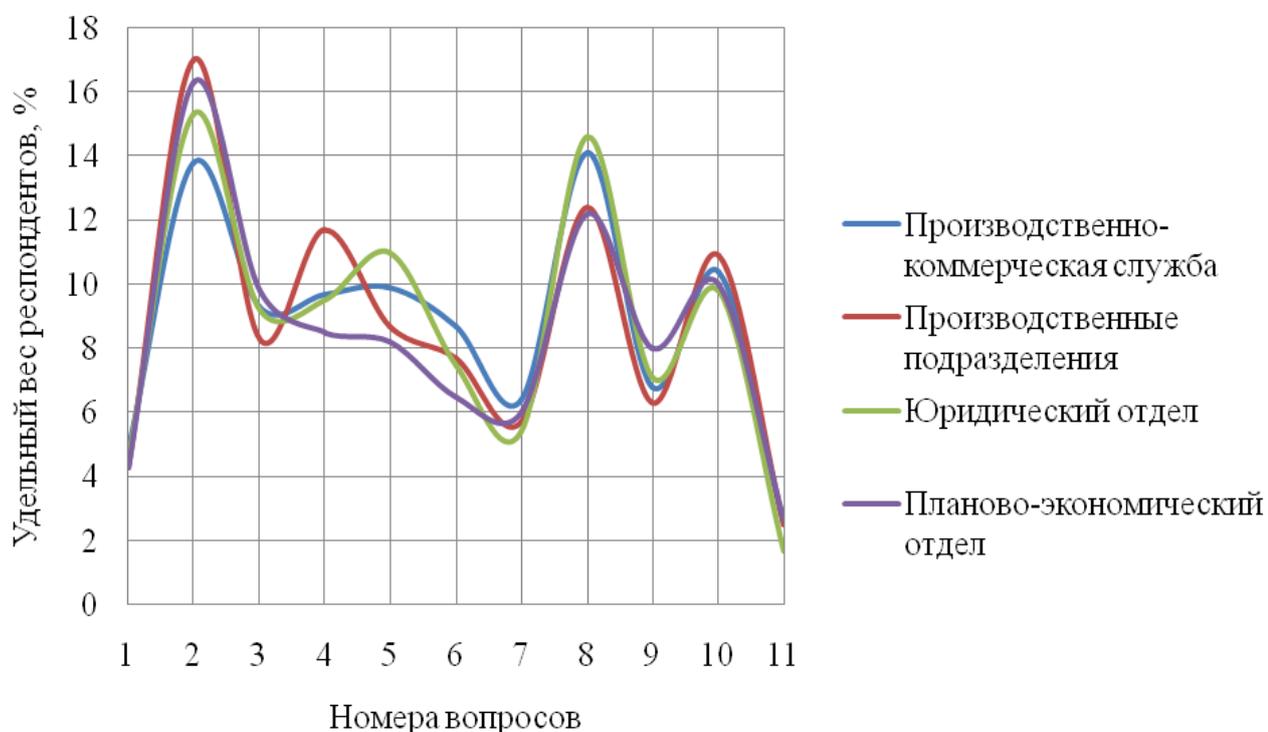


Рисунок 6 – Графики отрицательных ответов респондентов

Как видно из графиков, в целом прослеживается корреляция по областям и совпадение пиков ответов. В частности, максимальные значения приходятся на варианты ответов:

№2 (т.е. работников ОАО «Манотомь» удовлетворяет размер заработной плата, поскольку в целом соответствует ожиданиям). Вместе с тем, отнюдь не все работники удовлетворены зарплатой, об этом свидетельствует весьма суще-

ственный удельный вес негативных ответов по данному варианту;

№7 (качество выполняемой работы, по мнению персонала ОАО «Манотомь», улучшилось, что выражается в успешном выполнении возлагаемых обязанностей);

№9 (одобрение результатов работы руководством). Ответ относительно определения и одобрения результатов работы имеет наибольшее из всех существующих значение. На наш взгляд, это можно трактовать как достаточно высокий уровень самооценки и необходимость его подтверждения руководством. На наш взгляд, необходимо поддерживать в работниках достойное отношение к себе, что будет способствовать более творческому, эффективному и качественному выполнению поставленных задач. А именно в этом и состоит одна из задач социальной работы.

Вместе с тем, весьма негативно персонал оценивает недостаточные карьерные перспективы (вопрос №8), неудовлетворительное содержание социального пакета (вопрос №10), а также неадекватность контрольных процедур выдаваемым работникам заданий (вопрос №6).

Среди важнейших факторов определена заработная плата, которая фактически является естественной и одновременно социальной потребностью, постоянным мотивом любого работника. Стабильные показатели негативных ответов по данной позиции в опросе должны настораживать администрацию организации. Ведь, когда работник постоянно задумывается над заработной платой, уменьшается количество времени, которое он должен тратить на выполнение непосредственных обязанностей. Вместе с этим, возникает осознание необходимости сменить работу, подрабатывать в нерабочее время и др. Указание респондентами фактора заработной платы, как одного из основных (как и позитивном, так и в негативном аспектах) подчеркивает, что современный уровень денежного обеспечения персонала не соответствует их потребностям, следовательно, не в полной мере выступает стимулом в работе, не является внешним объективным условием эффективной работы.

Оценку социальной работы можно получить, используя возможности ме-

тодов изучения эффективности мотивации в организации. Исследование было проведено на основе анкеты «Персонал предприятия и управление трудом» разработанной А.Я. Кибановым и И.Б. Дураковой[8]. В анкетировании приняли участие 20 сотрудников структурных подразделений в ОАО «Манотомь». Оценка параметров выборки (пол, стаж работы и т.п.) позволила сделать вывод, она является репрезентативной, т.е. отражающей ситуацию в целом по ОАО «Манотомь». Важнейшими элементами удовлетворенности социальной работой, проводимой в отношении персонала, являются его успешная адаптация к внешним и внутренним условиям жизни, как связанным, так и не связанным с трудом, а также мотивация. В использованной анкете удовлетворенность оценивается через ответы на вопросы 1 – «Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью?» и 2 – «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?»), а также удовлетворенность отдельными сторонами трудового процесса. На эти вопросы даны пять вариантов ответов, средний из которых является нейтральным и выражается такими ответами, как «Не могу сказать, удовлетворен или нет» либо «Большинство затрудняется определить свою позицию». Этому ответу присваивается нулевое значение. Тогда, второй ответ оценивается (+1), первый – (+2), третий – (-1) и четвертый – (-2). При обработке анкеты суммируется количество респондентов, ответивших по тому или иному варианту и определяется индекс удовлетворенности.

По результатам исследования удовлетворенности персонала предприятием (приложение 14) можно сделать следующие выводы:

- сотрудники скорее удовлетворены, чем не удовлетворены своей жизнью (соответствующий индекс (вопрос №1) составляет 0,5). Вместе с тем, значение индекса недостаточно высокое, чтобы говорить о высокой эффективности системы мотивации на данном предприятии;

- удовлетворенность работой (0,95) выше, чем удовлетворенность жизнью в целом (0,50). Следовательно, на удовлетворенность работников жизнью оказывают влияние по большей части внешние факторы. В качестве основного фактора неудовлетворенности жизнью, следует рассматривать невысокую

уверенность в завтрашнем дне (0,55);

- работники вполне лояльно отзываються о работодателе (индекс удовлетворенности положением дел в ОАО «Манотомь» оценивается на уровне 1,40, а индекс оценки конкурентоспособности продукции ОАО «Манотомь» – 1,60), что проиллюстрировано на рисунке 7. По данному критерию персонал ОАО «Манотомь» являются в целом лояльным к работодателю, а работа по управлению персоналом в целом является удовлетворительной.

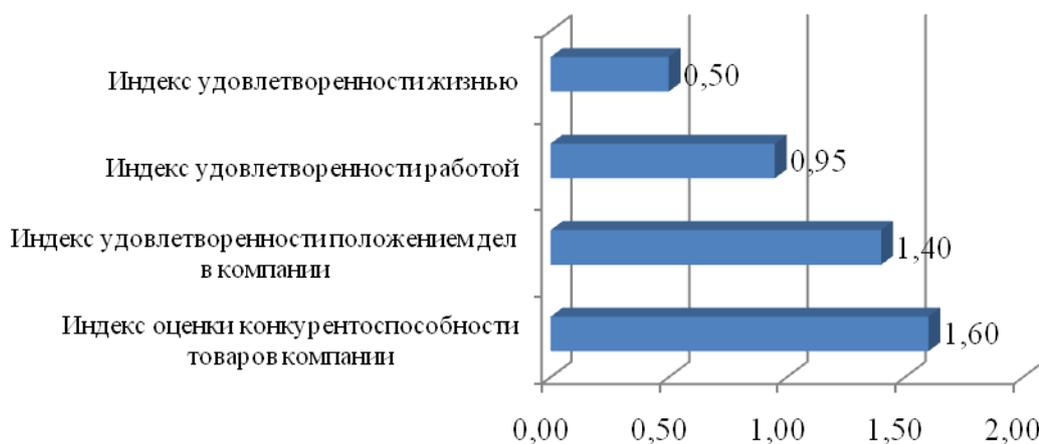


Рисунок 7 – Индексы удовлетворенности персонала ОАО «Манотомь» предприятием

В целом определенные надежды по поводу роста своего благосостояния работники склонны связывать с положением, которое занимает работодатель на рынке. Вместе с тем, работу администрации нельзя назвать успешной, поскольку, положительно отзываясь об ОАО «Манотомь» в целом, работники не удовлетворены: во-первых, условиями, в которых они работают (соответствующий индекс равен 0,55); во-вторых, организацией труда (0,65); в-третьих, прочими факторами, оказывающими влияние на эффективность мотивации персонала (0,30), что проиллюстрировано на рисунке 8.

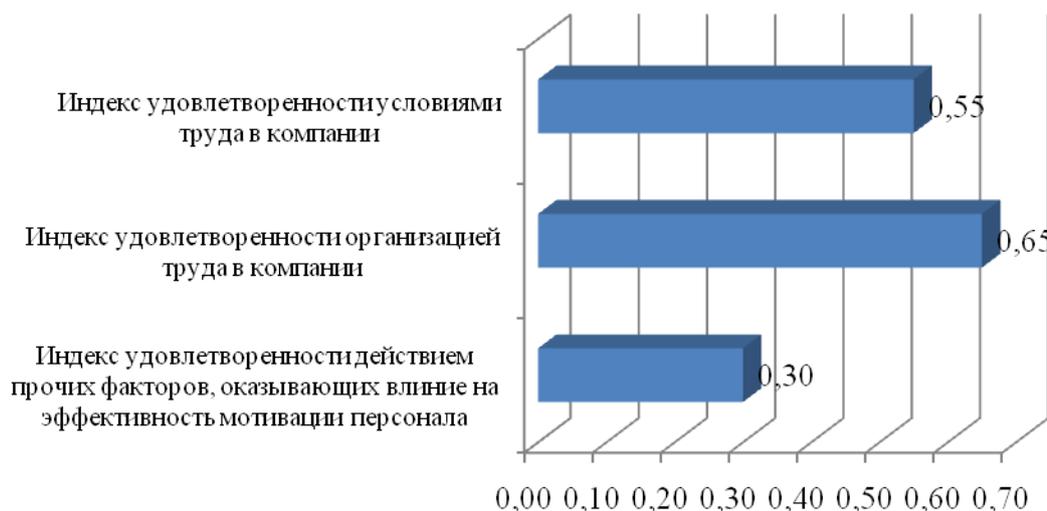


Рисунок 8 – Индексы удовлетворенности организацией труда и прочими факторами в ОАО «Манотомь»

На основе данных рисунка 8, можно сделать вывод, что перечисленные факторы усложняют ситуацию с обеспечением приемлемого уровня эффективности управления персоналом ОАО «Манотомь»;

- особую обеспокоенность вызывает неудовлетворенность заработной платой (-0,15), а также распределением фонда заработной платы между различными категориями работников (особенно несправедливой они считают заработную плату администрации (-0,20). Это объясняет и весьма высокий уровень неудовлетворенности работников связью между трудовым вкладом и заработной платой (0,30). При этом работники считают, что существующая система оплаты труда практически не побуждает персонал к эффективной работе (0,65). По данному критерию работа по управлению персоналом является недостаточно эффективной.

Таким образом, можно сделать вывод, что перспективы в повышении эффективности управления персоналом за счет повышения уровня мотивации, безусловно, есть. И эти возможности следует правильно использовать.

Для того, чтобы определить ценностную ориентацию опрошенных работников, которая оказывает существенное влияние на эффективность управления персоналом, блок вопросов об идеальной для себя работе

разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых включает определенный перечень вопросов и дает представление об идеальной работе, как работе, направленной в первую очередь на оценку содержания работы, ее общественной полезности, оплаты труда и статуса работника. Результаты обработки ответов приведены в приложении 15. Характеризуя эти результаты, можно отметить, что ценностная ориентация предполагает желание самостоятельной работы, возможности всесторонне использовать свои знания и опыт. Прагматически ориентированные работники нацелены на работу, дающую хороший заработок, продвижение по службе и пр. Соотношение между работниками, имеющими различия по типу ориентации, представлены на рисунке 9.

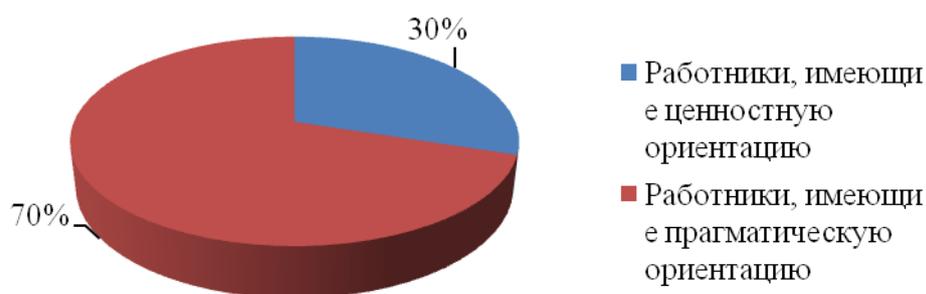


Рисунок 9 – Соотношение работников по типу ориентации

Таким образом, результаты анкетирования показали, что 30% работников имеют ценностную ориентацию, а 70% сотрудников имеют прагматическую ориентацию. Следовательно, для повышения эффективности управления персоналом актуальными являются направления, предполагающие использование как материальной, так и моральной составляющей мотивации.

Далее сотрудники были разделены на группы по силе и типу мотивации рисунок 10.

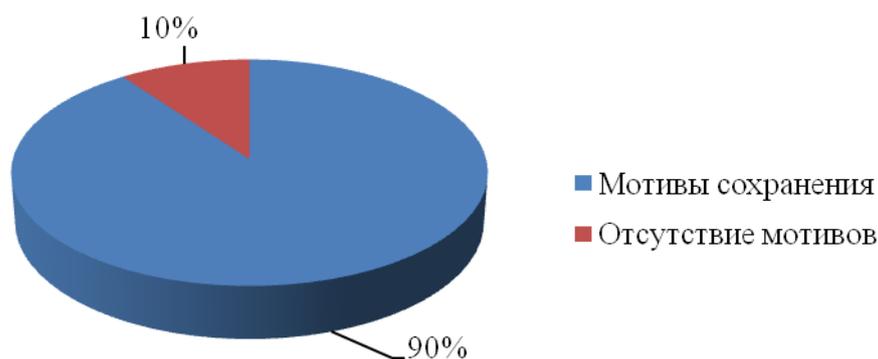


Рисунок 10 – Соотношение сотрудников по типу мотивов

Таким образом, результат показал, что среди респондентов отсутствует мотивация у двух респондентов, у остальных наблюдаются мотивы сохранения, также приоритетными ценностями труда являются: хороший заработок, уважение окружающих, детский сад, путевку, например, в санаторий, всесторонне использовать свои знания и способности. Структура требований и их оценка позволяют оценить работников в зависимости от силы требований и классифицировать их по типам мотивации (при переходе от ценностных ориентиров к практическим) по тем же критериям, которые были изложены ранее. Говоря о требованиях к работе с последующим формированием лояльности к организации-работодателю, следует иметь в виду, что они характеризуют работника применительно к той конкретной среде, в которой он функционирует и на этом уровне функционирования мотивации имеет место в настоящее время с неудовлетворенными актуализированными потребностями, которые, по мнению работника, он мог бы удовлетворить посредством своей трудовой деятельности.

Оценка возможностей удовлетворения требований к организации-работодателю на основе соотношения между требованиями, предъявляемыми к работе, и возможностью их удовлетворения показывает стимулирующий потенциал данной группы работников и насколько он реализуется. Этим целям служит соответствующий блок вопросов анкеты (приложение 16). Таким

образом, на основе результатов обработки анкет, можно сделать вывод, что хороший заработок – это главное требование, предъявляемое работниками. Об этом свидетельствуют ответы на вопрос анкеты №17, которые именно заработной плате отвели максимальный балл по важности. Поскольку подавляющее большинство опрошенных работников в анкете отметили, что «хорошая работа – это та работа, которая дает хороший заработок», у нас нет основания считать, что зарплата не является главным требованием к ОАО «Манотомь». Однако же ситуацию осложняет обстоятельство, что опрошенные работники дали преимущественно негативные ответы в отношении вопросов по справедливости получаемой ими зарплаты по отношению к их трудовому вкладу (вопросы №35-41). Без выполнения запросов персонала к ОАО «Манотомь» в отношении зарплаты любой сотрудник окажется лояльным к этому предприятию с минимальной вероятностью. Следовательно, и эффективность всей работы по управлению персоналом окажется минимальной. В то же время возможность удовлетворения этого требования стоит только на 11-м месте. Требования к обеспечению достатка – на втором месте, а возможность удовлетворения этого требования – на 12 месте. Таким образом, в условиях ОАО «Манотомь» требования, предъявляемые работниками, в целом не соответствуют возможностям их удовлетворения. Следовательно, вероятность того, что у сотрудников ОАО «Манотомь» удовлетворенность социальной работой, проводимой на предприятии, окажется на высоком уровне, является, судя по всему, невысокой. Соответственно, по данному критерию эффективность управления персоналом нельзя охарактеризовать как высокую.

Подводя итоги опроса персонала предприятия, можно сделать общий вывод, что социальная работа в исследуемой организации реализуется недостаточно эффективно. Особо следует подчеркнуть то, что весьма большое число работников отметили неудовлетворительное содержание социального пакета, который, как показал проведенный выше анализ, является одним из важнейших инструментов социальной политики организации.

Характеризуя содержание социального пакета в ОАО «Манотомь», следует отметить, что в исследуемой организации действуют различные виды льгот и компенсаций, а именно: разовая материальная помощь по наступлению особых случаев в жизни сотрудников; единоразовые социальные выплаты многодетным семьям и семьям с детьми-инвалидами; дополнительное пенсионное обеспечение при наступлении пенсионного возраста. Однако, такая система льгот и компенсаций работает не в полном объеме. Проблемы возникают на этапе оценки стабильности занятого персонала и качества внутриорганизационных ротаций. Кроме того, не существует разницы в окладах и суммарных выплатах между наиболее успешными и эффективными сотрудниками и «среднячками». Этот показатель позволяет понять, за счет чего получена разница в оплате их труда: благодаря фиксированной, переменной части, либо разного рода надбавок. Фактически эта цифра показывает, насколько успешно организация справилась с вопросами «за что платим?» и «что поощряем?». Нематериальные льготы и компенсации представлены только в виде добровольного медицинского страхования и организации корпоративных мероприятий, поэтому данная сфера также нуждается в совершенствовании.

Таким образом, именно социальный пакет в современных условиях является мощным инструментом влияния на эффективность, длительность и успешность трудовых отношений. Эта же система выступает мотивационным инструментом, который интегрирует методы материального и нематериального стимулирования труда, а также системой мер, которая дает возможность удовлетворить потребности работников и непосредственно повлиять на процесс осуществления трудовых функций. При этом соответствующие мероприятия должны удовлетворять важному требованию: должны быть увязаны с вкладом каждого сотрудника ОАО «Манотомь» в достижение его финансовых результатов и конкурентоспособности. Также важным требованием является прозрачность этой системы.

### **3 Совершенствование системы управления персоналом с целью повышения ее эффективности**

#### **3.1 Разработка предложений по повышению эффективности системы управления персоналом**

Проведенный анализ показал, что в ОАО «Манотомь» наиболее перспективным направлением совершенствования социальной работы является повышение эффективности применяемого в управлении персоналом социального пакета. Для того, чтобы социальный пакет в полной мере способствовал повышению эффективности управления персоналом, необходимо, чтобы применяемая компанией система отвечала определенным требованиям, представленным на рисунке 11.

1. Наполнение социального пакета должно осуществляться в соответствии со стандартами законодательства локальных актов компании и содержать базовые пункты
2. Составляющие системы должны избираться сотрудником, который имеет возможность сделать выбор в пользу увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет снижения объема других
3. Социальный пакет должен избираться работником из нескольких предложенных предприятием разнообразных систем примерно одинаковой стоимости, но разных по «наполнению»
4. Материальные блага, которые формируют социальный пакет, должны определяться работником самостоятельно в пределах полученных по результатам ежегодной аттестации количества баллов

Рисунок 11 – Требования к социальному пакету компании

Исходя из требований, предъявляемых к социальному пакету ОАО «Манотомь», можно предположить, что он должен включать две части – базовую и дополнительную (рисунок 12).

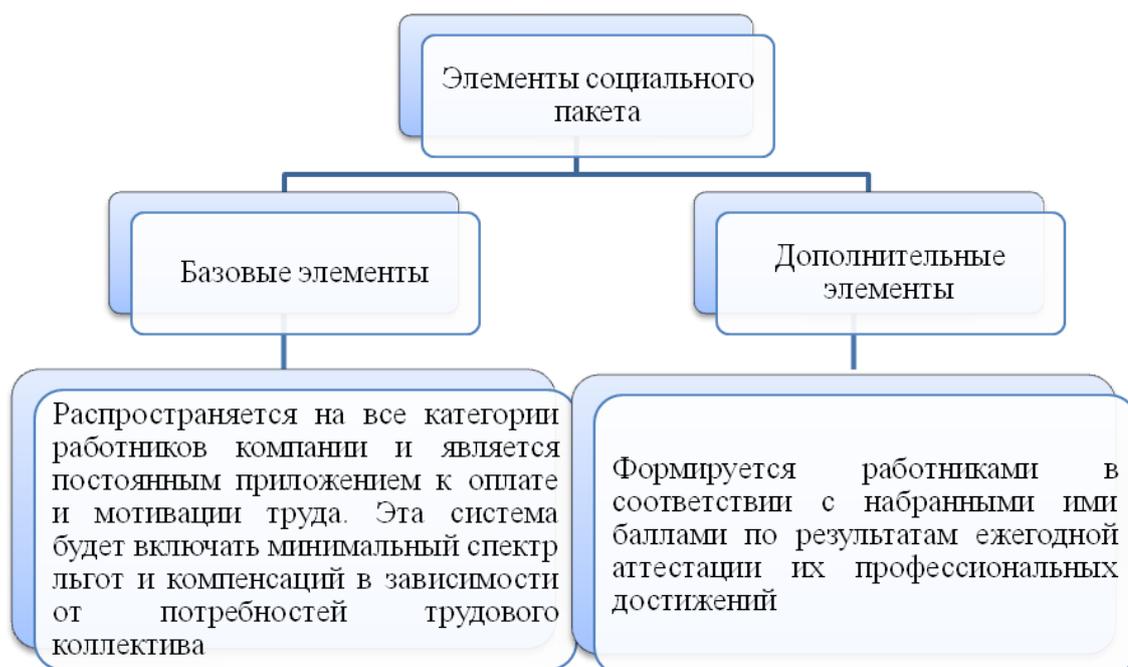


Рисунок 12 – Общий подход к наполнению социального пакета

Такой метод формирования и предоставления «дополнительной части» социального пакета носит сложный характер, что предусматривает необходимость систематического ранжирования и оценки вклада каждого работника в результат, получаемый компанией. Доминирующим параметром должно выступать количество баллов для каждого работника. Исходными факторами оценки работников могут быть: тяжесть работы, уровень квалификации, ответственность, напряженность труда, опыт и стаж, занимаемая должность, качество работы и др.

Для оценки работников предлагается использовать следующую шкалу:

1. Оценка деловых и профессиональных качеств работников (по данным кадрового учета):

- наличие диплома о высшем (среднем специальном) образовании с отличием – 5 баллов;
- наличие степени магистра – 5 баллов;
- за каждый год работы по специальности – плюс 1 балл;
- за выполнение работы в соответствии с базовым образованием – 15 баллов;

- за наличие дополнительного (помимо базового) образования – 10 баллов;
- за работу на каждой из занимаемых должностей на протяжении всего рабочего стажа не менее 5-ти лет – 10 баллов;
- за каждое поощрение на протяжении работы в организации – плюс 1 балл.

2. Оценка трудовой активности работников (производится соответствующими линейными и функциональными менеджерами):

- сложность выполняемой работы – от 0 до 10 баллов;
- склонность к рационализаторству – от 0 до 20 баллов;
- склонность к конфликтности – от -10 до 0 баллов;
- ответственность – от 0 до 20 баллов;
- уровень профессиональной компетентности – от 0 до 30 баллов.

Таким образом, предполагая, что работник в среднем может отработать в организации до 20 лет, получая ежегодно, по крайней мере, одно поощрение, рассчитываем количество баллов, на получение которых может рассчитывать опытный, образованный, хорошо зарекомендовавший, отлично справляющийся со своими должностными обязанностями работник:

$$B = 5 + 5 + 20 \times 1 + 15 + 10 + 10 + 20 \times 1 + 10 + 20 + 0 + 20 + 30 = 165 \text{ баллов.}$$

Таким образом, требуется разработать социальный пакет, сумма оценок отдельных элементов которого будет составлять именно 165 баллов.

Обязательным условием формирования социального пакета должен быть свободный выбор его составляющих. Если раньше работникам компании предлагался заранее сформированный набор материальных благ, то в последнее время такие наборы вытесняются «гибкими» системами. Они предоставляют работникам свободу выбора тех или иных благ по их выбору. Используя данный метод формирования социального пакета, компания получает возможность решить несколько задач. Во-первых, работники получают за счет компании услуги и блага, которые являются действительно наиболее необходимыми для них. Во-вторых, компания стимулирует работников к

надлежащему выполнению своих трудовых функций, и получению большего количества баллов. В-третьих, компания, таким образом, оптимизирует расходы на социальные нужды, что и является основным преимуществом данного метода.

Для выбора составляющих социального пакета целесообразно проводить анализ потребностей работников, которые в состоянии удовлетворить соответствующая система. Как правило, работники чувствуют удовлетворения потребности в питании, в поддержании здоровья, в физическом развитии, отдыхе. Также важными являются жилищные и семейные потребности. Важность денежной поддержки, потребности в профессиональном развитии персонала и поощрения принадлежности работников к компании являются относительными, и в первую очередь, зависят от отношений между работником и компанией.

И работодатели, и работники ожидают от социального пакета разных результатов. Для работника основным является: достойное вознаграждение и реализация амбиций; профессиональный рост и личностное развитие; надлежащие условия труда и безопасность; здоровый образ жизни и профилактика; решение личных проблем и социальный статус, элементы престижа.

Работодатель выдвигает требования к социальному пакету относительно: максимальной реализации стратегических целей компании; вовлечение персонала в работу организации; предотвращения оттока квалифицированных работников; эффективного управления персоналом; стимулирование определенной производственной поведения и контролируемости расходов на персонал.

Составим перечень возможных материальных благ, который выработала практика управления персоналом в ведущих отечественных и зарубежных компаниях и отметим материальные блага, которые включены в базовые и дополнительные наборы для работников которые реализованы в условиях ОАО «Манотомь» (таблица 11).

Таблица 11 – Рекомендуемый перечень элементов социального пакета

Элементы социального пакета	Состав социального пакета в ведущих отечественных и зарубежных компаниях		Применимо в ОАО «Манотомь»
	базовая часть	дополнительная часть	
- разовая материальная помощь по наступлению особых случаев в жизни сотрудников	+		+
- соц. выплаты многодетным семьям и семьям с детьми-инвалидами	+		+
- доп. пенсионное обеспечение при наступлении пенсионного возраста	+		+
- корпоративные мероприятия и спортивные соревнования сотрудников		+	+
- оплата мобильной связи		+	
- оплата топлива и амортизации при использовании личного транспорта		+	
- оплата проживания		+	
- оплата обучения для работника или его ребенка		+	
- медицинская страховка		+	
- оплата абонеента в фитнес-зал		+	

Анализируя представленную информацию, можно сделать вывод, что в ОАО «Манотомь» есть дополнительные возможности повышения эффективности управления персоналом за счет совершенствования набора материальных благ, включаемых в социальный пакет.

В связи с этим предлагается реализуемые в компании материальные блага включить в «базовую систему», а «дополнительную систему» сформировать за счет неприменяемых в настоящее время элементов рассматриваемой системы (рисунок 13).

Для того, чтобы оценить количество баллов, которое соответствует тому или иному материальному благу в составе социального пакета, проведем оценку востребованности этих элементов работниками компании, а также степень их согласованности. Для этого предложено оценить каждый из рассматриваемых элементов по 10-балльной шкале (таблица 12).

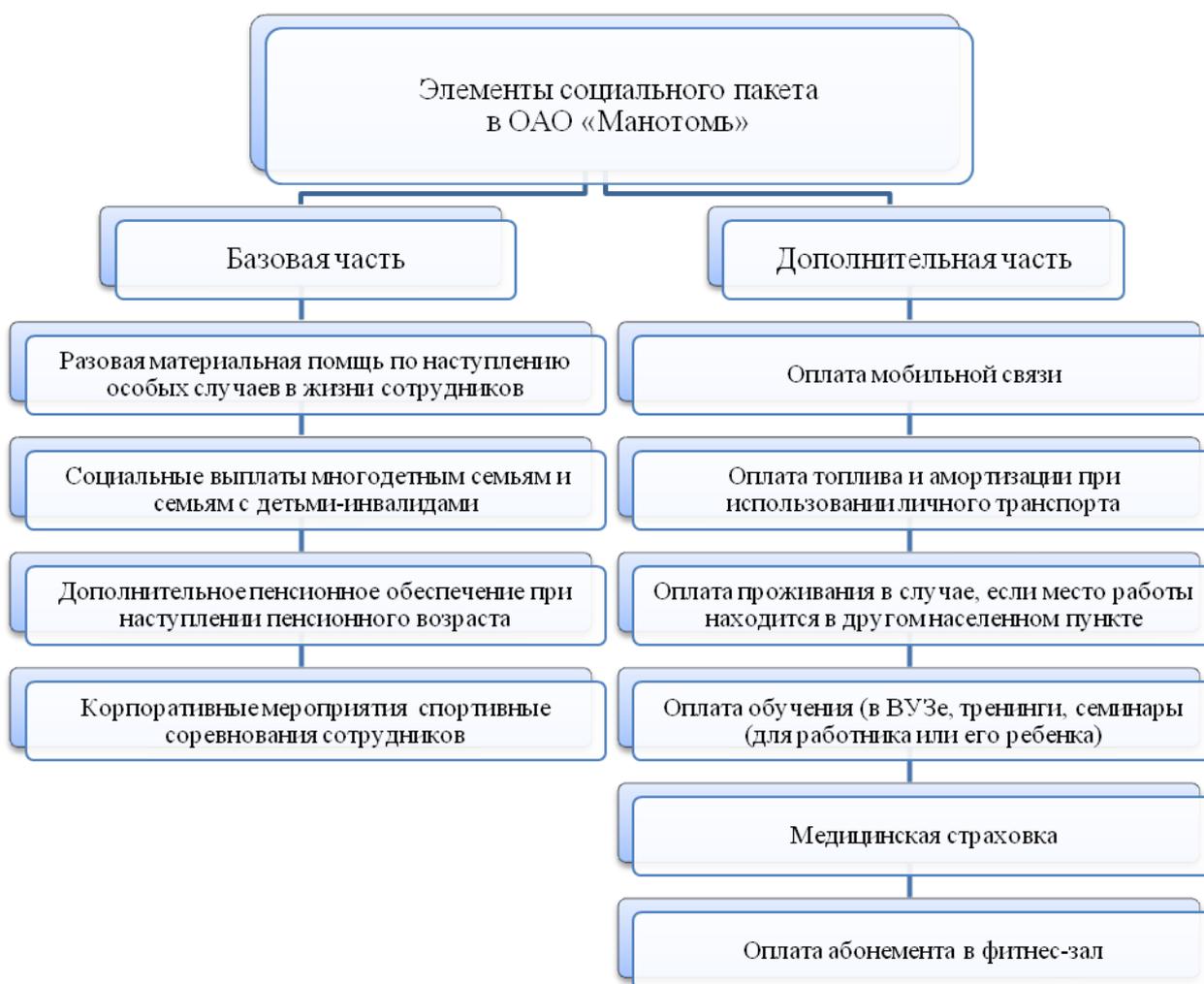


Рисунок 13 – Предложения по наполнению  
социального пакета в ОАО «Манотомь»

Таблица 12 – Оценка элементов социального пакета

Материальные блага в составе социального пакета	Оценки экспертов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) оплата проживания (e1)	5	6	9	5	8	4	2	4	2	6
2) оплата абонементов в фитнес-зал (e2)	3	4	5	8	5	3	8	8	5	7
3) оплата мобильной связи (e3)	8	3	2	5	5	5	8	4	5	2
4) оплата обучения (e4)	2	6	2	5	10	5	10	9	10	6
5) оплата топлива и амортизации при использовании личного транспорта (e5)	3	6	9	4	8	5	2	1	3	6
6) медицинская страховка (e6)	9	8	3	7	5	4	10	6	8	7

Используя оценки экспертов, осуществим расчет среднего балла по

каждому из элементов системы льгот и компенсаций, схематично результаты оценки представлены на рисунке 14.

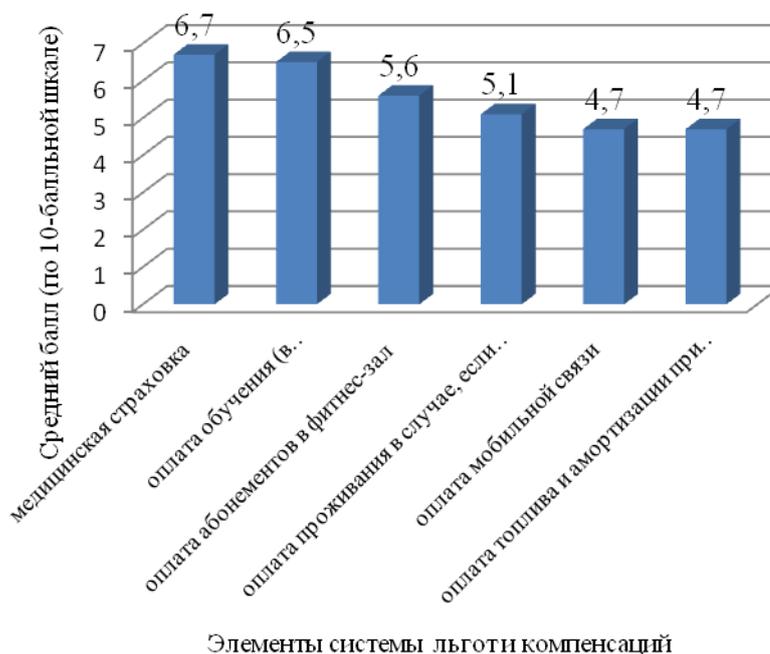


Рисунок 14– Опрос важности материальных благ в составе социального пакета

Для оценки согласованности оценок экспертов составляем матрицу соответствия. С этой целью для каждой пары объектов ( $e_i$ ,  $e_j$ ) определяем коэффициенты соответствия  $s_{ij}$ , исходя из предположения, что объект  $e_i$  предпочтительнее  $e_j$ . Результаты расчётов представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица соответствия

$e_j$	$e_i$					
	$e_1$	$e_2$	$e_3$	$e_4$	$e_5$	$e_6$
$e_1$	-	0,5	0,6	0,5	0,8	0,3
$e_2$	0,5	-	0,8	0,4	0,6	0,3
$e_3$	0,6	0,5	-	0,4	0,6	0,2
$e_4$	0,8	0,6	0,9	-	0,8	0,5
$e_5$	0,7	0,5	0,5	0,5	-	0,3
$e_6$	0,8	0,7	0,9	0,6	0,7	-

Для расчета показателя выдвигаем гипотезу, что  $e_1$  предпочтительнее  $e_2$ . Это предположение разделяют 5 экспертов. Множество критериев, соответствующих этому предположению, имеют номера:  $K = 1, 2, 3, 5, 6$ . Следовательно:

Аналогично рассчитываются значения остальных элементов матрицы  $S$ . Далее суммируем полученные значения по строкам: 2,7; 2,6; 2,3; 3,6; 2,5; 3,7. И делаем вывод, что в наибольшей степени мнения экспертов совпадают относительно оплаты медицинской страховки ( $e_6$ ), в наименьшей – относительно оплаты мобильной связи ( $e_3$ ).

После построения матрицы соответствия  $S$  нужно рассчитать значение элементов матрицы несоответствия  $D$ .

Элемент матрицы несоответствия  $D$  учитывает те критерии, по которым существует противоречие вынесенной гипотезе, что объект  $e_1$  предпочтительнее объекта  $e_2$ . Для пары объектов ( $e_i, e_j$ ) показатель  $D_{12}$  рассчитывается следующим образом:

1. Выделяем множество экспертов, оценки которых противоречат выдвинутой гипотезе, что объект  $e_1$  предпочтительнее объекта  $e_2$ .  $K = 4, 7, 8, 9, 10$ .

2. Для этих критериев рассчитываем разность оценок объектов  $e_1$  и  $e_2$  – величину несоответствия: №4:  $8-5=3$ ; №7:  $8-2=6$ ; №8:  $8-4=4$ ; №9:  $5-2=3$ ; №10:  $7-6=1$ . Полученные величины упорядочиваем в порядке убывания: 6, 4, 3, 3, 1.

3. Показатель несоответствия:

$$D_{12} = \frac{6}{10} = 0,6.$$

Аналогично рассчитываются значения остальных элементов матрицы  $D$  .  
(таблица 14).

Таблица 14 – Матрица несоответствия

e <sub>j</sub>	e <sub>i</sub>					
	e1	e2	e3	e4	e5	e6
e1	-	0,6	0,6	0,8	0,1	0,8
e2	0,4	-	0,5	0,5	0,4	0,6
e3	0,7	0,5	-	0,5	0,7	0,5
e4	0,7	0,3	0,6	-	0,7	0,7
e5	0,3	0,7	0,6	0,8	-	0,8
e6	0,6	0,2	0,1	0,5	0,6	-

Суммируем показатели по строкам и получаем следующие оценки: 2,9; 2,4; 2,9; 3,0; 3,2; 2,0. Сопоставляя эти оценки между собой, приходим к выводу, что в наибольшей степени разногласия между экспертами проявились относительно оплаты топлива и амортизации по используемому личному транспорту (e5), в наименьшей степени – относительно оплаты медицинской страховки (e6).

Таким образом, сопоставляя данные таблиц 13-14, делаем следующие выводы: наиболее важным среди элементов дополнительной системы льгот и компенсаций является оплата медицинской страховки (e6). Относительно востребованности данного элемента системы эксперты высказали меньше всего разногласий. Вторым по востребованности является оплата обучения сотрудника или его ребенка (e4). Третий в данном перечне элемент – это оплата абонементов в фитнес-зал (e2). Наименее востребованными экспертами признаны оплата мобильной связи и топлива (e3 и e5). На предпоследнем месте – оплата проживания (e1).

Таким образом, сотрудникам ОАО «Манотомь» будет предложено выбрать необходимые им материальные блага в пределах определенной суммы, которая будет поставлена в зависимость от прибыли и количества баллов, получаемого каждым работником.

Допустим, что в Положении о социальном пакете ОАО «Манотомь»

будет предусмотрено финансирование дополнительной части социального пакета в размере 10% от чистой прибыли, тогда по окончании года данная сумма будет резервирована на счете в банке и будет тратиться только на финансирование льгот и компенсаций. Например, по итогам 2016 г. ОАО «Манотомь» получила чистую прибыль в сумме 36 387 тыс. руб., 10% от этой суммы составляет 3 639 тыс. руб. Среднесписочная численность работников в 2016 г. составляла 519 чел. Допустим, в среднем каждый работник набрал 50 баллов (согласно методике, предложенной в п. 3.1). Учитывая это, можно предположить, что суммарное количество баллов составит 25 950 ( $519 \times 50$ ). Следовательно, 1 балл, набранный работником «стоит» 140 руб. в год ( $3\,639 \times 1000 / 25\,950$ ). Если работник набрал 100 баллов, то годовая сумма, на которую можно получить льготы и компенсации в течение 2016 г., составит 14 000 ( $140 \times 100$ ) руб.

Следующим этапом методики является подсчет «стоимости» отдельных материальных благ в социальном пакете. Оплата проживания в месяц в среднем составляет 10 000 руб. следовательно, в год – 120 000 руб. Месячная плата за фитнес-зал равна 1 500 руб., годовая плата – 18 000 руб. Оплата мобильной связи с месяц – 250 руб., в год – 3 000 руб. Годовая плата за обучение – 25 000 руб. Оплата топлива и амортизации за используемый личный автотранспорт – 24 000 руб. в год.

Предположим, годовая сумма, на которую можно получить льготы и компенсации в течение 2016 г., составляет 14000 руб. Учитывая эту сумму, работник организации может выбрать интересующие именно его элементы данной системы. Наиболее рациональной будет схема, согласно которой неиспользованная сумма будет накапливаться на депозитном счете, открытом компанией. Это позволит работнику накопить на оплату обучения ребенка, который поступает в ВУЗ, например, через два – три года. Кроме того, не следует забывать, что данная сумма в определенной степени возрастет за счет начисленных процентов.

Предлагаемые дополнения при формировании социального пакета

должны быть регламентированы локальными нормативными актами компании. В частности, целесообразно разработать «Положение о социальном пакете в ОАО «Манотомь». Проект предлагаемого к внедрению документа представлен в приложении 17. Помимо данных положений состав локальных нормативных актов, необходимых для реализации предлагаемого мероприятия, целесообразно дополнить шаблонами документов. В частности, в приложении 18 представлен бланк для оценки работников.

Следует предусмотреть возможность публикации на официальном сайте компании информации об основных параметрах системы льгот и компенсаций, чтобы все сотрудники имели доступ к интересующей информации о прибыли, направленной на финансирование системы льгот и компенсаций, «стоимости» одного балла, а также перечне льгот и компенсаций и, соответственно, их стоимости.

Совершенствование социального пакета, направленное на повышение эффективности управления персоналом в ОАО «Манотомь» предполагает реализацию ряда мероприятий (таблица 15).

Таблица 15 – Проект мероприятий по совершенствованию социального пакета в ОАО «Манотомь» на 2017 год

Этапы мероприятий	Ответственные за реализацию	Срок реализации
Разработка «Положения о социальном пакете» в ОАО «Манотомь»	Аникин Роман Анатолевич	Май 2017
Разработка документов для оценки деловых и профессиональных качеств работников и их трудовой активности	Аникин Роман Анатолевич	Май 2017
Оценка деловых и профессиональных качеств, а также трудовой активности работников	руководители служб и подразделений	Январь ежегодно
Систематизация результатов оценки деловых и профессиональных качеств, а также трудовой активности работников	менеджер по персоналу; руководители отделов и служб	Январь ежегодно
Расчет ключевых показателей социального пакета («стоимости» одного балла, стоимости набора льгот и компенсаций)	менеджер по персоналу; бухгалтер	Февраль ежегодно
Размещение информации о предлагаемых материальных благах в рамках социального пакета на официальном сайте компании	менеджер по персоналу; специалист отдела информатизации	Февраль ежегодно
Сбор заявлений работников о выбранных	менеджер по персоналу;	Февраль ежегодно

Этапы мероприятий	Ответственные за реализацию	Срок реализации
материальных благ в рамках социального пакета на текущий год	руководители отделов и служб	
Размещение неиспользованных средств на депозит в банке	бухгалтер	Март ежегодно

Таким образом, в рамках настоящего исследования предлагается усовершенствовать социальный пакет компании. Для этого в рамках социального пакета предполагается выделить базовую и дополнительную части. Базовая часть будет распространяться на все категории работников и являться постоянным приложением к оплате и мотивации труда. Дополнительную часть предлагается поставить в зависимость от деловых и профессиональных качеств, а также трудовой активности работника. Предполагается, что лояльность к компании будет обеспечена за счет таких материальных благ, как оплата обучения (в ВУЗе, тренинги, семинары) для работника или его ребенка; оплата медицинской страховки; оплата абонемента в фитнес-зал и пр. Для оценки вклада работника в благополучие компании предлагается использовать методику, предполагающую учет деловых и профессиональных качества работников, а также параметров, характеризующих трудовую активность работников. Оценка деловых качеств и профессиональных качеств работников проводится по данным кадрового учета. Оценка трудовой активности работников проводится непосредственным начальником конкретного работника. Для упрощения работы по оценке работников в соответствии с предлагаемой методикой предлагается использовать унифицированный бланк. Для обеспечения прозрачности применяемой системы по итогам года предлагается размещать информацию о финансировании социального пакета на официальном сайте ОАО «Манотомь».

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

От совершенствования социального пакета, помимо решения задачи повышения эффективности управления персоналом, ожидается вполне

определенный финансовый эффект. С этой целью необходимо определить выгоды для компании: с целью повышения эффективности управления персоналом предлагается усовершенствовать применяемый в ОАО «Манотомь» социальный пакет за счет:

- выделения базовой и дополнительной части данного пакета. При этом базовая часть будет, как и прежде, распространяться на все категории работников компании и являться постоянным приложением к оплате и мотивации труда. Дополнительную часть предлагается поставить в зависимость от деловых и профессиональных качеств, а также трудовой активности работника;

- для упрощения работы по оценке работников в соответствии с предлагаемой методикой предлагается использовать унифицированный бланк;

- для обеспечения прозрачности применяемой системы по итогам года предлагается размещать информацию о финансировании системы льгот и компенсаций на официальном сайте ОАО «Манотомь». С одной стороны, каждый работник может точно узнать, на что конкретно он может претендовать и в спокойной обстановке осуществить рациональный для него выбор материальных благ в пределах установленного именно для него лимита. С другой стороны, данное мероприятие будет способствовать повышению имиджа компании как успешного работодателя, что позволит сформировать коллектив, лояльный к компании и избежать проблем с привлечением персонала необходимой квалификации. Все это, безусловно, будет способствовать повышению эффективности системы управления персоналом.

Рекомендуемый проект по совершенствованию социального пакета в ОАО «Манотомь» фактически сводится к созданию набора механизмов самостоятельного проектирования новой системы повышения эффективности системы управления персоналом.

Первоначально данное предложение будет сопровождаться увеличением издержек по ряду статей, так как потребует единовременных вложений на совершенствование существующей системы управления. Несомненно, любое

мероприятие, проводимое с целью изменения существующей ситуации в организации, должно сопровождаться определенным экономическим эффектом, чтобы не только оправдать издержки, но и привести к достижению конечных целей проекта – повышению эффективности системы управления персоналом. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию социального пакета, представляет собой достаточно сложный и емкий процесс, так как приходится учитывать значительное число различных составляющих и, кроме того, достаточно сложно вычлнить долю экономического эффекта в общем доходе от хозяйственной деятельности компании.

В виду того, что в большинстве случаев практически невозможно определить прямым счетом в денежном выражении результат от работы системы, то результаты работы будем характеризовать экономией или прибылью, получаемой в исследуемой компании после внедрения обновленного социального пакета по сравнению с базовым периодом (до внедрения). Затраты на совершенствование социального пакета подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования социального пакета.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают такие составляющие:

где  $Z_{пред}$  – предпроизводственные затраты;

$Z_{кап}$  – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

– сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

– сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием системы льгот и компенсаций ( ), определяются так:

- где – основная и дополнительная заработная плата;
- отчисления на социальное страхование;
  - расходы на командировки;
  - расходы на служебные разъезды;
  - расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация);
  - канцелярские и типографские расходы;
  - почтово-телеграфные и телефонные расходы;
  - расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);
  - расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники
  - расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
  - прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов.

Общая сумма затрат выглядит как сумма единовременных и годовых

текущих затрат компании на совершенствование системы льгот и компенсаций:

Таким образом проблема определения экономической эффективности сводится к определению экономии от ее функционирования, а также к правильному сопоставлению этой экономии с произведенными затратами (в виду одновременности затрат и результатов).

Осуществим прогноз эффективности предлагаемых мероприятий, за базовый принимаем 2016 год (таблица 16).

Таблица 16 – Расчет затрат на реализацию предлагаемых мероприятий в ОАО «Манотомь»

Элементы затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Затраты на создание системы:	
1.1. Приобретение дополнительной оргтехники	150,0
1.2. Приобретение и установка программного обеспечения	50,0
Итого	200,0
2. Текущие затраты:	
2.1. Ежегодные затраты в виде выплат персоналу	3 639,0
2.2. Прирост суммы на оплату труда сотрудников административно-кадровой службы, занятых в проекте	25,0
2.3. Канцелярские и типографские расходы	10,0
2.4. Стоимость услуг по кадровому консалтингу	50,0
2.5. Повышение квалификации сотрудников отдела кадров, а также обучение руководителей подразделений по вопросам управления персоналом	25,0
2.6. Подписка на периодические издания по управлению персоналом	7,0
2.7. Прочие расходы	10,0
Итого текущие затраты на реализацию социального пакета	3 736,0

Таким образом, сумма затрат на создание системы составляет 200,0 тыс. руб., ежегодные текущие затраты – 3 736,0 тыс. руб.

Определившись с затратами на совершенствование системы льгот и компенсаций, перейдем к оценке эффективности этих затрат. Прежде всего, внедрение данной системы позволит увеличить выручку от реализации товаров за счет повышения производительности труда. Рост производительности труда

объясняется тем, что все должности будут заняты высококвалифицированными работниками, которым будет выгодно заботиться о собственной квалификации, инициативности и т.п., поскольку от этих качеств будет напрямую зависеть размер получаемых ими материальных благ в рамках социального пакета. Кроме того, размер получаемых работникам материальных благ будет поставлен в прямую зависимость от размера прибыли, получаемой компанией, что, в свою очередь, также будет стимулировать персонал на более продуктивную работу, поскольку если у компании не будет прибыли, то для работников не будет дополнительных благ. Кроме того, внедрение данной системы сведет к минимуму риск неэффективной работы компании, связанной с текучестью, недоукомплектованностью персоналом и т.п., поскольку воспользоваться всеми преимуществами данной системы работник сможет при условии, если он отработает в организации не менее 1 года. Кроме того, распределение части прибыли в виде материальных благ в рамках социального пакета будет способствовать тому, чтобы работники не покидали своего рабочего места до окончания отчетного года, когда будет осуществлено это распределение, что также будет способствовать снижению текучести кадров.

Эффект в виде увеличения товарооборота за счет увеличения производительности труда рассчитаем исходя из следующих соображений. В 2016 г. выручка составила 545 496 тыс. руб., чистая прибыль – 36 387 тыс. руб. Таким образом, норма прибыли составляла 6,67% ( $36\,387 \times 100 / 545\,496$ ).

Предполагается, что совершенствование социального пакета обеспечит рост производительности труда, а следовательно, и выручки от реализации товаров в среднем на 12% (т.е. до 610 956 тыс. руб.). Если при этом норма прибыли останется на прежнем уровне, то можно ожидать получения прибыли в размере 40 751 ( $610\,956 \times 6,67 / 100$ ) тыс. руб. Таким образом, предполагается получение эффекта в виде прироста чистой прибыли в размере 4 364 ( $40\,751 - 36\,387$ ) тыс. руб. Сумма экономического эффекта (дополнительно получаемой прибыли) рассчитывается по формуле:

где – экономический эффект полученный в результате реализации мероприятий, руб.;

– сумма, сэкономленная за год, руб.

– сумма дополнительных затрат за год, связанных с внедрением кадрового планирования, руб.

– нормативный коэффициент эффективности (E=0,16);

– единовременные затраты на внедрение кадрового планирования, руб.

Коэффициент рентабельности предлагаемого мероприятия составляет:

$$d = \frac{596,0}{3736,0 + 0,16 \times 200,0} = 0,158 (15,8\%).$$

Результаты расчетов показателей эффективности проекта представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Прогноз эффективности предлагаемого проекта

Показатели	Сумма
Прибыль от совершенствования социального пакета	4 364,0
Экономический эффект от реализации проекта	596,0
Коэффициент рентабельности, доли единицы (%)	0,158 (15,8%)

Таким образом, значения показателей эффективности предлагаемого проекта позволяют сделать вывод о том, что реализовать этот проект

целесообразно.

Кроме экономических выделяют и социальные результаты, полученные при использовании разработанных мероприятий по совершенствованию системы льгот и компенсаций следующие:

1. Привлечение наиболее талантливых и профессиональных сотрудников, которые своим вкладом повышают эффективность всей организации и создают надежную репутацию компании.

2. Появление добавочной стоимости: увеличение объема продаж, сокращение числа потерь, удовлетворенность клиентов.

3. Соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям должности.

4. Повышение надежности персонала и снижение в связи с этим вероятности разглашения коммерческой тайны деятельности компании, которое может повлечь прямые финансовые потери.

При реализации рекомендуемых мероприятий администрация ОАО «Манотомь» вправе рассчитывать на повышение эффективности управления персоналом и увеличения экономической результативности.

## Заключение

Целью настоящей выпускной квалификационной работы, которая состояла в разработке проекта совершенствования социальной работы в ОАО «Манотомь», достигнута. В ходе исследования решены поставленные задачи и сделаны соответствующие выводы:

Эффективная социальная работа преследует цель обеспечения как социальной справедливости, так и экономической эффективности. Во многом успешность развития современных организаций определяется качеством трудовой деятельности сотрудников, которое, в свою очередь, зависит от качества рабочей силы и от качества трудовой жизни персонала организации, т.е. от полноценного эффективного взаимодействия наемных работников и работодателей.

Общая численность персонала ОАО «Манотомь» сократилась: если в 2014 г. численность персонала составляла 617 чел., то в 2016 г. – 519 чел. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. сокращение составило 79 чел., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – еще на 19 чел. В качестве основных причин сокращения численности персонала ОАО «Манотомь» следует назвать оптимизацию производства, предполагающую внедрение нового оборудования и инновационных методов производства. Кроме того, в течение анализируемого периода на предприятии была внедрена практика совмещения должностей. Также некоторые сотрудники покинули свои рабочие места по причине выхода на пенсию и по собственному желанию. Большая часть работников предприятия имеет высшее образование. Показатели соотношения уровня образования в отчетном году по сравнению с базовым годом практически не изменились. На предприятии преобладает количество сотрудников, отработавших более 5-ти лет. Это позволяет сделать вывод, что работники рассматривают ОАО «Манотомь» как стабильного работодателя.

В течение 2014-2016 гг. фактов увольнения работников ОАО «Манотомь» за нарушение дисциплины и по аналогичным причинам не выявлено.

Всего по причинам текучести (т.е. в данном случае по собственному желанию) в 2014 г. выбыло 34 чел., в 2015 г. – 38 чел., в 2016 г. – 45 чел. Соответственно, коэффициенты текучести персонала составляли, соответственно, 0,055, 0,071 и 0,087. Таким образом, по причинам текучести на протяжении анализируемого периода выбывало от 6 до 9% списочной численности. По данному критерию также можно косвенно охарактеризовать работу по управлению персоналом как недостаточно эффективную, что делает целесообразным изучение специфики работы в этой сфере.

С целью оценки эффективности функционирования системы управления персоналом ОАО «Манотомь» был использован метод анкетного опроса. В качестве основного критерия эффективности мотивации выбрана степень удовлетворенности персонала работой в ОАО «Манотомь». Полученные результаты свидетельствуют, что средняя степень удовлетворенности персонала ОАО «Манотомь» сформирована на уровне 64%. Это недостаточно высокий показатель.

Из 23-х функций по управлению персоналом в полной мере выполняются только 9, частично выполняются 12 функций, не выполняется 2 функции. Такое положение вещей характеризует систему управления персоналом с негативной точки зрения. При этом особую обеспокоенность вызывает то обстоятельство, что не выполняется та часть функций, которая напрямую оказывает влияние на «социальное самочувствие» персонала. Речь идет о социальной работе (например, формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.), что требует проведения более глубокого анализа этой сферы.

В локальных нормативных актах ОАО «Манотомь» задекларировано, что социальная составляющая в деятельности организации – это важный элемент его кадрового, производственного, экономического потенциала. В соответствии со сведениями, представленными на сайте компании, администрация ОАО «Манотомь» совместно с Профсоюзным комитетом заботятся о социальной защищенности работников, предоставляя им дополнительный пакет социальных

льгот и гарантий. Характеризуя содержание социального пакета в ОАО «Манотомь», следует отметить, что в исследуемой организации действуют различные виды льгот и компенсаций, а именно: разовая материальная помощь по наступлению особых случаев в жизни сотрудников; единоразовые социальные выплаты многодетным семьям и семьям с детьми-инвалидами; дополнительное пенсионное обеспечение при наступлении пенсионного возраста.

С целью повышения эффективности системы управления персоналом ОАО «Манотомь» предложено усовершенствовать (расширить) социальный пакет компании. Для этого в рамках социального пакета предполагается выделить базовую и дополнительную части. Базовая часть будет, как и прежде, распространяться на все категории работников предприятия и являться постоянным приложением к оплате и мотивации труда. Дополнительную часть предлагается поставить в зависимость от деловых и профессиональных качеств, а также трудовой активности работника. Предполагается, что лояльность к компании будет обеспечена за счет таких материальных благ, как оплата обучения (в ВУЗе, тренинги, семинары) для работника или его ребенка; оплата медицинской страховки; оплата абонеента в фитнес-зал и пр. Для оценки вклада работника в благополучие компании предлагается использовать методику, предполагающую учет деловых и профессиональных качества работников, а также параметров, характеризующих трудовую активность работников. Оценка деловых качеств и профессиональных качеств работников проводится по данным кадрового учета. Оценка трудовой активности работников проводится непосредственным начальником конкретного работника. Для обеспечения прозрачности применяемой системы по итогам года предлагается размещать информацию о финансировании социального пакета на официальном сайте ОАО «Манотомь». В результате реализации предлагаемого мероприятия предполагается получить экономический эффект в сумме 596 тыс. руб. в год.

## Список использованных источников

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // СЗ РФ. 2001. № 119. Ст. 3806.
2. Быковская Ю.В. Социальный пакет в системе повышения эффективности профессиональной деятельности работников организации // Экономика. Управление. Право. – 2011. – №7. – С. 4-8.
3. Ванчинов О.З. Забота о людях – высшая из добродетелей // Газовая промышленность. – 2013. – №3. – С. 41-43.
4. Галкина Е.М. Социальная работа как вектор развития // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции «Наука и образование в XXI веке». – АР-Консалт, 2015. – С. 61-63.
5. Германов И.А., Плотникова Е.Б. Опыт оценки результативности внутренней социальной политики на промышленных предприятиях // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2012. – №3. – С. 204-211.
6. Горбунова Е. Прижился ли социальный пакет в России? // Управление персоналом. – 2013. – №7. – С. 28-30.
7. Долженко Р.А. Социальная карта – новая форма использования социального пакета организации // Управление корпоративной культурой. – 2013. – №1. – С. 2-12.
8. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон вузов и фак./ В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – ПРИОР, 2011. – 400 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.-Новгород: НИМБ, 2010. – 720 с.
10. Еремеева Т.С., Попов И.С. Социальный аудит как технология социальной работы с работниками на предприятии (на примере МП «ГСТК») // Материалы заочной межрегионально научно-практической конференции «Основные парадигмы современного социально-гуманитарного знания». – 2013. – С. 176-181.

11. Жильцова Ю.С. Социальный пакет как механизм социального управления // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – №5. – С. 360-365.
12. Котова Н. Социальный пакет как инструмент социальной ответственности в сфере охраны труда // Экономика промышленности. – 2017. – №4. – С. 222-225.
13. Маковская Н.В. Элементы гибкого использования трудовых ресурсов на внутреннем рынке труда предприятия // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2013. – №3. – С. 139-145.
14. Малюк А.В. Уровневая оценка социального развития предприятий // Научное обозрение. – 2015. – № 14. – С. 394-397.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М-Новосибирск: НГАЭиУ, 2008. – 516 с.
16. Митрофанова Е.А. Разработка материального не денежного стимулирования персонала (социального пакета) в организациях // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – №22. – С. 47-53.
17. Мустаева Ф.А. Некоторые направления реализации социальной политики на промышленных предприятиях // Материалы научно-практической конференции «Социальная политика градообразующего предприятия». – 2012. – С. 45-53.
18. Пименова О.В. Управление корпоративной социальной ответственностью на предприятиях легкой промышленности // Российский экономический интернет-журнал. – 2008. – №3. – С. 101.
19. Птушкин В.В. Социальное партнерство как гарант будущего // Профессиональное образование. Столица. – 2012. – №3. – С. 7.
20. Пылаев А. Социальный пакет в системе вознаграждения работников и как инструмент функционирования институтов рынка труда // Управление персоналом. – 2016. – №18. – С. 74-79.
21. Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Финансовый менеджмент, 2010. – №3. – С. 58-

62.

22. Расторгуева Т.И. Формирование и обеспечение социальных гарантий (социальный пакет) медицинских работников // Российская академия медицинских наук. Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья. – 2011. - №3. – С. 98-100.
23. Седых О.Г. Социальная служба как инструмент реализации социальной политики на предприятии // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2014. – №3. – С. 20.
24. Семин О.В. Социальная работа в условиях социально-экономического кризиса в России: перспективы развития // Социальная политика и социология. – 2016. – Т. 15. – № 4 (117). – С. 99-106.
25. Сергеев Ю.В., Еремина И.Ю., Каримов А.Б. Влияние условий труда работников на состояние трудовой дисциплины на предприятии // Газовая промышленность. – 2013. – №7. – С. 63-65.
26. Смирнова Е.В. Направления развития и совершенствования социальной работы на предприятиях // Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции «Научные исследования в сфере общественных наук: инновации и опыт». – 2016. – С. 29-32.
27. Соколова М.М. Социальный пакет: реалии и перспективы развития // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. – №24. – С. 158-163.
28. Солнышкина М.Г. Основные положения концепции социальной работы в производственном социуме // Вестник Учебно-методического объединения ВУЗов России по образованию в области социальной работы. – 2012. – №1. – С. 76-84.
29. Суховершина Ю.В. Управление социальным взаимодействием как фактор удовлетворенности работой // Сборник научных трудов участников II Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы психологии и педагогики в современном мире». – 2015. – С. 300-305.

30. Тагирова Э.В. Анализ значимости социально-трудовой сферы предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – №5. – С. 69-70.
31. Ткалич М.А. Прогнозирование социальных процессов на предприятиях // Сборник трудов по материалам международной научно-практической конференции «Развитие современной цивилизации: ответы на вызовы времени». – 2016. – С. 185-191.
32. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2011. – 336 с.
33. Фетюхина О.Н., Игнатьева Т.С. Организационно-экономические аспекты трудовой мотивации работников предприятия // Вестник Новосибирского государственного аграрного университета. – 2015. – № 2 (35). – С. 165-171.
34. Филатов В.А. Социальная работа на промышленном предприятии // Динамика систем, механизмов и машин. – 2012. – №4. – С. 127-129.
35. Холина Н. Социальный пакет в контексте регулирования социально-трудовых отношений // Человек и труд. – 2013. – №9. – С. 62-64.
36. Годовой отчет ОАО «Манотомь» за 2015 год.
37. Годовой отчет ОАО «Манотомь» за 2016 год.

## Приложение А

(справочное)

### Трансформация концепций работы с персоналом

Аспекты сравнения	Концепции работы с персоналом			
	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеком (социальный менеджмент)
Период появления и развития	конец 19 в. до 60-х гг. 20 в.	30-е гг. 20 в.	70-е гг. 20 в.	наше время
Научная основа (представители)	марксизм и тейлоризм (на западе), эксплуатация труда государством (в СССР) (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев)	теория бюрократических государств (Э. Мэйо, К. Адджерис, Р. Ли-Карт, Р. Блейк и др.)	активизация человеческого фактора (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор)	японский менеджмент (К. Мацусита, А. Морита, Л.А.Зеленов)
Субъект организации и трудового процесса	функция человека	должность человека (формальная роль), управление через административные механизмы	человек – невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовая функция, социальные отношения, состояние работника)	человек – главный субъект организации и особый объект управления; человек – не ресурс; управление человеком осуществляется с позиции человеческих отношений
Личностные и организационные ценности	труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество; единицы могут и проявляют творчество, самостоятельность, инициативу или самоконтроль	управление ориентировано на нужды и потребности работников; приоритеты кадрового менеджмента определяются существующим кадровым потенциалом организации	управление ориентировано на потребности самой организации в рабочей силе; приоритеты кадрового менеджмента – функциональный анализ имеющихся и проектируемых рабочих мест	управление ориентировано на отношения людей, социальные группы, духовные ценности, аспекты всестороннего развития личности

## Продолжение приложения А

Аспекты сравнения	Концепции работы с персоналом			
	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеком (социальный менеджмент)
Направленность кадрового менеджмента	квалификация и заинтересованность работников условиями труда и удовлетворённостью, выполняемой ими работы	учет коллективистских ценностей при работе с персоналом	индивидуальная работа с персоналом	персонал рассматривается как система неповторимых личностей
Особенности инвестирования в персонал	Инвестиции на сотрудников выделяются разово, только с точки зрения производственного обучения	Экономия издержек, связанных с воспроизводством рабочей силы (нет заинтересованности в долговременные инвестиции в человеческий капитал)	Повышение эффективности инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда	Персонификация инвестиций
Типы организаций, эффективно функционирующих в рамках концепции	Организация – машина, организация – административная система, организация – система процессов	Организация – межличностная система	Организация – межличностная система, организация – система, организация – динамическая модель	Самообучающаяся организация
Ожидаемые результаты	Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства	Обмен информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости	Расширение самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства	Эффективность возможна при желании обучаться в течение всей жизни вместе с коллегами, активном, творческом, нетривиальном отношении к выполнению поставленных задач

Приложение Б  
(справочное)  
Сведения о компании

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО 'МАНОТОМЬ'

ОГРН 1027000868685  
ИНН/КПП 7021000501/701701001  
по состоянию в Контур.Фокус на 25.04.2017: действующее

**Наименование**

Полное наименование	ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО 'МАНОТОМЬ'
Сокращенное наименование	ОАО 'МАНОТОМЬ'
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1027000868685 04.10.2002

**Адрес (место нахождения)**

Почтовый индекс	654061
Субъект Российской Федерации	ОБЛАСТЬ ТОМСКАЯ
Город (волость и т.п.)	ГОРОД ТОМСК
Улица (проспект, переулок и т.д.)	ПРОСПЕКТ КОМСОМОЛЬСКИЙ
Дом (владение и т.п.)	62
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1027000868685 04.10.2002

**Сведения о регистрации**

Способ образования	Создание юридического лица путем реорганизации до 01.07.2002
ОГРН	1027000868685
Дата присвоения ОГРН	04.10.2002
Регистрационный номер, присвоенный до 1 июля 2002 года	2906р/2547
Дата регистрации до 1 июля 2002 года	16.06.1993
Наименование органа, зарегистрировавшего юридическое лицо до 1 июля 2002 года	Муниципальное учреждение 'Томская регистрационная палата'
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1027000868685 04.10.2002

**Сведения о регистрирующем органе по месту нахождения юридического лица**

Наименование регистрирующего органа	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №7 по Томской области
Адрес регистрирующего органа	,654003,, Томск г., Соляная пл, д 5,,
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2157017482940 30.12.2015

## Продолжение приложения Б

### Сведения об учете в налоговом органе

ИНН	7021000501
КПП	701701001
Дата постановки на учет	12.07.1993
Наименование налогового органа	Инспекция Федеральной налоговой службы по г.Томску
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2087017091071 15.05.2008

### Сведения о регистрации в качестве страхователя в территориальном органе Пенсионного фонда Российской Федерации

Регистрационный номер	080003000461
Дата регистрации	25.09.1991
Наименование территориального органа Пенсионного фонда	Государственное учреждение "Управление пенсионного фонда России в г.Томске Томской области - Советский район"
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2077017173132 17.04.2007

### Сведения о регистрации в качестве страхователя в исполнительном органе Фонда социального страхования Российской Федерации

Регистрационный номер	700300025870031
Дата регистрации	24.02.2014
Наименование исполнительного органа Фонда социального страхования	Государственное учреждение - Томское региональное отделение Фонда социального страхования Российской Федерации филиал № 3
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2167031255906 24.05.2016

### Сведения об уставном капитале (складочном капитале, уставном фонде, паевых взносах)

Вид	УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ
Размер (в рублях)	116711
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1027000868685 04.10.2002

### Сведения о лице, имеющем право без доверенности действовать от имени юридического лица

Фамилия	ГЕТЦ
Имя	АЛЕКСАНДР
Отчество	ЮРЬЕВИЧ
ИНН	702102096600
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2067017406872 12.12.2006
Должность	Генеральный директор
Контактный телефон	442628
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2067017406872 12.12.2006

## Продолжение приложения Б

### Сведения о держателе реестра акционеров акционерного общества

ОГРН	1045605469744
Полное наименование	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ВТБ РЕГИСТРАТОР
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2177031207087 12.01.2017

### Сведения о видах экономической деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности

#### Сведения об основном виде деятельности

Код и наименование вида деятельности	26.51.5 Производство приборов для контроля прочих физических величин
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2047000289697 06.12.2004

#### Сведения о дополнительных видах деятельности

1

Код и наименование вида деятельности	35.13 Распределение электроэнергии
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2047000289697 06.12.2004

2

Код и наименование вида деятельности	35.50.5 Обеспечение работоспособности тепловых сетей
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2047000289697 06.12.2004

3

Код и наименование вида деятельности	36.00.2 Распределение воды для питьевых и промышленных нужд
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2047000289697 06.12.2004

4

Код и наименование вида деятельности	37.00 Сбор и обработка сточных вод
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2047000289697 06.12.2004

5

Код и наименование вида деятельности	49.41.2 Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2047000289697 06.12.2004

6

Код и наименование вида деятельности	68.20.2 Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2047000289697 06.12.2004

7

Код и наименование вида деятельности	91.01 Деятельность библиотек и архивов
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2047000289697 06.12.2004

## Продолжение приложения Б

### Сведения о лицензиях

1

Номер лицензии	АВ СДВ-12-101-2274
Дата лицензии	24.11.2015
Дата начала действия лицензии	24.11.2015
Дата окончания действия лицензии	24.11.2020
Вид лицензируемой деятельности, на который выдана лицензия	Конструирование и изготовление оборудования для ядерных установок, радиационных источников, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, хранилищ радиоактивных отходов
Место действия лицензии	634061 г. Томск, пр Комсомольский, 62
Наименование лицензирующего органа, выдавшего или переоформившего лицензию	Межрегиональное территориальное управление по надзору за ядерной и радиационной безопасностью Сибири и Дальнего Востока
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2157017269165 27.11.2015

2

Номер лицензии	АВ СДВ-11-101-2275
Дата лицензии	24.11.2015
Дата начала действия лицензии	24.11.2015
Дата окончания действия лицензии	24.11.2020
Вид лицензируемой деятельности, на который выдана лицензия	Конструирование и изготовление оборудования для ядерных установок, радиационных источников, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, хранилищ радиоактивных отходов
Место действия лицензии	634061 г. Томск, пр Комсомольский, 62
Наименование лицензирующего органа, выдавшего или переоформившего лицензию	Межрегиональное территориальное управление по надзору за ядерной и радиационной безопасностью Сибири и Дальнего Востока
ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2157017269176 27.11.2015

### Сведения о записях, внесенных в Единый государственный реестр юридических лиц

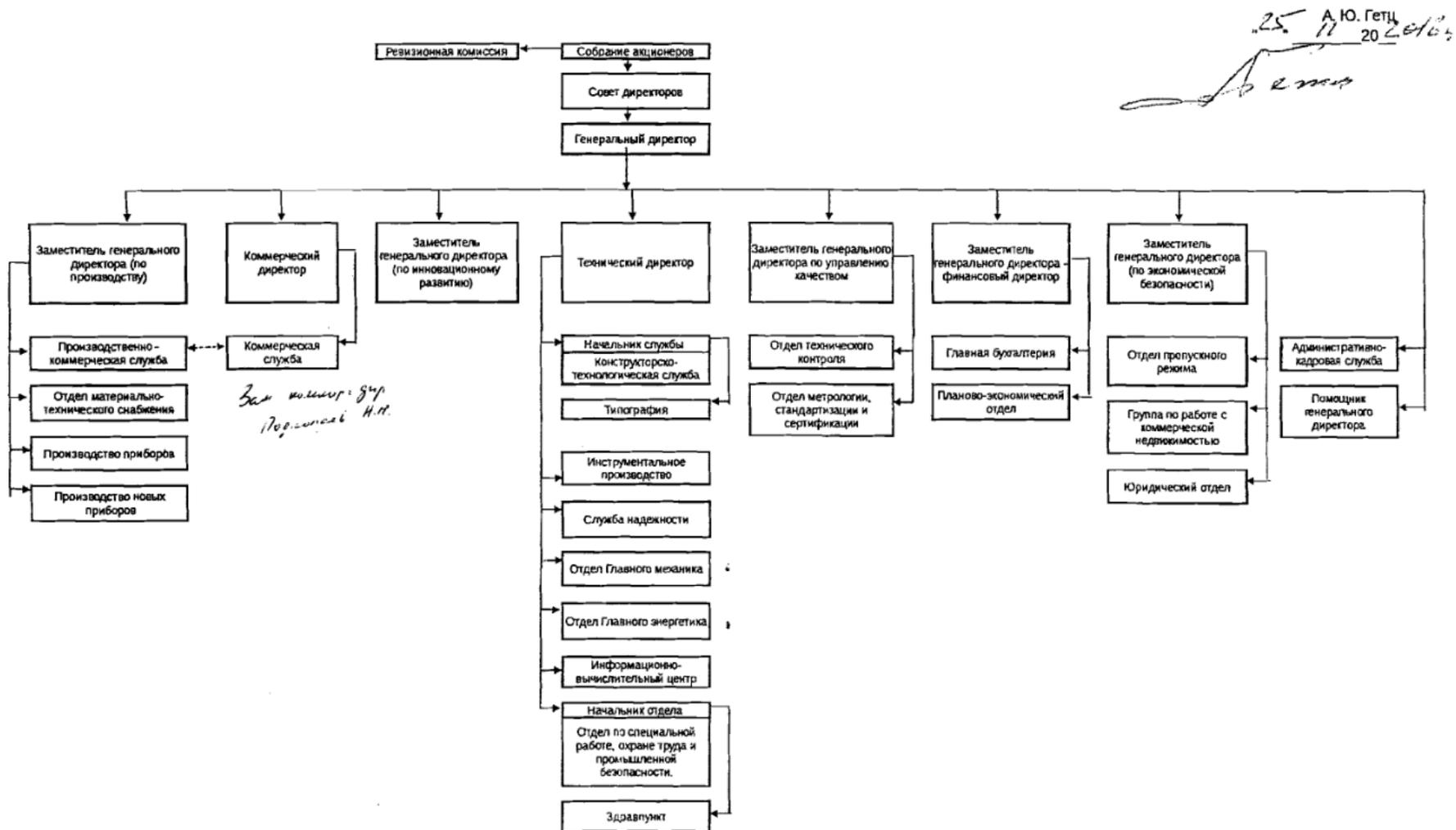
1

ГРН и дата внесения записи в ЕГРЮЛ	1027000868685 04.10.2002
Причина внесения записи в ЕГРЮЛ	(P17001) Внесение в ЕГРЮЛ сведений о ЮЛ, созданном до 01.07.2002
Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРЮЛ	Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Томску Томской области
<i>Сведения о свидетельстве, подтверждающем факт внесения записи в ЕГРЮЛ</i>	
Серия, номер и дата выдачи свидетельства	70 000571787 04.10.2002
Статус записи	В запись внесены исправления в связи с технической ошибкой, допущенной регистрирующим органом
ГРН и дата записи, которой внесены исправления в связи с технической ошибкой	2077017052519 26.01.2007

# Приложение В

(справочное)

## Организационная структура ОАО «Манотомь»



# Приложение Г

(справочное)

## Бухгалтерская отчетность ОАО «Манотомь» за 2015 г.

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
( в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н,  
от 06.04.2015 № 57н)

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

Организация Открытое акционерное общество "Манотомь"	по ОКПО	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	19 3 2016
Вид экономической деятельности Производство приборов для контроля прочих физических величин	по ОКВЭД	00225590
Организационно-правовая форма / форма собственности Публичные акционерные общества/Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	по ОКФС / ОКФС	7021000501
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	33.20.5
Местонахождение (адрес) 634061, Томская обл, Томск г, Комсомольский пр-кт, д.62		12247 41
		384

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2015 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2014 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2013 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5200	Основные средства	1150	62 116	69 098	73 172
	в том числе:				
5240	Незавершенные капитальные вложения		71	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
5301	Финансовые вложения	1170	642	642	642
	Отложенные налоговые активы	1180	-	47	47
	Прочие внеоборотные активы	1190	1 778	1 135	1 245
	Итого по разделу I	1100	64 536	70 922	75 106
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5400	Запасы	1210	84 436	81 500	67 526
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	426	-	-
5510	Дебиторская задолженность	1230	46 150	44 243	53 205
5305	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 902	3 984	2 350
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 765	809	1 405
	Прочие оборотные активы	1260	4 995	5 374	-
	Итого по разделу II	1200	141 674	135 910	124 486
	<b>БАЛАНС</b>	1600	206 210	206 832	199 592

ИФНС России по г. Томску

БУШУЯКОВА Н.И.  
19.03.2016

## Продолжение приложения Г

Форма 0710001 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	На 31 декабря 2015 г. 3	На 31 декабря 2014 г. 4	На 31 декабря 2013 г. 5
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	117	117	117
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) 7	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	50 978	50 978	50 978
	Резервный капитал	1360	117	117	117
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(49 000)	(50 994)	(52 380)
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>2 212</b>	<b>218</b>	<b>(1 168)</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 415	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>1 415</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5560	Заемные средства	1510	53 336	97 000	80 000
5560	Кредиторская задолженность	1520	149 247	109 600	120 746
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	14	14
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>202 583</b>	<b>206 614</b>	<b>200 760</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>206 210</b>	<b>206 832</b>	<b>199 592</b>

Руководитель  Гетц А.Ю.  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 19 " марта 2016 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибыли и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г., указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Целевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение приложения Г

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
( в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н,  
от 06.04.2015 № 57н)

### Отчет о финансовых результатах за 2015 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710002		
Организация <u>Открытое акционерное общество "Манотомь"</u>	по ОКПО	19	3	2016
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	00225590		
Вид экономической деятельности <u>Производство приборов для контроля прочих физических величин</u>	по ОКВЭД	7021000501		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Публичные акционерные общества/Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности</u>	по ОКПОФ / ОКФС	33.20.5		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	12247	41	
		384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2015 г. <sup>3</sup>	За 2014 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	497 542	486 275
	Себестоимость продаж	2120	( 464 045 )	( 462 840 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	33 497	23 435
	Коммерческие расходы	2210	( 3 405 )	( 2 605 )
	Управленческие расходы	2220	( - )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	30 092	20 830
	Доходы от участия в других организациях	2310	1	-
	Проценты к получению	2320	701	974
	Проценты к уплате	2330	( 13 270 )	( 10 023 )
	Прочие доходы	2340	27 636	52 561
	Прочие расходы	2350	( 29 620 )	( 53 458 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	15 540	10 884
	Текущий налог на прибыль	2410	( 4 016 )	( 9 498 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(2 283)	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 415)	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(47)	-
	Прочее	2460	(7 969)	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 093	1 386

Приложение Д  
(справочное)

Бухгалтерская отчетность ОАО «Манотомь» за 2016 г.

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 65н  
( в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н,  
от 06.04.2015 № 57н)

**Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2016 г.**

	Форма по ОКУД	Коды	
	Дата (число, месяц, год)	0710001	
Организация Открытое акционерное общество "Манотомь"	по ОКПО	00225590	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7021000501	
Вид экономической деятельности Производство приборов для контроля прочих физических величин	по ОКВЭД	26.51.5	
Организационно-правовая форма / форма собственности Открытые акционерные общества/Частная собственность	по ОКOPФ / ОКФС	47	16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384	
Местонахождение (адрес) 634061, Томская обл, Томск г, Комсомольский пр-кт, д.62			

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2016 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2015 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2014 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.1	Основные средства	1150	55 791	62 116	69 098
	в том числе:				
5240	Незавершенные капитальные вложения		-	71	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1	Финансовые вложения	1170	642	642	642
	Отложенные налоговые активы	1180	1	-	47
	Прочие внеоборотные активы	1190	1 522	1 778	1 135
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>57 956</b>	<b>64 536</b>	<b>70 922</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4.1	Запасы	1210	83 792	84 436	81 500
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	67	426	-
5.1	Дебиторская задолженность	1230	38 560	46 150	44 243
3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 035	3 902	3 984
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 576	1 765	809
	Прочие оборотные активы	1260	4 098	4 995	5 374
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>130 128</b>	<b>141 674</b>	<b>135 910</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>188 084</b>	<b>206 210</b>	<b>206 832</b>

## Продолжение приложения Д

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2016 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2015 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2014 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	117	117	117
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	50 978	50 978	50 978
	Резервный капитал	1360	117	117	117
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(12 879)	(49 000)	(50 994)
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>38 333</b>	<b>2 212</b>	<b>218</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	577	1 415	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>577</b>	<b>1 415</b>	<b>-</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.3	Заемные средства	1510	19 090	53 336	97 000
5.3	Кредиторская задолженность	1520	130 064	149 247	109 600
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	14
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>149 174</b>	<b>202 583</b>	<b>206 614</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>188 084</b>	<b>206 210</b>	<b>206 832</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Гетц А.Ю.  
(подпись) (расшифровка подписи)

« 27 » марта 2017 г.



**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказом в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Целевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источника формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение приложения Д

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
( в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н,  
от 06.04.2015 № 57н)

### Отчет о финансовых результатах за 2016 г.

	Форма по ОКУД	Коды
	Дата (число, месяц, год)	0710002
Организация Открытое акционерное общество "Манотомь"	по ОКПО	00225590
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7021000501
Вид экономической деятельности Производство приборов для контроля прочих физических величин	по ОКВЭД	26.51.5
Организационно-правовая форма / форма собственности Открытые акционерные общества/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	47   16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Показатели <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2016 г. <sup>3</sup>	За 2015 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	545 496	497 542
	Себестоимость продаж	2120	( 484 103 )	( 464 045 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	61 393	33 497
	Коммерческие расходы	2210	( 2 962 )	( 3 405 )
	Управленческие расходы	2220	( - )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	58 431	30 092
	Доходы от участия в других организациях	2310	10	1
	Проценты к получению	2320	746	701
	Проценты к уплате	2330	( 5 928 )	( 13 270 )
	Прочие доходы	2340	40 379	27 636
	Прочие расходы	2350	( 39 115 )	( 29 620 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	54 523	15 540
	Текущий налог на прибыль	2410	( 14 366 )	( 4 016 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(2 619)	(2 283)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	838	(1 415)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	1	(47)
	Прочее	2460	(4 609)	(7 969)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	36 387	2 093

Приложение Е

(справочное)

Горизонтальный анализ баланса ОАО «Манотомь»

Показатели	На 31.12.2013, тыс. руб.	На 31.12.2014, тыс. руб.	Темп при- роста за 2014 г., %	На 31.12.2015, тыс. руб.	Темп при- роста за 2015 г., %	На 31.12.2016, тыс. руб.	Темп при- роста за 2016 г., %	Темп прироста за 2014- 2016 гг., %
Общая стоимость имущества	199 592	206 832	3,63	205 784	-0,51	188 017	-8,63	-5,80
в том числе:								
1. Внеоборотные активы - всего	75 106	70 922	-5,57	64 536	-9,00	57 956	-10,20	-22,83
из них:								
основные средства	73 172	69 098	-5,57	62 116	-10,10	55 791	-10,18	-23,75
финансовые вложения	642	642	0,00	642	0,00	642	0,00	0,00
отложенные налоговые активы	47	47	0,00	0	-100,00	1	-	-97,87
прочие внеоборотные активы	1 245	1 135	-8,84	1 778	56,65	1 522	-14,40	22,25
2. Оборотные активы - всего	124 486	135 910	9,18	141 248	3,93	130 061	-7,92	4,48
из них:								
запасы	67 526	81 500	20,69	84 436	3,60	83 792	-0,76	24,09
дебиторская задолженность	53 205	44 243	-16,84	46 150	4,31	38 560	-16,45	-27,53
финансовые вложения	2 350	3 984	69,53	3 902	-2,06	1 035	-73,48	-55,96
денежные средства	1 405	809	-42,42	1 765	118,17	2 576	45,95	83,35
прочие оборотные активы	0	5 374	-	4 995	-7,05	4 098	-17,96	-

Продолжение приложения Ж

Показатели	На 31.12.2013, тыс. руб.	На 31.12.2014, тыс. руб.	Темп при- роста за 2014 г., %	На 31.12.2015, тыс. руб.	Темп при- роста за 2015 г., %	На 31.12.2016, тыс. руб.	Темп при- роста за 2016 г., %	Темп прироста за 2014- 2016 гг., %
Общая стоимость источников имущества	199 578	206 818	3,63	206 210	-0,29	188 084	-8,79	-5,76
в том числе:								
1. Собственный капитал - всего	-1 168	218	-118,66	2 212	914,68	38 333	1632,96	3381,93
в том числе:								
уставный капитал	117	117	0,00	117	0,00	117	0,00	0,00
добавочный капитал	50 978	50 978	0,00	50 978	0,00	50 978	0,00	0,00
резервный капитал	117	117	0,00	117	0,00	117	0,00	0,00
нераспределенная прибыль (не- покрытый убыток)	-52 380	-50 994	-2,65	-49 000	-3,91	-12 879	-73,72	75,41
2. Заемный капитал - всего	200 746	206 600	2,92	203 998	-1,26	149 751	-26,59	-25,40
в том числе:								
2.1. Долгосрочный заемный ка- питал - всего	0	0	-	1 415	-	577	-59,22	-
в том числе:								
отложенные налоговые обяза- тельства	0	0	-	1 415	-	577	-59,22	-
2.2. Краткосрочные обязатель- ства - всего	200 746	206 600	2,92	202 583	-1,94	149 174	-26,36	-25,69
в том числе:								
заемные средства	80 000	97 000	21,25	53 336	-45,01	19 090	-64,21	-76,14
кредиторская задолженность	120 746	109 600	-9,23	149 247	36,17	130 084	-12,84	7,73

Приложение Ж  
(справочное)

Вертикальный анализ баланса ОАО «Манотомь»

Показатели	На 31.12.2013		На 31.12.2014		На 31.12.2015		На 31.12.2016	
	тыс. руб.	%						
Общая стоимость имущества	199 592	100,00	206 832	100,00	206 210	100,00	188 084	100,00
в том числе:								
1. Внеоборотные активы - всего	75 106	37,63	70 922	34,29	64 536	31,30	57 956	30,81
из них:								
основные средства	73 172	36,66	69 098	33,41	62 116	30,12	55 791	29,66
финансовые вложения	642	0,32	642	0,31	642	0,31	642	0,34
отложенные налоговые активы	47	0,02	47	0,02	0	0,00	1	0,00
прочие внеоборотные активы	1 245	0,62	1 135	0,55	1 778	0,86	1 522	0,81
2. Оборотные активы - всего	124 486	62,37	135 910	65,71	141 674	68,70	130 128	69,19
из них:								
запасы	67 526	33,83	81 500	39,40	84 436	40,95	83 792	44,55
НДС	0	0,00	0	0,00	426	0,21	67	0,04
дебиторская задолженность	53 205	26,66	44 243	21,39	46 150	22,38	38 560	20,50
финансовые вложения	2 350	1,18	3 984	1,93	3 902	1,89	1 035	0,55
денежные средства	1 405	0,70	809	0,39	1 765	0,86	2 576	1,37
прочие оборотные активы	0	0,00	5 374	2,60	4 995	2,42	4 098	2,18

Продолжение приложения Ж

Показатели	На 31.12.2013		На 31.12.2014		На 31.12.2015		На 31.12.2016	
	тыс. руб.	%						
Общая стоимость источников имущества	199 578	100,00	206 818	100,00	206 210	100,00	188 084	100,00
в том числе:								
1. Собственный капитал - всего	-1 168	-0,59	218	0,11	2 212	1,07	38 333	20,38
в том числе:								
уставный капитал	117	0,06	117	0,06	117	0,06	117	0,06
добавочный капитал	50 978	25,54	50 978	24,65	50 978	24,72	50 978	27,10
резервный капитал	117	0,06	117	0,06	117	0,06	117	0,06
нераспределенная прибыль (непокрытые убытки)	-52 380	-26,25	-50 994	-24,66	-49 000	-23,76	-12 879	-6,85
2. Заемный капитал - всего	200 746	100,59	206 600	99,89	203 998	98,93	149 751	79,62
в том числе:								
2.1. Долгосрочный заемный капитал - всего	0	0,00	0	0,00	1 415	0,69	577	0,31
в том числе:								
отложенные налоговые обязательства	0	0,00	0	0,00	1 415	0,69	577	0,31
2.2. Краткосрочные обязательства - всего	200 746	100,59	206 600	99,89	202 583	98,24	149 174	79,31
в том числе:								
заемные средства	80 000	40,08	97 000	46,90	53 336	25,86	19 090	10,15
кредиторская задолженность	120 746	60,50	109 600	52,99	149 247	72,38	130 084	69,16

## Приложение И

(справочное)

### Анализ ликвидности активов ОАО «Манотомь»

Показатели	На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2015 г.	На 31.12.2016 г.
Группы активов:				
1. Наиболее ликвидные активы (денежные средства + краткосрочные финансовые инвестиции), тыс. руб.	3 755	4 793	5 667	3 611
2. Быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность), тыс. руб.	53 205	44 243	46 150	38 560
3. Медленно реализуемые активы (запасы + прочие оборотные активы + долгосрочные финансовые вложения), тыс. руб.	68 168	87 516	90 499	88 599
4. Трудно реализуемые активы (внеоборотные активы - долгосрочные финансовые вложения), тыс. руб.	74 464	70 280	63 894	57 314
Итого активов, тыс. руб.	199 592	206 832	206 210	188 084
Группы пассивов:				
1. Наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность), тыс. руб.	120 746	109 600	149 247	130 084
2. Краткосрочные обязательства (краткосрочные обязательства = итог раздела 5 – кредиторская задолженность), тыс. руб.	80 000	97 000	53 336	19 090
3. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	0	0	1 415	577
4. Постоянные пассивы (собственный капитал), тыс. руб.	-1 168	218	2 212	38 333
Итого пассивов, тыс. руб.	199 578	206 818	206 210	188 084
Излишек (+) или дефицит (-):				
1. Наиболее ликвидных активов, тыс. руб.	-116 991	-104 807	-143 580	-126 473
2. Быстро реализуемых активов, тыс. руб.	-26 795	-52 757	-7 186	19 470
3. Медленно реализуемых активов, тыс. руб.	68 168	87 516	89 084	88 022
4. Трудно реализуемых активов, тыс. руб.	75 632	70 062	61 682	18 981

## Приложение К

(справочное)

### Показатели платежеспособности предприятия

Наименование коэффициента	На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2015 г.	На 31.12.2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности ((денежные средства + краткосрочные финансовые вложения) / краткосрочные обязательства)	0,019	0,023	0,028	0,024
Коэффициент критической ликвидности ((денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + дебиторская задолженность) / краткосрочные обязательства)	0,284	0,237	0,256	0,283
Коэффициент текущей ликвидности (оборотные активы / краткосрочные обязательства)	0,620	0,658	0,699	0,872
Коэффициент общей ликвидности ((наиболее ликвидные активы + 0,5 * быстро реализуемые активы + 0,3 * медленно реализуемые активы)/(наиболее срочные обязательства + 0,5 * краткосрочные обязательства + 0,3 * долгосрочные обязательства))	0,316	0,336	0,317	0,354

## Приложение Л

(справочное)

### Анализ финансовой устойчивости ОАО «Манотомь»

с помощью абсолютных показателей

Показатели	На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2015 г.	На 31.12.2016 г.
1. Капитал и резервы, тыс. руб.	-1 168	218	2 212	38 333
2. Внеоборотные активы (за исключением финансовых вложений), тыс. руб.	74 464	70 280	63 894	57 314
3. Собственные оборотные средства, тыс. руб. (п. 1 – п. 2)	-75 632	-70 062	-61 682	-18 981
4. Запасы, тыс. руб.	67 526	81 500	84 436	83 792
5. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств, тыс. руб. (п. 3 – п. 4)	-143 158	-151 562	-146 118	-102 773
6. Долгосрочные кредиты, тыс. руб.	0	0	0	0
7. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов, тыс. руб. (п. 5 + п. 6)	-143 158	-151 562	-146 118	-102 773
8. Краткосрочные кредиты, тыс. руб.	80 000	97 000	53 336	19 090
9. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, тыс. руб. (п. 7 + п. 8)	-63 158	-54 562	-92 782	-83 683
10. Трёхкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	<0, <0, <0	<0, <0, <0	<0, <0, <0	<0, <0, <0
11. Тип финансовой ситуации	кризисное финансовое состояние	кризисное финансовое состояние	кризисное финансовое состояние	кризисное финансовое состояние

## Приложение М

(справочное)

### Анализ финансовой устойчивости ОАО «Манотомь»

с помощью относительных показателей

Показатели	Рекомендуемые значения	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016
1. Коэффициент автономии (собственный капитал / валюта баланса)	$\geq 0,5$	-0,006	0,001	0,011	0,204
2. Коэффициент финансовой зависимости (заемный капитал / валюта баланса)	$\leq 0,5$	1,006	0,999	0,989	0,796
3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (заемный капитал / собственный капитал)	$\leq 1$	-171,872	947,706	92,223	3,907
4. Коэффициент финансовой устойчивости ((собственный капитал + долгосрочные пассивы) / валюта баланса)	1	-0,006	0,001	0,018	0,207
5. Доля краткосрочных кредитов и займов в заемных средствах (краткосрочные кредиты / заемный капитал)	-	0,399	0,470	0,261	0,127
6. Доля расчетов с кредиторами в заемных средствах (кредиторская задолженность / заемный капитал)	-	0,601	0,530	0,732	0,869
7. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	1,657	1,916	2,195	2,245
8. Коэффициент маневренности (собственные оборотные средства / собственный капитал)	$\geq 0,5$	64,753	-321,385	-27,885	-0,495
9. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (собственные оборотные средства / оборотные активы)	$\geq 0,1$	-0,608	-0,516	-0,435	-0,146
10. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (собственные оборотные средства / запасы)	$\geq 0,6 \div 0,8$	-1,120	-0,860	-0,731	-0,227

Продолжение приложения М

Показатели	Рекомендуемые значения	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016
11. Индекс постоянного актива (внеоборотные активы / собственный капитал)	$\leq 1$	-64,303	325,330	29,175	1,512
12. Коэффициент реальной стоимости имущества ((основные средства + запасы) / валюта баланса)	$\geq 0,5$	0,705	0,728	0,711	0,742

## Приложение Н

(справочное)

### Анализ финансовых результатов ОАО «Манотомь»

Показатели	2014 г.		2015 г.		Темп прироста в 2015 г. по сравнению с 2014 г., %	2016 г.		Темп прироста в 2016 г. по сравнению с 2015 г., %	Темп прироста в 2016 г. по сравнению с 2014 г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		тыс. руб.	%		
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	486 275	100,00	497 542	100,00	2,32	545 496	100,00	9,64	12,18
Себестоимость продукции, работ, услуг	462 840	95,18	464 045	93,27	0,26	484 103	88,75	4,32	4,59
Валовая прибыль	23 435	4,82	33 497	6,73	42,94	61 393	11,25	83,28	161,97
Коммерческие расходы	2 605	0,54	3 405	0,68	30,71	2 962	0,54	-13,01	13,70
Прибыль от продаж	20 830	4,28	30 092	6,05	44,46	58 431	10,71	94,17	180,51
Доходы от участия в других организациях	0	0,00	1	0,00	-	10	0,00	900,00	-
Проценты к получению	974	0,20	701	0,14	-28,03	746	0,14	6,42	-23,41
Проценты к уплате	10 023	2,06	13 270	2,67	32,40	5 928	1,09	-55,33	-40,86
Прочие доходы	52 561	10,81	27 636	5,55	-47,42	40 379	7,40	46,11	-23,18
Прочие расходы	53 458	10,99	29 620	5,95	-44,59	39 115	7,17	32,06	-26,83
Прибыль до налогообложения	10 884	2,24	15 540	3,12	42,78	54 523	10,00	250,86	400,95
Текущий налог на прибыль	9 498	1,95	4 016	0,81	-57,72	14 366	2,63	257,72	51,25
Чистая прибыль	1 386	0,29	2 093	0,42	51,01	36 387	6,67	1638,51	2525,32

## Приложение П

(справочное)

### Показатели рентабельности ОАО «Манотомь» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2013 г., тыс. руб.	2014 г., тыс. руб.	Темп прироста в 2014 г. по сравнению с 2013 г., %	2015 г., тыс. руб.	Темп прироста в 2015 г. по сравнению с 2014 г., %	Темп прироста в 2015 г. по сравнению с 2013 г., %
Рентабельность (убыточность) продаж (прибыль от продаж / выручка), %	4,28	6,05	41,19	10,71	77,10	150,06
Рентабельность (убыточность) основной деятельности (прибыль от продаж / совокупные затраты), %	4,48	6,44	43,85	12,00	86,35	168,06
Рентабельность активов (чистая прибыль / среднегодовая стоимость имущества), %	0,68	1,01	48,59	18,46	1721,17	2606,09
Рентабельность собственного капитала (чистая прибыль / собственный капитал), %	-291,79	172,26	-159,04	179,49	4,19	161,51

Приложение Р  
(рекомендуемое)

Результаты расчета индексов удовлетворенности  
персонала в ОАО «Манотомь»

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетво- ренности
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (-2)	
<p>1. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ОБЩЕМ И ЦЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ?</p> <p>1. Вполне удовлетворен. 2. Скорее удовлетворен, чем нет. 3. Не могу сказать, удовлетворен или нет. 4. Скорее не удовлетворен. 5. Совершенно не удовлетворен.</p>	5	7	3	3	2	0,50
<p>2. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ РАБОТОЙ?</p> <p>1. Вполне удовлетворен. 2. Скорее удовлетворен, чем нет. 3. Не могу сказать, удовлетворен или нет. 4. Скорее не удовлетворен. 5. Совершенно не удовлетворен.</p>	7	7	4	2	0	0,95
<p>4. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У ПЕРСОНАЛА ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ?</p> <p>1. Большинство вполне уверено. 2. Большинство скорее уверено, чем нет. 3. Большинство затрудняется определить свою позицию. 4. Пожалуй, большинство не уверено. 5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.</p>	6	5	5	2	2	0,55
<p>6. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?</p> <p>1. Положение дел на предприятии очень хорошее. 2. Скорее хорошее, чем нет. 3. Затрудняюсь оценить. 4. Скорее плохое, чем хорошее. 5. Определенно плохое.</p>	10	8	2	0	0	1,40

Продолжение продолжения Р

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетворенности
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (-2)	
<p>7. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ?</p> <p>1. Конкурентоспособность продукции высокая.</p> <p>2. Конкурентоспособность средняя.</p> <p>3. Затрудняюсь оценить.</p> <p>4. Скорее продукция неконкурентоспособна.</p> <p>5. Определенно неконкурентоспособная.</p>	12	8	0	0	0	1,60
<p>8. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ТЕМ УСЛОВИЯМ, В КОТОРЫХ ОНИ РАБОТАЮТ?</p> <p>1. В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями.</p> <p>2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное.</p> <p>3. Затрудняюсь сказать.</p> <p>4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное.</p> <p>5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями.</p>	4	8	4	3	1	0,55
<p>9. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?</p> <p>1. Вполне удовлетворен.</p> <p>2. Скорее удовлетворен, чем нет.</p> <p>3. Не могу сказать, удовлетворен или нет.</p> <p>4. Скорее не удовлетворен.</p> <p>5. Совершенно не удовлетворен.</p>	5	5	8	2	0	0,65
<p>12. УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЛИ ВАС НЫНЕШНЯЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ?</p> <p>1. Вполне удовлетворяет.</p> <p>2. Скорее удовлетворяет, чем нет.</p> <p>3. Затрудняюсь сказать.</p> <p>4. Скорее не удовлетворяет.</p> <p>5. Совершенно не удовлетворяет.</p>	6	4	3	4	3	0,30

Продолжение продолжения Р

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетво- ренности
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (-2)	
33. А ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ (зарплата плюс премии)? 1. Да, устраивает. 2. Скорее да, чем нет. 3. Не могу сказать. 4. Пожалуй, не устраивает. 5. Совершенно не устраивает.	4	4	2	5	5	-0,15
35. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ (дирекции)? 1. Абсолютна справедлива. 2. Скорее да, чем нет. 3. Не знаю. 4. Скорее нет, чем да. 5. Совершенно нет.	3	3	5	5	4	-0,20
38. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ (высококвалифицированных работников)? 1. Абсолютно справедлива. 2. Скорее да, чем нет. 3. Не знаю. 4. Скорее нет, чем да. 5. Совершенно нет.	3	4	2	6	5	-0,30
39. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ (основной массы работников)? 1. Абсолютно справедлива. 2. Скорее да, чем нет. 3. Не знаю. 4. Скорее нет, чем да. 5. Совершенно нет.	4	3	3	5	5	-0,20

Продолжение приложения Р

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетворенности
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (-2)	
40. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ (неквалифицированных работников)? 1. Абсолютно справедлива. 2. Скорее да, чем нет. 3. Не знаю. 4. Скорее нет, чем да. 5. Совершенно нет.	3	3	4	5	5	-0,30
41. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ? 1. Да. 2. Скорее да, чем нет. 3. Затрудняюсь ответить. 4. Скорее нет, чем да. 5. Нет.	0	3	5	6	6	-0,75
42. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ от трудовых условий? 1. Полностью зависит. 2. Частично зависит. 3. Не знаю. 4. Скорее зависит, чем не зависит. 5. Совсем не зависит.	4	4	4	6	6	-0,25
43. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ от образования, профессиональной подготовки и опыта работы? 1. Полностью зависит. 2. Частично зависит. 3. Не знаю. 4. Скорее зависит, чем не зависит. 5. Совсем не зависит.	6	7	4	2	1	0,75

Продолжение приложения Р

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетво- ренности
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (-2)	
<p>44. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ от экономического положения предприятия?</p> <p>1. Полностью зависит. 2. Частично зависит. 3. Не знаю. 4. Скорее зависит, чем не зависит. 5. Совсем не зависит.</p>	7	8	2	2	1	0,90
<p>45. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ от того, насколько администрация заинтересована в работнике?</p> <p>1. Полностью зависит. 2. Частично зависит. 3. Не знаю. 4. Скорее зависит, чем не зависит. 5. Совсем не зависит.</p>	8	7	3	1	1	1,00
<p>85. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ СОСТОЯНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ АДМИНИСТРАЦИЕЙ И РАБОТНИКАМИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?</p> <p>1. Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества. 2. Отношения спокойные, без внутренней напряженности. 3. Затрудняюсь оценить. 4. Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта. 5. Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами.</p>	8	7	0	3	2	0,80

Приложение С  
(рекомендуемое)

Результаты определения ценностной ориентации  
персонала в ОАО «Манотомь»

№ респондента	Ответы на вопросы												
	13	20	23	25	15	19	24	14	17	22	18	21	26
1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2
2	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2
3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3
4	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	1	1	3
5	1	2	1	1	1	3	3	2	3	2	2	2	3
6	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3
7	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	1
8	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3
9	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3
10	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	1	1
11	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2
12	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2
13	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3
14	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	1	1
15	2	2	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3
16	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3
17	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	1
18	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3
19	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3
20	3	2	2	2	1	1	1	3	3	2	3	3	3

Классификация респондентов по типу мотивации

№ респондента	ЦО		ПО		Тип мотивации
	общее количество баллов	среднее количество баллов	общее количество баллов	среднее количество баллов	
1	17	2,43	12	2,00	I
2	13	1,86	15	2,50	III
3	13	1,86	15	2,50	III
4	17	2,43	12	2,00	I
5	12	1,71	14	2,33	III
6	12	1,71	17	2,83	III
7	15	2,14	7	1,17	I
8	17	2,43	16	2,67	III
9	13	1,86	14	2,33	III
10	15	2,14	11	1,83	I
11	15	2,14	16	2,67	III
12	13	1,86	15	2,50	III
13	13	1,86	15	2,50	III
14	18	2,57	10	1,67	I
15	11	1,57	14	2,33	III
16	12	1,71	17	2,83	III
17	15	2,14	7	1,17	I
18	17	2,43	16	2,67	III
19	13	1,86	14	2,33	III
20	12	1,71	17	2,83	III

Приложение Т  
(рекомендуемое)

Ранжирование ценностей труда на основе результатов  
обработки по средним баллам

Ранг	Ценности труда	Средний балл
1-2	17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок.	2,9
1-2	26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих.	2,9
3	14. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший детский сад, получить путевку.	2,8
4-6	18.Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа.	2,7
4-6	20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать своизнания и способности.	2,7
4-6	21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе.	2,7
7	13. Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать.	2,6
8-9	22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.	2,5
8-9	25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	2,5
10	24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	2,4
11	23. Хорошая работа – это, прежде всего, интенсивная работа, доставляющая удовольствие.	2,3
12	19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям.	2,2
13	15. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима.	2,1

## Приложение У

(справочное)

### Положение о социальном пакете в ОАО «Манотомь»

Настоящим Положением регулируются отношения, связанные с предоставлением сотрудникам ОАО «Манотомь» социального пакета за счет части прибыли, распределяемой на данные цели.

Предметом регулирования настоящего Положения являются гарантии персоналу организации в виде поощрительных выплат в зависимости от их вклада в процветание бизнеса.

Льготы и пособия, предусмотренные настоящим Положением, являются дополнительными относительно сумм, выплачиваемых в виде заработной платы и премий за результаты производственной деятельности.

#### Статья 1. Сфера действия Положения

Действие настоящего Положения распространяется на работников ОАО «Манотомь», имеющих трудовые отношения с организацией на протяжении срока, который составляет не менее 1 года.

#### Статья 2. Основные принципы деятельности по реализации системы льгот и компенсаций

Деятельность по реализации системы льгот и компенсаций строится на принципах:

- обеспечения сохранения ранее достигнутых в организации мер материальной и моральной поддержки работников;
- адресности моральной и материальной поддержки работников организации, которые длительное время добросовестно выполняют свои должностные обязанности, повышают свою квалификацию и уровень образования, имеют поощрения, склонны к рационализаторству;
- добровольности выбора работником конкретных элементов системы льгот и компенсаций в пределах установленного лимита средств, выделяемых на финансирование данной системы.

## Продолжение приложения У

### Статья 3. Базовая и дополнительная система льгот и компенсаций

1. Система льгот и компенсаций формируется за счет базовых и дополнительных элементов.

2. Базовые элементы системы льгот и компенсаций распространяется на все категории работников предприятия и является постоянным приложением к оплате и мотивации труда. Эти элемент включают минимальный спектр льгот и компенсаций в зависимости от потребностей трудового коллектива. Базовые элементы системы льгот и компенсаций включают:

- разовую материальную помощь по наступлению особых случаев в жизни сотрудников;
- разовые социальные выплаты многодетным семьям и семьям с детьми-инвалидами;
- дополнительное пенсионное обеспечение при наступлении пенсионного возраста;
- корпоративные мероприятия и спортивные соревнования сотрудников.

3. Дополнительные элементы системы льгот и компенсаций формируется работниками в соответствии с набранными ими баллами по результатам ежегодной аттестации их профессиональных достижений. Дополнительные элементы системы льгот и компенсаций включают:

- оплату мобильной связи;
- оплату топлива и амортизации при использовании личного транспорта;
- оплату проживания в случае, если место работы работника находится в другом месте;
- оплату обучения (в ВУЗе, тренинги, семинары) для работника или его ребенка;
- оплату медицинской страховки;

## Продолжение приложения У

- оплату абонеента в фитнес-зал.

Статья 4. Шкала оценки работников для применения дополнительной

## системы льгот и компенсаций

1. Шкала оценки работников для применения дополнительной системы льгот и компенсаций предусматривает параметры, характеризующие оценку деловых и профессиональных качества работников, а также параметры, характеризующие трудовую активность работников.

2. Оценка деловых качеств и профессиональных качеств работников проводится по данным кадрового учета. Оценка трудовой активности работников проводится непосредственным начальником конкретного работника.

3. Параметрами для оценки деловых и профессиональных качеств работников являются:

- наличие диплома о высшем (среднем специальном) образовании с отличием – 5 баллов;
- наличие степени магистра – 5 баллов;
- за каждый год работы по специальности – плюс 1 балл;
- за выполнение работы в соответствии с базовым образованием – 15 баллов;
- за наличие дополнительного (помимо базового) образования – 10 баллов;
- за работу на каждой из занимаемых должностей на протяжении всего рабочего стажа не менее 5-ти лет – 10 баллов;
- за каждое поощрение на протяжении работы в организации – плюс 1 балл.

4. Оценка трудовой активности работников осуществляется с помощью следующих параметров:

- сложность выполняемой работы – от 0 до 10 баллов;
- склонность к рационализаторству – от 0 до 20 баллов;

Продолжение приложения У

- сложность к конфликтности – от -10 до 0 баллов;
- ответственность – от 0 до 20 баллов;

- уровень профессиональной компетентности – от 0 до 30 баллов.

Статья 5. Стоимость элементов дополнительной системы льгот и компенсаций

Стоимость элементов дополнительной системы льгот и компенсаций рассчитывается, исходя из рыночной стоимости отдельных элементов данной системы.

Статья 6. Реализация права на неиспользованные льготы и компенсации, причитающиеся работнику

Работник вправе не использовать причитающиеся ему льготы и компенсации, рассчитанные за прошедший отчетный период (год). В этом случае по заявлению работника бухгалтерия открывает депозитный счет в банке, на который перечисляются средства, которые не планируется использовать в течение предстоящего года. Основная сумма такого вклада и сумма начисленных за год процентов присоединяются к сумме льгот и компенсаций, которыми работник может воспользоваться в следующем году.

Статья 7. Финансирование системы льгот и компенсаций

Базовые элементы системы льгот и компенсаций финансируются за счет отнесения соответствующих расходов на текущие расходы организации.

Дополнительные элементы системы льгот и компенсаций финансируются за счет чистой прибыли, полученной организацией за предшествующий отчетный период (год). На данные цели должно расходоваться не менее 10% чистой прибыли организации.

Статья 8. Разрешение споров

Если работник не будет согласен с результатами оценки его трудовой активности непосредственным начальником, рассмотрение данного спора относится к компетенции профсоюзной организации ОАО «Манотомь».

Приложение Ф  
(рекомендуемое)

Бланк оценки деловых, профессиональных качеств и трудовой  
активности работника

	Ответы		Количество баллов
1. Фамилия, имя, отчество			
2. Структурное подразделение			
3. Общий стаж работы	_____	лет	
4. Общий стаж работы по основной специальности	_____	лет	
5. Стаж работы в ОАО «Манотомь»	_____	лет	
6. Наличие диплома о высшем (среднем специальном) образовании с отличием (да, нет)	_____		
7. Наличие степени магистра (да, нет)	_____		
8. Соответствует ли выполняемая работа базовой специальности (да, нет)	_____		
9. Наличие дополнительного образования (да, нет)	_____		
10. Смена места работы более одного раза в течение 5-ти лет (да, нет)(по данным кадрового учета)	_____		
11. Количество поощрений на протяжении всего срока работы в ОАО «Манотомь»(по данным кадрового учета)	_____		
12. Оценка сложности выполняемой работы(по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	
13. Оценка склонности к рационализаторству(по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	
14. Оценка склонности к конфликтности(по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	
15. Оценка ответственности работника(по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	
16. Оценка профессиональной компетентности (по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	