

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование системы мотивации производственного персонала на  
предприятии ООО ПТК «Союз-Полимер»  
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.03.2021.622 ПЗ ВКР

Руководитель, к. э. н., доцент  
\_\_\_\_\_/ А.Б.Левина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ –416  
\_\_\_\_\_/ В.В.Чулкова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер, ст.  
преподаватель  
\_\_\_\_\_/ Т.Е.Коновалова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Чулкова В.В. Совершенствование системы мотивации производственного персонала на ООО ПТК «Союз-Полимер». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 416, 2021. – 78 с., 8 ил., 23 табл., библиогр. список – 42 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки совершенствования системы мотивации производственного персонала предприятия (на примере ООО ПТК «Союз-Полимер»). В теоретической части работы раскрыта сущность такого понятия как мотивация и ее основные методы, так же рассмотрена методика совершенствования системы управления персоналом, как фактор повышения эффективности труда. В аналитической части работы дана характеристика исследуемого предприятия, анализ экономических и трудовых показателей, анализ существующей системы мотивации. В проектной части разработаны мероприятия направленные на совершенствование существующей системы мотивации персонала на ООО ПТК «Союз-Полимер», с целью снижения текучести кадров, роста производительности труда и чистой прибыли. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 раздела, заключения, библиографического списка.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА .....	7
1.1 Сущность и содержание мотивации.....	7
1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности труда.....	15
1.3 Основные методы мотивации.....	20
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО ПТК «СОЮЗ–ПОЛИМЕР» .....	30
2.1 Экономические результаты деятельности ООО ПТК «Союз Полимер».	30
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО ПТК «Союз-Полимер».....	39
2.3 Анализ структуры и движения персонала ООО ПТК «Союз-Полимер»	49
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО ПТК «Союз-Полимер».....	58
3.1 Оценка существующей системы мотивации на ООО ПТК «Союз- Полимер».....	58
3.2 Мероприятия, направленные на усиление мотивации персонала в ООО ПТК «Союз-Полимер» .....	64
3.3 Ресурсное обеспечение реализации мероприятий .....	69
3.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	78

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, где большинство необходимого есть в изобилии и нет необходимости прилагать усилия для достижения определенных значений, коэффициент полезной активности человека снижается. Мотивацию нельзя измерить или непосредственно наблюдать. Концепция описывает состояние бытия, которое заставляет людей вкладывать свои силы и время в достижение цели. Чем выше мотивация, тем больше вероятность того, что человек будет работать над достижением результата с постоянной или возрастающей силой. Таким образом, мотивация – это сила, которая запускает поведение и удерживает его в правильном направлении.

Мотивация персонала – важнейшая функция в системе управления персоналом, которой необходимо уделять особое внимание, так как от этого зависит вся деятельность организации. Система мер, способствующая эффективному использованию человеческого ресурса в организации, должна быть комплексной и неразрывной во времени.

Максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия является ключевым фактором для успешной деятельности в условиях рыночных отношений. Отдельный фактор, который на данный момент мотивирует какого-то конкретного человека к интенсивному труду, завтра может быть не эффективен для него. Руководитель организации должен сам выбирать, каким образом мотивировать каждого сотрудника для достижения поставленных целей в организации. При удачном выборе метода, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и реализовывать их усилия на благо и процветание компании.

Объект исследования – ООО ПТК «Союз-Полимер»

Предмет исследования – система мотивации производственного персонала на ООО ПТК «Союз-Полимер».

Целью исследования – разработать новую систему мотивации персонала и

тактику ее внедрения на ООО ПТК «Союз-Полимер».

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие задачи исследования:

- раскрыть сущность и содержание теорий мотивации персонала;
- раскрыть основные методы мотивации;
- раскрыть метод управления персоналом, как фактор повышения эффективности труда;
- провести анализ экономической деятельности ООО ПТК «Союз-Полимер»;
- провести анализ движения кадров на предприятии;
- дать краткую характеристику существующей системы мотивации сотрудников ООО ПТК «Союз-Полимер» и обозначить ключевые результаты исследования;
- разработать программу совершенствования системы мотивации сотрудников предприятия.

В первом разделе будет раскрыта сущность такого понятия как мотивация и ее основные методы, так же рассмотрена методика совершенствования системы управления персоналом, как фактор повышения эффективности труда.

Во втором разделе будет дана характеристика исследуемого предприятия, анализ экономических и трудовых показателей, анализ существующей системы мотивации.

В третьем разделе будут разработаны мероприятия направленные на совершенствование существующей системы мотивации персонала на ООО ПТК «Союз-Полимер», с целью снижения текучести кадров, роста производительности труда и чистой прибыли.

Теоретической основой исследования явились идеи и положения в области мотивации и стимулирования персонала, таких ученых как : А. Маслоу, Г. Мюррея, Э. Фромма, У. Макдоугалла, П. Ершова, С. Каверина, К. Обуховского, И.А. Никитина, Г.Г Зайцева, У. Оучи, И. Касаткин и т.д.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том,

что проведенное исследование позволит выявить тип мотивированности подчиненных, провести анализ недостатков существующей системы мотивации персонала организации, что позволит усовершенствовать систему мотивации персонала на предприятии, что значительно повысит кадровый потенциал организации, рост производительности труда, а также конкурентоспособность на рынке.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

## 1.1 Сущность и содержание мотивации

Целью этого параграфа стоит изучение определения сущности мотивации в научно – исследовательской литературе. «Вопрос мотивирования сотрудников был и остаётся актуальной темой исследования, возникали вопросы на тему, как нужно воздействовать на сотрудника, для того, чтобы его деятельность была полезна для компании» [2].

Множество ученых разрабатывали модели мотивации служащих организации, которые стали в основе систем управления большого количества фирм. Это были исследования таких известных ученых как например А. Маслоу (теория потребностей), Ф. Герцберга (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожидания), С. Адамс (теория справедливости) и другие. Больше всего внимания исследователей было сосредоточено на двух ключевых теориях: иерархическая модель потребностей А. Маслоу и теория мотивации К. Альдерфера, из –за того, что они лучше других точно обозначали потребности, подталкивающие людей к продуктивному труду, обусловленным образом и воздействующим на процесс мотивации сотрудника.[21]

Также проведём анализ теории партисипативного управления и концепции «Z» У. Оучи, относительно новых и используемых в разнообразных фирмах. В соответствии с теорией потребностей А. Маслоу в фундаменте пирамиды мотивации человека – пять видов потребностей, находящихся в жесткой иерархии (рисунок 1.1), в которой факторы потребностей более высокой степени могут быть утолены только после того, как будут утолены потребности уровнем ниже, это мы продемонстрируем на иллюстрации ниже:

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в безопасности.
3. Социальные потребности.



Рисунок 1.1 – Иерархия потребностей А. Маслоу [21]

Ценность вклада теории Маслоу в развитие мотивации заключается в том, что руководители поняли, как важно удовлетворение потребностей в процессе мотивации сотрудников [21]

В теории разработанной К. Альдерфером рассматриваются три группы потребностей человека (рисунок 1.2):

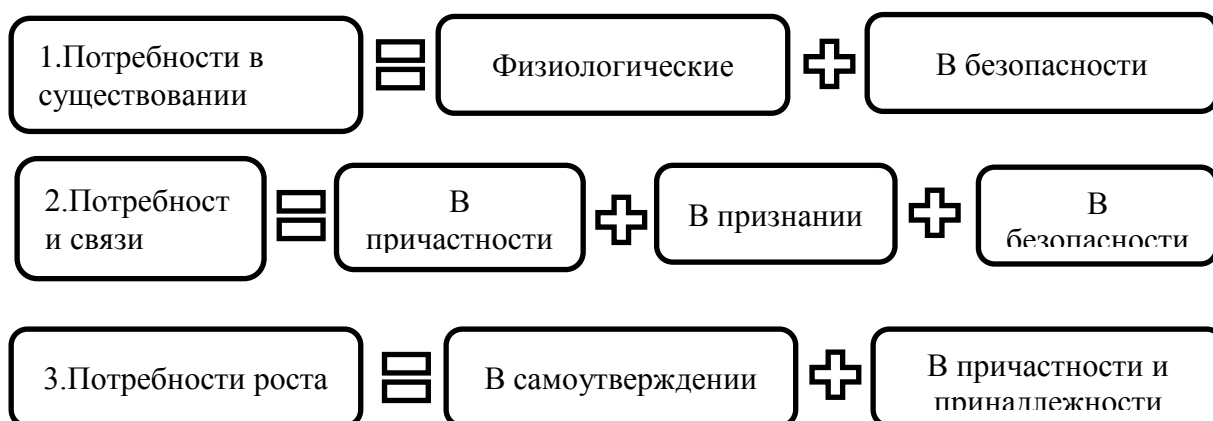


Рисунок 1.2 – Теория К.Альдерфера



В отличие от подхода А.Маслоу, здесь «движение» от одной потребности к следующей не ограничено и возможно в любом направлении – от низких потребностей к высшим и обратно. Этот факт определённо добавляет ценности этой концепции, когда организация не может удовлетворить определённые потребности сотрудника, например потребность в причастности, чтобы мотивировать сотрудника организация, но может удовлетворить его потребность в росте. Концепция помогает выявить сильные стороны фирмы ради того, чтобы найти подходящие методы мотивирования [43].

«Теория «Z», созданная учёным У.Оучи, отображает коллективистские основания мотивации. Предприятие выступает как «производственный клан». Существенные параметры теории: выбор труда и принятие решений в группах, персональная ответственность сотрудника, стабильная забота о персонале, длительный наём, неторопливый карьерный рост, ротация персонала в границах организационного самообразования. Теория очерчивает стоящего сотрудника, назначающего неизменные цели. Стимулами к труду будут являться материальное и моральное поощрение» [43].

«Концепция партисипативного управления организована на найме сотрудника к управлению делами на предприятии. Сотрудник осуществляет собственные обязанности особенно квалифицированно, если он заинтересован в функционировании организации и приобретает от неё улучшение. Партисипативное управление мотивирует к наилучшему осуществлению работы, увеличивая продуктивность труда, содействует такой отдаче сотрудника и рассчитывает на достижение значительно более больших плодов. Представленные течения на практике скоординированы и комбинируются для оптимального последования» [4].

«Вопрос мотивации сотрудников занимает существенное место в сфере управления как в теоретических, так и в практических аспектах. Дефиниция мотивации как одной из важнейших функций менеджмента выразил М.Х. Мескон: мотивация – процесс побуждения себя и прочих к функционированию для

достижения индивидуальных и коллективных целей» [23].

В сфере управления – это функция руководства, заключающаяся в формировании у работников мотивов к труду. До того как перейдём к исследованию определения «мотивация», взглянем на некоторые из таких определений разными специалистами.

1. «Мотивация труда от греч. *motif*, от лат. *moveo*, – двигаю – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких –либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [27].

2. «Мотивацию работы можно определить, как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями» [6].

3. «Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующее на индивида (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом» [5].

4. «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [16].

5. «Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями» [6].

6. «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [18].

7. «Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность» [28].

8. «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [36].

9. «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека к конкретной ситуации» [32].

10. «Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения индивида к деятельности для достижения целей организации и/или многих целей» [30].

11. «Мотивация есть произведение валентности, ожиданий и инструментальности работника, определяемая как сила побуждения индивида к действиям» [17].

Итак, ни одно приведённое выше определение не объясняет в полной мере термин «мотивация». Пономаренко А. в своих исследованиях под мотивацией подразумевает «систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность» [2].

Подобное определение, довольно хорошо показывает суть определения «мотивация», которое отличается комплексностью понятия, что содержит в себе достижение установленных задач и целей компании и удовлетворение множества личных потребностей сотрудников экономическими субъектами посредством трудовой активности в ходе внешнего и внутреннего управления их побуждениями.

По мнению Турчинова А.И. «под мотивацией понимает процесс побудить человека при содействии внутри личностных и внешних факторов к установленной деятельности, обращенной на достижение персональных и общих целей. Можно говорить о противоречивости мотивации: с одной стороны, она выступает как внешнее по отношению к индивидууму побуждение, а с другой – применяются внутренние «толчки». Помимо того, мотивация играет одну из функций управления и как побудительная сила» [35].

Таблица 1.1 – Определения мотивации

АВТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова	«Мотив – побудительная причина, повод к какому-нибудь действию. Довод в пользу чего-нибудь» [24].

## Окончание таблицы 1.1

О.С. Виханский и А.И. Наумов	«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [1].
А.Я. Кибанов	«Мотивация – внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели» [32].
Э.А. Уткин	«Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации» [33]
Х. Мескон	«Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [23].
Ю.Ф. Гордиенко	«Мотивация – процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» [4].
Г.Г. Зайцева	«Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [7].
Б.Ю. Сербинский	«Мотивация – это побуждение людей к деятельности» [34].

С помощью мотивации руководство может управлять работой служащих; увеличить их трудовую активность; поднять материальное состояние и моральный дух работников, используя различные способы вознаграждения.

Мотивация формирует человеческие интересы и их систему ценностей, благодаря ей зарождаются желания о работе и развивается рабочий потенциал. Исходя из этого, задача мотивации как функции – способствовать добросовестному исполнению сотрудниками своих прямых обязанностей.

Правильная мотивация залог успеха организации: когда работники

заинтересованы в исполнении своих задач, хотят добиться целей, поставленных компанией, и они равнодушны к её судьбе, тогда организация и добилась успеха в эффективном применении этой функции.

«Значимость мотивации в формировании организационной культуры велика, как и в процессе формирования системы ценностей в организации. Способы управления мотивацией влияют на характер коммуникации между начальством и сотрудниками, возможность зарождения конфликтов, уровень доверия среди сотрудников» [7].

Фундамент мотивации на рисунке 1.3 составляют потребности людей, переходящие со временем в их мотивы. Мотивы в свою очередь начинают определять поведение людей, которое рассматривается как их целевые установки. Хотя нередко возникают проблемы в ходе мотивации сотрудников посредством удовлетворения потребностей, сопряжённые с отличиями в отношении к личным потребностям.

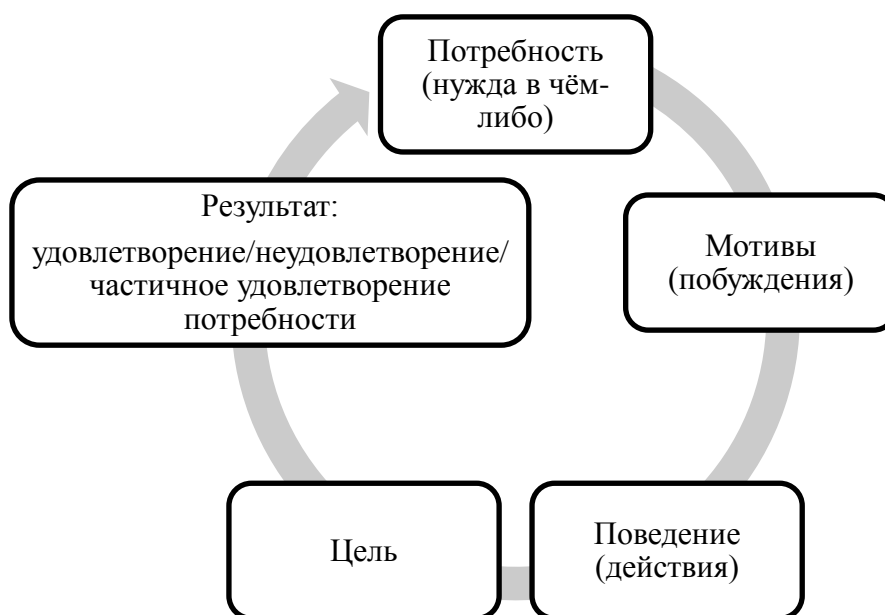


Рисунок 1.3 – Модель мотивационного процесса

На рисунке 1.4 представлены различные виды мотивации [12].

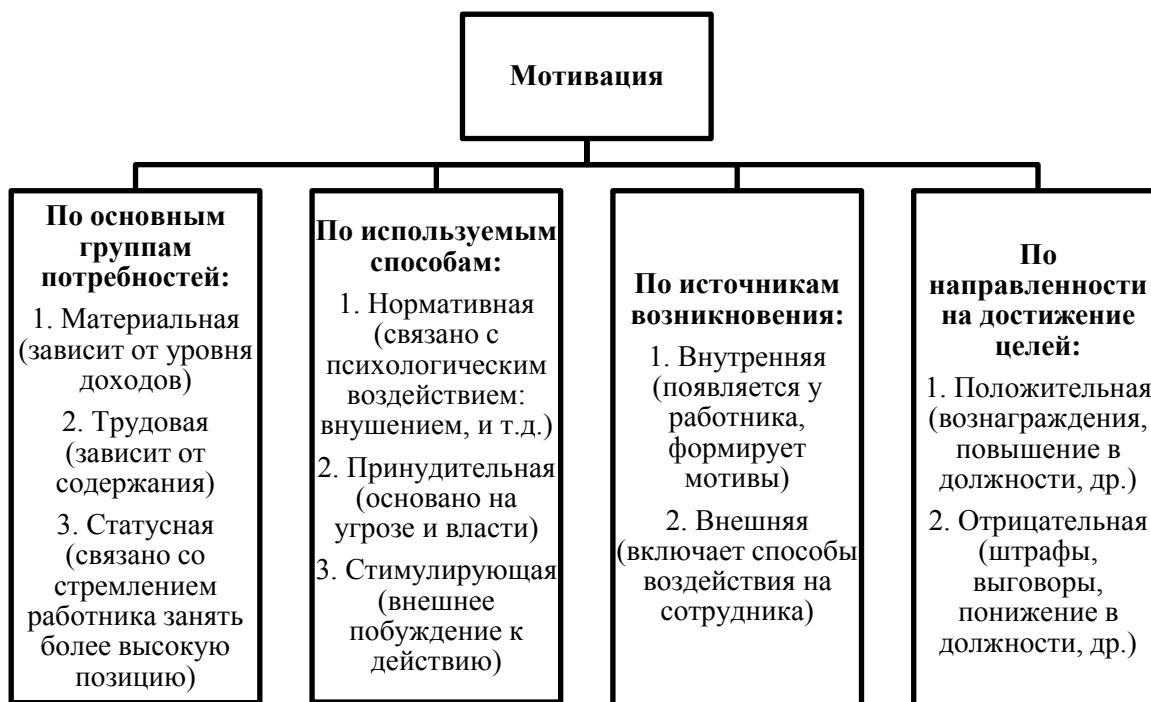


Рисунок 1.4 – Классификация видов мотивации и их объяснение

Мотивация сотрудников остаётся важной задачей компании, потому что она определяет её будущее. Управление организации обязано осознавать, что конкретно мотивирует их сотрудников к работе, для того чтобы и в будущем мотивировать их. Следственно, в поисках стимула, каждый сотрудник решает для себя: «Что я хочу получить от работы? Заработную плату, карьеру, общение» [17]. Найденный им ответ будет отражать потребности данного человека, присущие ему предпочтения, на которые может ориентироваться управляющие организацией.

Из этого возможно сделать вывод, что понятие «мотивация» презентовано в нашем исследовании, с одной стороны, в качестве процесса, который соединяет цели фирмы и работника в смысле более целостного удовлетворения служащих. все вероятные способы воздействия на персонал для достижения целей работника и компании (экономичный нюанс).

## 1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности труда

При совершенствовании системы управления персоналом компания должна оценивать принимаемые меры с помощью количественных показателей и

определять их эффективность.

При совершенствовании системы управления персоналом компания должна оценивать принимаемые меры с помощью количественных показателей и определять их эффективность.

Появляется острая нужда в проведении анализа применяющихся методов и подходов к оцениванию эффективности управления персоналом в отправной точке процесса внедрения системы измерения количественных показателей, целью которой стоит выбор подходящего методологического подхода, позволяющего дать объективную оценку эффективности системы управления персоналом.

Антропов В.А. в своей работе «Организация управления подготовкой кадров промышленности» замечает, что эффективность процесса определяется исходя из успешности хода этого процесса, и показывает «его экономическую, социальную, экологическую и иную действенность или уровень достижения установленной цели» [27].

Как можно заметить, в рассмотренном определении термина, смысл критерия «эффективность» может, быть выявлен исходя из пропорции выполненных целей компании к движению процесса.

Анализ работы «Организация управления подготовкой кадров промышленности» [27]. Антропова В.А., в определении сущности «управления персоналом», приходит к выводу, что цель процесса управления персоналом представляет собой необходимость закрытия потребностей компании в кадровом составе необходимого количества, с требуемыми квалификациями и в поставленные временные рамки, удовлетворение физиологических, психологических и социальных потребностей персонала организации. В таком значении о цели управления персоналом представляется с многогранной социально –экономической стороны.

Поскольку «управляющая организация» занимается организацией работы для выполнения определенной функции, в нашем случае – управления персоналом, к организации системы управления следует относиться с социально –экономической

точки зрения. Таким образом, определение «эффективности», если оно используется применительно к системе организации управления людьми, должно пониматься специалистами с точки зрения социально –экономических факторов и строиться на основе социально –экономической политики компании по отношению к процессу управления персоналом.

Как было сказано ранее, организация и система управления сотрудников компании не ограничивается только учетом экономического аспекта, но также влияет на социальную сторону вопроса, мы проанализируем термин «эффективность» как одно из понятий социальной сферы.

Выварец, А.Д в своих трудах утверждает. «социальная эффективность производства классифицирует степень возмещения определенных (обнаруженных) нужд окружения за счет производства и осуществления различных товаров и услуг» [14]. Проведя анализ производства на предмет системности, и определив в этой системе одним из важнейших элементов социальную её часть, стоит отметить факт того, что процесс управления персоналом способствует реализации стратегии развития социальной политики компании посредством удовлетворения потребностей сотрудников.

Таким термином как «социальная эффективность» управления людьми можно выразить как увеличение кадрового потенциала компании.

Благодаря массиву работы проделанной научными исследователями в области изучения и применения аналитических методов в системе управления персоналом, мы можем выявить общепринятое мнение касательно оценки результативности действующей на данный момент системы управления сотрудниками компании.

Российский исследователь, Никитина И.А. в в ходе своей научной деятельности представила несколько рекомендаций по организации процесса управления сотрудниками компании и правильной оценке его результативности, применяя в работе общий анализ материального положения компании, «устанавливаемую сопоставлением расходов и последствий по всякому элементу и комплексу элементов системы управления персоналом», исследователь определяет в работе



критерий который поднимет эффективность процессов организации, описанный «в оценке способности стремительного реагирования всех кадровых служб на модификацию в организации и способности качественно осуществления личных функций в определенные сроки» и критерии определяющие результаты компании в проведении её социальной политики, «охарактеризованные качеством общественных взаимоотношений в организации» [33].

В рамках рассмотренной нами концепции её автор рассматривает три различных критерия эффективности компании: экономическая эффективность, эффективность социальных отношений и системы управления сотрудниками. Из –за этого происходит насаивание определений «деятельности системы по управлению персоналом (со стороны экономических и социальных аспектов)» с другим критерием, а именно эффективностью управления сотрудниками. Благодаря фактическим отличиям в реализации процессов этих двух систем, можно разграничить и конкретизировать представленные понятия «эффективность управления процессами» и «эффективность процесса».

Известный учёный, Никитина И.А. в ходе проведения своих исследований пришла к выводу что «Эффективность управления персоналом может быть сформулирована сквозь систему критериев благополучности организации в целом» [33]. Методика повсеместно применяющийся для определения эффективности управления посредством измерения результативности трудовой деятельности компании в общем, позволяет верно передать эффективность экономического устройства компании, но в тоже время не даст возможности получить данные о эффективности управления сотрудниками выбранных сегментов производственного процесса организации. И более того, анализируя компанию с применением такого метода вы не получите данных о эффективности социально – экономической деятельности компании, также данный метод не предусматривает разбор успешности управления сотрудниками организации.

Созданная учёным И. Касаткиным система оценивания успехов деятельности по управлению сотрудниками, опирающаяся на применение статистических

инструментов, представляется нам следующим образом, «отталкиваясь из объема, полноты, качества и актуальности осуществления, зафиксированных за ним функций» [36]. В качестве факторов по которым можно оценить эффективность, и Касаткин предлагает принять достижение сотрудниками требуемых качества и эффективности их результатов труда, и уменьшении финансовых потерь компании в связи с непредвиденным сокращением рабочего персонала фирмы, неэффективным простоем оборудования и рабочей силы и так далее [36]

«Экономическая эффективность, отображает верное достижение поставленных целей фирмы, в ходе чего применяется рабочий труд персонала. Экономическая эффективность опирается на поддержание политики бережливого использования всех производственных ресурсов, находящихся в собственности предприятия. «Социальная эффективность» в свою очередь представляет собой обобщённую информацию о статистике удовлетворения потребностей служащих организации. Эти две части вместе формируют понятие «социально –экономическая эффективность», считающее в себе черты обеих частей.

Для метода, разработанного Никитиной И.А., свойственно,на что процесс оценки показателей управленческой деятельности опирается на измерение эффективности организации, в равной степени как и в рассмотренном выше методе.

Главным минусом использования способа, предложенного в исследовании Касаткиным, являются критерии, опираясь на которые, производится анализ результатов – «соблюдение принятых норм в рабочем процессе, а также обслуживании» [36]. Представленные показатели испытаны, и их нареканий можно не применять ради измерения результативности работы персонала, непосредственно задействованных в производственном процессе. Тем не менее установление «трудовых норм» для позиций сотрудников уровня «руководителя» или «специалиста» звучит очень затруднительно.

Один вариант представляет собой метод определения группы. Зарубежные исследователи Н. Марр и Г. Шмидт в ходе научной работы вывели своё

определение понятия «социально –экономической» эффективности: «Экономическая результативность в сфере управления персоналом отмечает достижение целей организации (производство товаров и оказание услуг) путем использования рабочих с точки зрения экономных трат ограниченных средств. Социальная эффективность осуществляется в виде осуществления ожиданий, надобностей и интересов сотрудников» [13]. Пара исследователей в рамках научного исследования разработали свой метод по измерению результатов компании в области управления сотрудниками «Достижение экономической и социальной эффективности в сфере управления персоналом делает вероятным в ситуации достижения отчетливо установленных целей управления персоналом» [13].

Описанный подход уделяет важное значение задачам финансовой эффективности управления, которые необходимо решать как можно быстрее для уменьшения расходов фирмы на производственные издержки. Успешность деятельности в социальной сфере труда представлена фактором удовлетворения потребностей трудящихся в фирме, такой показатель может быть связан с повышением затрат на заработную плату, социальные выплаты, и т.д.

В результате возникает необходимость в нахождении состояния организации, в котором между потребностями фирмы, её экономическими целями, а также задачами социальной направленности будет достигнуто требуемое равновесие. Система управления персоналом по этой причине должна взять в фокус задачу по поднятию эффективности трудовой деятельности фирмы, благодаря такому направлению работы компания может добиться роста результатов труда персонала при уменьшении затрат. Однако, в случае использования данной методики у организации ожидаемо возрастет финансирование социальной деятельности, для удовлетворения потребностей.

Итак, в основании выполненного анализа, можно заметить, что на отправных позициях формирования механизма управления персоналом, для оценки социально-экономических результатов компании, УП должны руководствоваться

следующим принципом для определения результативности компании УП нужно владеть численным выражением статистики с интегральным характером информации, другими словами брать в расчёт влияние большого количества факторов, на которых основывается уровень эффективности.

### 1.3 Основные методы мотивации

Организации действующие в промышленном секторе в процессе внедрения системы мотивации на производстве сталкиваются с специфичными для отрасли проблемами. Элементы системы мотивации в промышленных компаниях отличаются от элементов системы из других сегментов рынка. Опыт обычной организации по внедрению системы мотивации нельзя применить без поправок на промышленном предприятии [4]. Группа людей выбирающих местом своей работы сектор промышленности в своём ядре ценит в месте работы надёжность, стабильность, социальные гарантии и поддержку компанией различных социальных программ, для таких людей характерен также наследственный характер работы, и преемственность сотрудников на предприятии. Система мотивации в организации при своей разработке учитывает множество факторов уникальных для каждой компании, и её эффективность в случае с промышленными предприятиями требует глубокой и комплексной проработки, так как компании индустриального сектора представляют собой сложные большие структуры, которые часто бывает сложно гармонично уместить в одну целостную систему. Рассмотрим методы применяемые для организации системы мотивации [5]:

- экономические методы;
- организационно –распорядительные методы;
- социально-психологические методы (эти методы ранее применялись повсеместно, но сегодня потеряли популярность).
- Организационно-административные методы.

Реализация «организационно – административных методов, базируются на

основе указаний руководства. Такие методы опираются на способ «властной мотивации», что основывается на допустимости принуждения и подчинения сотрудников» [8]. В рамках этого метода используются такие инструменты как нормирование и распорядительство, а также инструктаж и контроль, не забывая и о применении стратегического планирования.

Использование «финансовых методов – обусловлено вещественными стимулами. Такие способы предусматривают материальную мотивацию, другими словами предполагает настрой к исполнению поставленных задач, а затем, после их выполнения, получение материального вознаграждения по итогам работы» [8]. В ситуациях, когда применяется экономический метод становится необходимо составить план разработанного проекта, назначить ответственных и следить за реализацией проекта и финансово его стимулировать. Данный способ предполагает вознаграждение опираясь на объемы и качество проделанной работы или использование различных санкций к сотруднику за несоблюдение договорённостей.

Средства материальной мотивации, утвержденные управлением, обязаны являться элементарными в понимании для каждого работника. Им следует иметь некоторую гибкость, которая предоставит инструмент актуального поощрения сотрудника за любой позитивный итог его труда, суммы премий следует делать экономически оправданными, необходимо сделать так, чтобы используемая концепция мотивации создавала у сотрудников фирмы веру в компанию, и верность решений об оплате труда её сотрудников, а также содействовала росту интереса сотрудников в отношении работы над достижением общих целей компании и личных целей каждого.

В бизнес практике «Социально – психологические методы – используются в целях увеличения социальной активности персонала. Основываясь на данном способе организации оказывают влияние в основном на сознание сотрудников, на социальные, эстетические, религиозные и иные возникающие у людей потребности, и таким образом реализовывают общественное стимулирование

рабочего процесса» [8].

Методы разобранные нами богаты множеством разнообразных инструментов незаменимых в определённых ситуациях. Множество учёных приложило руку к созданию и развитию этих инструментов и приёмов. Одними из таких технологий эффективного внедрения таких методов являются: тестирование и анкетирование, личное интервью.

Взглянув на практический опыт предприятий в сфере промышленности, более успешным представляется метод социально – психологического воздействия, но отказ от элементов остальных методов приводит только к упущенным возможностям

Рассмотрим в качестве примера существующую систему мотивации компании, выделим её сильные слабые стороны и специфику.

Распределение платы за работу в компании включая основную и премиальную её часть формируют собой систему прямой материальной мотивации сотрудников. На практике персонал организации привык воспринимать эту систему поверхностно, как заработную плату, однако для эффективного развития организации жизненно необходима хорошая система прямой материальной мотивации, она поможет компании с удержанием текучести персонала на приемлемом уровне и будет важным условием эффективного труда, а это в свою очередь приводит к увеличению показателей обоснованного использования ресурсов организации, и способствует снижению издержек организации на адаптацию и обучение нового нанятого сотрудника.

В процессе развития фирмы, когда она проходит стандартные этапы развития компании потребность компании в наличии хорошей системы прямой материальной мотивации только увеличивается. В первое время, когда компания только начинает своё развитие для неё необходимо сформировать эффективную систему оплаты труда в соответствии с выбранной компанией стратегией деятельности.

Концепцию непрямо́й материальной мотивации – называют социальным

пакетом, который полагается сотруднику в связи со значением его должности в компании, компетенциями, заслугами и т.д. концепция нематериальной мотивации – это интеграция внешних способов воздействия нематериального типа, что применяются в организации в ходе поощрения результатов труда работников: гарантии продвижения по карьерной лестнице, возможность сотрудника выбрать удобный для себя график, получение искренней признательности от администрации компании в любой её форме, проведение различных мероприятий где сотрудники смогут посоревноваться показать свои навыки и расслабиться.

Каждый работающий в организации сотрудник, без исключения, должен чувствовать и понимать что он важен для компании, должен осознавать свою значимость. Есть много способов как добиться такого результата, мы разберём тот что больше всего подходит для компании промышленного сектора. В начале, следует уделить внимание процессам формирования, развития и поддержания корпоративной культуры персонала организации и её духа. Персонал организаций индустриального характера состоит из большого числа технических специалистов, обычных рабочих и их управления, на таких предприятиях в рамках одного производственного процесса множество различных людей совершает самую разнообразную работу, а вместе всех этих людей собирают группы, отряды, бригады, отделы

Эффективной практикой себя показало создание единого документа со списком тех параметров которые управление будет учитывать при оценивании проделанной работы. Эта оценка далее должна влиять на распределение денежных премий по результатам работы. Такие меры формируют обстановку соперничества среди сотрудников.

В компаниях используется метод оценки отделов по набранным баллам. В список критериев, которые показали себя хорошо на опыте промышленных предприятий входят: дисциплина труда, результаты труда, инициатива в процесс применения инноваций на производстве, активное участие в социальном сегменте деятельности. Результаты изменений в дисциплине труда можно получить

анализируя эти факторы:

- курение сигарет во время работы;
- безответственное отношение к графику работы;
- количество опозданий на работу.

В качестве критериев измерения производительности труда:

- перевыполнение плана;
- повышение квалификации.

По окончании определённого отчетного периода количественные показатели отделов анализируются по рабочим группам, и вместе с тем отслеживается: был ли список корректным для этой группы или же определённые показатели стоит привести к усреднённым значениям. По результатам, отделениям показавшим себя лучше остальных в работе, должны быть назначены такие награды как:

- получение благодарности в письменном виде;
- попадание на доску почёта;
- получение премиальных денежных выплат или дорогого подарка;
- приглашение на корпоратив с коллегами и начальством;
- получение грамоты или вымпела.

За развитие корпоративного духа компании у сотрудников в свободное от работы время организация должна благодарить инициативных общественных деятелей из профсоюза компании, такие люди очень ценятся организациями и часто продвигаются по карьерной лестнице.

Ещё одним из важных факторов успеха промышленной компании в социальной сфере деятельности заключается в спонсировании отдыха сотрудников и их семей в детских лагерях, и санаториях являющимися партнёрами компании.

Можно смело говорить, что мы живём в будущем когда у нас на глазах повсеместно на промышленных предприятиях оборудуются игровые комнаты и лаунж зоны, где любой сотрудник может отдохнуть в тишине и комфорте, в таких местах у людей появляется возможность завести новые знакомства с коллегами из других отделений, пообщаться на отвлечённые темы или обмениваясь ценным



опытом. Также важным фактором для сотрудников часто становится наличие необходимой инфраструктуры около работы, примером тому могут послужить детский сад, его наличие делает жизнь сотрудника проще, а значит ему будет проще выполнять свои должностные обязанности. Все это приводит к тому, что человек работающий в такой идеальной организации, сам хочет быть её частью воспринимая организацию как семью.

Система мотивации персонала спроектированная профессионально и оправданно может предоставить управлению возможности:

1. «Четко согласовать цели конкретного сотрудника, структурного подразделения и предприятия в целом, а также пути их достижения» [6];

2. «Решить проблемы с текучестью кадров за счет удержания высококвалифицированных специалистов. На данный момент, учитывая нехватку кадров на промышленных предприятиях, этот момент очень актуален» [6];

3. «Снижение временных и финансовых затрат на поиск, подбор и адаптацию персонала» [6];

4. «Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, сохранять уверенность в профессиональных требованиях работодателя и стремление эффективно работать в этой компании, с полной отдачей, с мотивацией на результат» [6].

Также можно отметить, что «Разумная система мотивации предполагает, что она должна осуществляться непрерывно, четко согласовываясь с внешней и внутренней политикой компании» [6].

Сегодня, компании индустриального сектора предлагают создание успешной системы менеджмента, в реализации которой значительную важность имеет улучшение системы мотивации сотрудников. Одной из ключевых задач становится создание подходящей системы мотивации для компаний чье развитие имеет бурный резкий характер.

Рабочий коллектив организаций промышленного сектора отличен от коллектива обычной компании, так как в промышленности коллектив представляет

из себя экономический механизм с точно выверенными шестернями. Такие компании могут ключать в себя другие индустриальные фирмы: заводы или цеха, если того требует производство цель которой добивается компания в первую очередь – успешно заниматься бизнесом и зарабатывать деньги.

Относительно «организационного поведения», существует два ключевых принципа – трудовая мотивация и удовлетворенность работой, которые в огромной степени воздействуют на поведение и действия трудящихся в индустриальных компаниях. Мотивация – в первую очередь одобрение любых действий и изменений. Для каждой категории рабочих индустриальных предприятий требуется отвести определенные элементы системы мотивации.

В наши дни чувствуется большая недостача профессионалов с высокой квалификацией и опытом деятельности в различных отраслях труда.

«Мотивации к трудовой деятельности практически нет, и самое актуальное на рынке – это отбор лучших производительных условий для данной категории сотрудников в индустриальных организациях» [7]. Гарантируя стабильность и постоянство в вопросах повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов, появляются предпосылки для появления в компании креативных и профессиональных работников.

Компетентность специалистов, их желание и умение работы с новейшими достижениями науки и техники, на равне с вопросом внедрения этих достижений формирует успех компании.

«Мало просто скорректировать условия труда и взаимодействия в производственном процессе, требуется, чтобы сложившиеся обстоятельства верно интерпретировались сотрудниками, возбуждали у них энтузиазм к трудовой деятельности и содействовали развитию деловой активности и трудовой инициативы» [8].

Организациям ставящим перед собой задачу по улучшению результатов работы а также повышению конкурентоспособности компании нужно считаться на стадии планирования с человеческим фактором. Работники обязаны заботиться о том,

чтобы цели, определенные организацией, достигались – такое отношение представляет фундамент эффективных инноваций организации.

Поскольку не все компании на современном рынке намерены воздавать должное креативным и профессиональным сотрудникам, государственным органам нужно позаботиться о складывающейся ситуации. Значимой задачей развития экономической политики нашей страны является создание и поддержание и совершенствование системы, которая могла бы в некоторой степени регулировать деятельность взамен помогая компаниям с внедрением системы инноваций в промышленности.

«При включении индустриальных предприятий в государственные программы поддержки на федеративной ступени станут появляться трудности с их оценкой и отбором» [6]. Для актуального исследования новых инструментов, концепций и методов мотивации персонала индустриальной компании, при согласовании работы с правительственными органами требует проведения большого количества новых научных исследований, но эти научные труды непременно помогут поднятию эффективности работы предприятий промышленного сектора и самой компании в частности.

Ещё одна особенность заключается в том, что при создании на предприятии хорошей системы мотивации, результаты труда можно будет заметить только к концу отчётного периода. Позитивные нововведения как это, непременно становятся фактором повышающим эффективность работы предприятия. Если же что –то пошло не так как было задумано, менеджмент компании должен провести исследование, выявить проблему и решить её внося изменения в изначальный план. Такая система оценки становится богатым источником статистической информации о сотрудниках, с помощью неё можно определять какие категории сотрудников мало мотивированны, а какие получают неоправданно много мотивации и принимать решения от лица управления. Вдобавок существует возможность завести и сделать крепче деловые связи управления компанией и её сотрудниками, в процессе общения обсуждая итоги работы и оценивая их труд.

Любая система мотивации должна гарантировать удовлетворяющий уровень вознаграждения за работу, уровень вознаграждения с которым сотрудник сможет удовлетворить свои потребности а также позаботится о своей семье. Если вознаграждение за труд работнику начисляется в зависимости от показателей его труда, то этот фактор становится отличным элементом мотивации. Созданная прямая корреляция между вознаграждением рабочего и эффективностью работы, понятной каждому рабочему – это база, на которую могут рассчитывать рабочие компаний. Личные интересы работников, не идущие в разрез миссии и целям организации, увеличивают результативность работы. Интерес сотрудников получится ощутить только если они мотивированы, хотя иногда, помогая в исполнении даже одной из незначительной задачи его отделения, человек получает моральное удовлетворение от проделанной работы, ощущает признательность и то чего он добился в результате группового выполнения задач компании служит ему фактором мотивации в будущем. Таким образом устроена правильная система мотивации.

Незаменимое условие успешного развития организации высокая мотивированность персонала компании, без этого любой компании придётся забыть об эффективном труде. Без мотивации у сотрудников не возникает желания привнести в проект своё видение или сделать работу больше чем обозначено в его плане, не оглядываясь на задачи компании.

Первое с чего стот начинать разработку проекта промышленного предприятия, это изучение, формирование и последующее понятное формулирование особенностей созданной системы мотивации.

Важнейшим условием роста экономики любой страны представляется Фактор наличия и качества «человеческих ресурсов», важный критерий развития экономики в масштабах страны а управление развитием этих ресурсов и их движением одна из важных задач страны. Для того чтобы создать подходящий путь формирования и развития «человеческих ресурсов» нужно брать в расчёт мировой опыт работы с похожими системами.

Мотивация служащих может быть эффективна исключительно в том случае, если речь идет о глубоко рассчитанной системе соответствия имеющихся компонентов мотивации и стимулирования четко определенными задачами, которые необходимо решить. Тема мотивации персонала была изучена многими изыскателями, однако сегодня есть потребность в исследовании новых способов мотивации и стимулирования сотрудников. Схождение личных интересов работника с целью организации и её миссией – показатель образцовой ситуации эффективного развития компании. Интерес сотрудников организации к трудовой деятельности не остаётся простым средством достижения целей компании, а является важным с экономической и управленческой точки зрения фактор развития организации.

Вывод по первому разделу

Мотивация сотрудников – это процесс побуждения служащих к повышению производительности, построенный на принципе долгосрочного воздействия на сотрудника с целью раскрытия его потенциала как специалиста.

Рассмотрев несколько классических теорий этого процесса, мы разобрались в особенностях материальной и нематериальной мотивации, а также в специфике мотивационных процессов в промышленных предприятиях в условиях нынешней рыночной экономики, ведь сейчас для многих людей возможность самореализации и развития своего потенциала играют важную роль.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО ПТК «Союз-Полимер»

### 2.1 Экономические результаты деятельности ООО ПТК «Союз Полимер»

ООО ПТК «Союз-Полимер» – это крупная торгово-производственная компания с многолетним опытом, основанная в 1998 году. Производственно-торговая компания является крупнейшим поставщиком полимерной продукции для предприятий оптовой торговли, промышленных организаций на российском рынке и стран СНГ. Действует на рынке более 23 лет.

Адрес организации : 456618, г. Копейск, ул. Полевая, 44.

История организации начинается в феврале 1998, тогда было принято волевое решение основателем компании Фенделем Ю.В. об изготовлении полиэтиленовой продукции. В марте того же года компанией был приобретен экструдер, запущено производство парниковой пленки на арендованных площадях. В июле была построена первая часть собственного цеха по изготовлению полиэтиленовой продукции. Приобретена первая пакетформирующая машина. Предприятие начало свой первый выпуск фасовочной продукции.

В 1999 году предприятием был создан участок переработки вторичных полимерных материалов, построена вторая очередь цеха и расширен ассортимент производимой продукции, в связи с чем было увеличено количество используемых основных средств предприятия и состояли на данный момент из 3 пакетобразующих машин и 4 экструдеров.

В 2001 году, с целью дальнейшего увеличения производства, была запущена третья очередь цеха, увеличен штат сотрудников и приобретена первая машина для флексопечати, что позволило предприятию начать выпуск пакетов с печатью. Основные средства компании возрастают до 5 пакетобразующих машин и 8 экструдеров. Увеличение объема производства позволяют освоить рынок города и осуществить первый выход на рынок области.

В 2002 году строится склад для продукции, а также вводится в эксплуатацию

линия термопласт-автоматов. Компания «Союз-Полимер» впервые принимает участие в ежегодной выставке «РосУпак», что позволило расширить территорию продаж за пределы Челябинской области.

В 2003 году на предприятии была построена третья очередь цеха. Производственные мощности возросли до 650 тонн в месяц. Предприятие выходит на федеральный уровень и начинает уверенно конкурировать с предприятиями в аналогичной сфере производства.

В 2004 году строятся новые склады для хранения готовой продукции, в связи с продолжением увеличения наращивания темпов производства.

В 2005 году приобретается первый многослойный экструдер, и позволяет компании перейти на новый уровень увеличения и улучшения качества продукции, разнообразия ассортимента, строительства новых цехов, появления первых клиентов из зарубежья.

В декабре 2008 года приобретено новейшее высокотехнологичное немецкое и итальянское оборудование. А 2009 год ознаменовался для компании торжественным открытием нового производства по выпуску гибкой полимерной упаковки. Компания интенсивно осваивает рынок России и Ближнего Зарубежья.

В 2010 году компания получает сертификат на применение технологии многокрасочного цветоделения. Впервые в России по технологии Opaltone отпечатаны первые коммерческие тиражи упаковки на предприятии «Союз-Полимер».

В 2012 году компания «Союз-Полимер», прочно укрепившая свои позиции на рынках ближнего зарубежья, начинает массовую экспансию на рынки дальнего зарубежья. Отдел гибкой полимерной упаковки заключает контракт с крупным российским холдингом «Нэфис Косметикс».

В феврале 2019 года компания начала продавать на крупнейшей в мире торговой площадке Amazon продукцию декоративных скатертей собственного производства.

С октября 2020 года продукция компании появилась на российских

маркетплейсах таких как OZON, WILDBERRIS.

За все время осуществления своей деятельности компания наладила основательные деловые связи с крупнейшими производителями продуктов в России и странах содружества. Постоянными потребителями продукции компании стали отечественные предприятия сферы продуктов питания, а так же увеличилось количество потребителей продукции из-за рубежа. На данный момент компания осуществляет поставки продукции известнейшим предприятиям как Carlsberg, Henkel, X5 Retail Group, «Макфа», «Меридиан», «Нэфис Косметикс», «Русское море».

На сегодняшний день предприятие располагает:

- более 100 единиц оборудования;
- производственной площадью – 12 тыс. кв.м.;
- площадью складов – 4 тыс. кв. м.;
- штатом сотрудников – 750 человек;
- собственной современной лабораторией;
- дизайн –студией;
- автопарком.

Компанией осуществляется полный комплект услуг, который позволяет выполнить весь цикл работ от разработки упаковки до окончательного цикла готовой продукции, проверки качества и доставки заказчику. В сферу деятельности компании входит производство упаковочных материалов и изделий из полиэтиленовой пленки, многослойных полимерных материалов и высокобарьерных упаковочных материалов.

Свое предназначение предприятие видит в следующем, помочь донести приобретенную продукцию и сохранить её до употребления. В соответствии с данной задачей были разработаны следующие стратегические цели:

- войти в число лидеров на российском рынке полимерной упаковки с объемом производства не менее 2000 тонн в месяц;
- развивать производство по выпуску гибкой полимерной упаковки



и высокобарьерных материалов;

- расширять рынки сбыта в регионах РФ;
- обеспечивать высокие показатели качества продукции и удовлетворять максимально требования потребителей;
- повышать профессиональные навыки сотрудников и обеспечить их социальные требования.

ООО ПТК «Союз-Полимер» стремится занять лидирующие позиции на Российском рынке химической промышленности путем удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей за счет качества производимой продукции и предоставляемых услуг, а так же снижения себестоимости и доступности в приобретении продукции.

Компания обеспечена своими непроизводственными отделениями – транспортным хозяйством и складами для доставки готовой продукции, материалов и сотрудников подразделений к месту работы. Непроизводственными отделениями компании руководит механик, в его подчинении находятся работники, осуществляющие доставку продукции до потребителя и ремонтные работы.

Компания обеспечена хранилищами для складирования материалов для изготовления продукции и готового продукта производства. Руководство данными структурами осуществляет старший кладовщик, в его подчинении находятся два кладовщика, исполняющих управление отдельными элементами склада.

Структура управления состоит из нескольких уровней. Высшим звеном руководства является генеральный директор, а так же финансовый и коммерческий директора.

Финансовый директор осуществляет управление финансами компании, следит за налогообложением, планированием и анализом хозяйственной деятельности компании и т.п. В его подчинении находится бухгалтерия во главе с главным бухгалтером.

Коммерческий директор осуществляет руководство отделом сбыта продукции,

отслеживает и регулирует объемы продаж, анализирует сбыт и прогнозирует продажи, контролирует работу дизайн-бюро. В его подчинении находятся менеджеры, занимающиеся непосредственным сбытом готовой продукции, наращиванием объема заказов.

Контроль за поступлением документов, деловых писем, делопроизводством на предприятии, регистрацию почтовых отправлений осуществляет секретарь компании.

Система управления предприятием по своей организационной структуре является линейно-функциональной. Данная система имеет как положительные, так и отрицательные моменты.

Положительные моменты системы:

- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб;
- явно выраженная ответственность каждого работника за вверенный ему участок производства;
- высокая оперативность принятия и выполнения решений;
- прозрачность и четкость подчинения;
- стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных подразделений;
- личная ответственность руководителей подразделений за результаты своих подчиненных.

Отрицательные моменты системы:

- значительно усложнены связи внутри компании;
- появление большого количества избыточных информационных потоков;
- усложнена координация деятельности проектных групп и отдельных работников;
- тенденция к чрезмерной централизации;
- одним работником руководят несколько руководителей, что в принципе нарушает единоначалие линейно – функциональной структуры управления.

В структуре компании имеются два производственных цеха. В первом цехе

производится пленка и упаковка из пленки, во втором цехе осуществляется изготовление продукции.

Вид производства в компании носит массовый характер, это подтверждается достаточно малой номенклатурой и большим производством отдельного вида изделий.

Тип производства компании носит предметный характер. Это подтверждается наличием высокопроизводительного оборудования, которое позволяет увеличивать рост производительности труда и повышает качество выпускаемой продукции. Производственный процесс, состоящий из одного цикла в пределах одного цеха позволяет уменьшить затраты времени и средств на доставку продукта производства. Упрощение процесса управления, плановый характер производства и его учет, приводит к повышению технико-экономических показателей работы. Например, произведенная полимерная пленка сразу поступает на печатный трафарет для нанесения рисунка, без затрат времени и материальных затрат для ее доставки на другой этап, цех. Работники обучаются и специализируются на своих рабочих местах, осваивают высокопроизводительное оборудование, обеспечивают рост производительности труда. Закрепление за работниками определенных обязанностей, производства определенного вида изделия, повышает ответственность коллектива цеха за качество и сроки выполнения работ.

Для осуществления анализа финансовых результатов деятельности компании рассмотрим форму финансовой отчетности «Отчет о прибылях и убытках». Данные для анализа представлены в таблице 2.1

Результат управления производственным процессом характеризуется основным показателем является рентабельность и производительность продукции.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ООО ПТК «Союз-Полимер»

Показатели	2018	2019			2020		
	Тыс. руб.	Тыс.руб.	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %	Тыс.руб.	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
1. Выручка от реализации продукции	97101	97995	894	0,93	100026	2925	3,04

## Окончание таблицы 2.1

Показатели	2018	2019			2020		
	Тыс. руб.	Тыс.руб.	Изменение, тыс. руб.		Тыс. руб.	Тыс.руб.	Изменение, тыс. руб.
2. Затраты на производство и реализацию продукции	68414	70131	1717	2,54	74261	5847	8,64
2.1 Себестоимость производимой продукции	60006	61657	1651	2,78	65163	5157	8,68
2.2 Коммерческие расходы организации	5196	5357	161	3,12	5990	794	15,43
2.3 Управленческие расходы организации	3212	3117	-95	-2,99	3108	-104	-3,27
3. Прибыль от реализации продукции	28687	27864	-823	-2,90	25765	-2922	-10,29
4. Доходы по финансовым операциям	691	662	-29	-4,28	713	22	3,25
5. Расходы по финансовым операциям	84	69	-15	-18,25	97	13	15,82
6. Прочие доходы	18550	18038	-512	-2,79	19058	508	2,77
7. Прочие расходы	1765	1913	147	8,43	1636	-129	-7,39
8. Прибыль за отчетный период	27267	26557	-710	-2,63	26391	-876	-3,24
9. Налог на прибыль предприятия	6544	6374	-170	-2,62	6334	-210	-3,24
10. Чистая прибыль организации	20723	20183	-540	-2,64	20058	-666	-3,24

Как видно из данных, представленных в таблице, возрасла выручка предприятия в 2019 году на 894 тыс. руб., или 0,93 %. В 2020 году данный показатель повысился по сравнению с 2018 годом на 2925 тыс. руб., или 3,04 %. Динамика данного показателя представлена на рисунке 2.1.

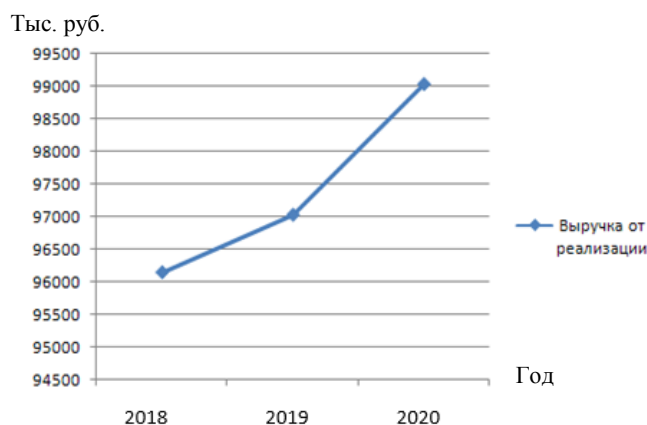


Рисунок 2.1 – Динамика выручки предприятия в 2018–2020 гг.

За анализируемый период изменилась характеристика затрат компании. Расходы на изготовление и на реализацию услуг в 2019 г. возросли на 1717 тысяч рублей, рост увеличения составил 2,54 %. В 2020 г. этот показатель увеличился на 5847 тысяч рублей. Рост увеличения составил 8,64 % в соотношении к предшествующему периоду работы.

Себестоимость производимой продукции в 2019 году поднялась на 1651,00 тысяч рублей, рост увеличения составил 2,78 %, а в 2020 году – на 5157 тысяч рублей, рост увеличения составил 8,68 %.

Коммерческие расходы организации возросли на 3,12 % в 2019 году и на 15,43 % в 2020. В 2019 году снижение по управленческим расходам составило 2,99 %, в 2020 году – 3,27 %.

Изменение расходов предприятия изображено на рисунке 2.2.

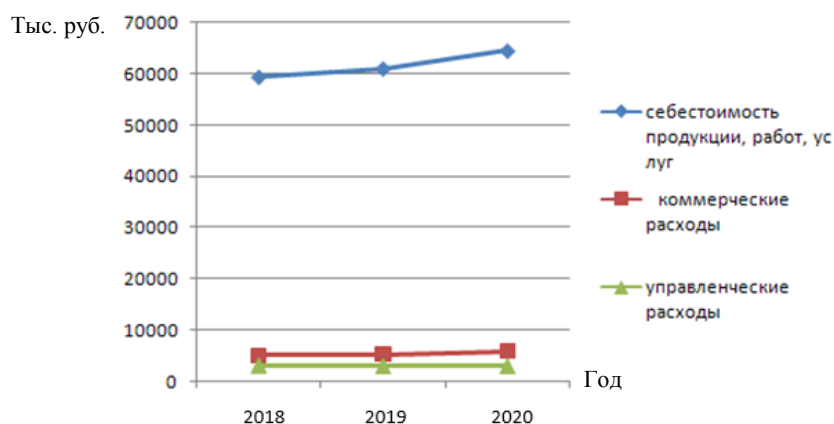


Рисунок 2.2 – Движение расходов предприятия в 2018–2020 гг.

Дальнейший анализ данных о доходах компании показывает следующее. В связи с увеличением затрат компании, доход с реализации работ и услуг уменьшился на 2,9 % в 2019 году, что в денежном эквиваленте равняется 823 тысяч рублей. В 2020 году уменьшение этого показателя равняется 10,29 %. В 2020 году наблюдается тенденция уменьшения дохода с реализации продукции, снижение составило на 2922 тысяч рублей.

Соответственно прибыль отчетного периода компании в 2019 году снизилась на 710 тысяч рублей, темп снижения составил 2,63 %, в 2020 году этот показатель по сравнению с аналогичным за прошлый период снизился на 876 тысяч рублей, темп снижения составил 3,24 %.

Чистая прибыль предприятия в 2019 году снизилась по сравнению с аналогичным показателем за предыдущий период на 2,64 %, что составило в денежном эквиваленте 540 тысяч рублей. В 2020 году данный показатель снизился на 3,24 %, что составило в денежном эквиваленте составило 666 тысяч рублей.

Динамика изменения показателей представлена на рисунке 2.3.

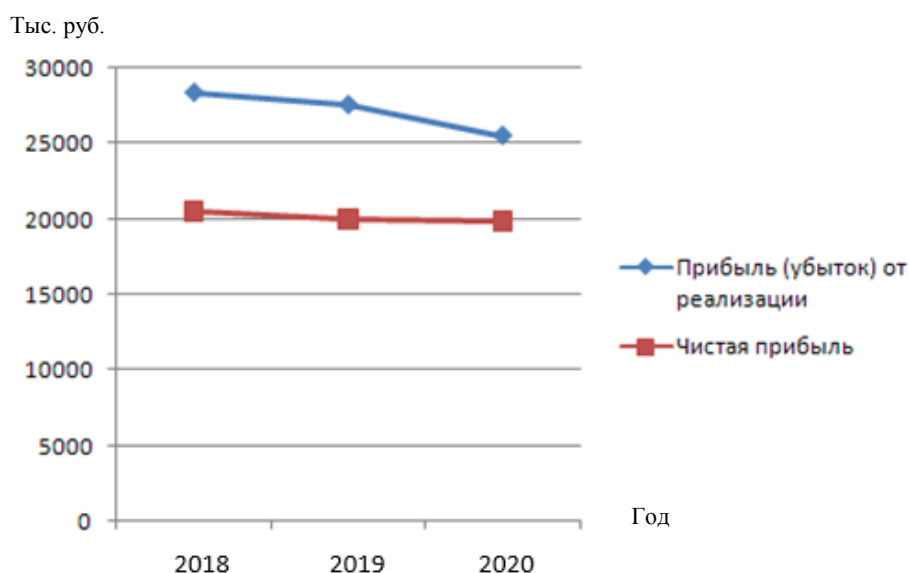


Рисунок 2.3 – Движение показателей прибыли организации в 2018–2020 гг.

Таким образом, на основании того что мы провели анализ технико-экономических показателей, была выявлена тенденция к снижению чистой прибыли организации, не смотря на тот факт, что был отмечен рост выручки на протяжении всего периода.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО ПТК «Союз-Полимер»

Анализ внешних факторов помогает разработать стратегические решения, обеспечивающие методы взаимодействия компании со средой в краткосрочных и долгосрочных перспективах, которые позволяют поддерживать ее работоспособность на уровне, необходимом для достижения целей, и определять заключенные во внешней среде угрозы деятельности предприятия и возможности их устранения.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на неё негативно повлиять. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении.

Сначала проведем SWOT –анализ.

«SWOT-анализ позволяет найти ответы на следующие вопросы – полнообъемно ли используются возможности компанией своих внутренних резервов, имеющихся преимуществ в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать? – являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?» [35].

ООО ПТК «Союз-Полимер» постоянно проводит анализ рынка сырья и оборудования для данной отрасли, предприятие располагает новейшими станками из-за рубежа для производства упаковочных материалов, применяет новейшие технологии производства, что является сильной стороной предприятия, многолетняя работа на рынке упаковочных материалов, достаточный опыт и знания, устойчивое финансовое положение, наличие среди заказчиков крупных производителей продуктов питания, не только России, но и стран, бывших республик союза.

Компания является градообразующим предприятием, налогоплательщиком,

приносящим доходы в бюджет города. В связи с этим, администрация заинтересована в дальнейшем успешном развитии предприятия.

Но нельзя не обращать внимание на то, что несмотря на обширный опыт работы, объем чистой прибыли снижается и связано это с ростом издержек на производство, и можно утверждать, что на предприятии отсутствует система контроля расходов.

Рынок производства упаковки продолжает пополняться другими производителями, не только крупными, но и мелкими. Наличие в отрасли сильных компаний-конкурентов может способствовать снижению объемов прибыли организации.

Для выхода на рынок полиэтиленовой упаковки не требуются серьезные финансовые вложения, исходя из этого, имеется угроза появления новых конкурентов в виде небольших фирм, что снизит продажи рассматриваемой компании.

Наличие значительных производственных площадей, находящихся в собственности компании, дает возможность для дальнейшего развития предприятия и использования нового оборудования. Наличие достаточно стабильного штата сотрудников, отсутствие текучести кадров, положительно сказывается на работе организации и поможет выдержать при определенных условиях конкурентноспособность на рынке. Нельзя не учитывать, что при наличии большого количества фирм, работающих в данной сфере, потребность в упаковочном материале также ежедневно увеличиваются. Рынок пополняется новыми производителями продуктов питания, которые требуют большого количества материалов для упаковки. К тому же, темпы роста рынка питания с каждым годом увеличиваются, что также увеличивает потребность в упаковочном материале.

Таким образом, составим общую матрицу SWOT-анализа. Она представлена в таблице 2.3. который поможет нам в дальнейшем анализе внутренней ситуации на предприятии.



Таблица 2.3 – SWOT-анализ ООО ПТК «Союз-Полимер»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надежные поставщики сырья для изготовления продукции.</li> <li>2. Освоение предприятия новейшим оборудовани­ем.</li> <li>3. Заинтересованность администрации города и области в успешной работе предприятия.</li> <li>4. Стабильное финансовое положение.</li> <li>5. Наличие крупных постоянных клиентов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие маркетинговых мероприятий и рекламного продвижения.</li> <li>2. Снижение чистой прибыли за рассматриваемый период.</li> <li>3. Зависимость от поставщиков сырья.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение доверия со стороны потребителей.</li> <li>2. Наличие доли свободной площади для расширения производства.</li> <li>3. Расширяемость емкости рынка полиэтиленовой продукции.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Падение спроса на продукцию предприятия в связи с изменившимся в обществе отношением к пластику.</li> <li>2. Возможное появление новых конкурентов.</li> </ol>

Исходя из представленного анализа, делаем вывод, что компания обладает достаточно большим запасом мощности в дальнейшем поддержании темпов развития и объемов производства и сможет справиться с внешними угрозами рынка и может успешно осуществлять свою деятельность в дальнейшем.

Для более детального изучения внешней среды компании применяют PEST – анализ, который поможет выявить политические, экономические, социальные и технологические аспекты предприятия, их влияние на стратегические цели компании. Без анализа внешней среды, анализ сильных и слабых сторон предприятия не будет полным. Проведем PEST-анализ.

Рассмотрим направление в движении и развитии выбранного нами рынка и внешнего окружения компании.

Рынок производства упаковки в 2020 году в Российской Федерации по оценкам различных экспертов оценивается на уровне 1 трлн. 200 млрд. руб. В отличие от мировых показателей в России на пластиковую упаковку приходится примерно 38 % от общего объема, на упаковочный материал из дерева, картона и бумаги немного меньше. Далее занимает место стеклянная упаковка, и только каждый десятый товар упаковывается в металлическую тару.

Без применения упаковки из полимера нашу жизнь трудно представить в настоящее время, ее использование в нашем обиходе слишком прочно вошло в нашу жизнь, данную ситуацию трудно было бы представить в начале прошлого века, когда полиэтиленовые изделия просто не существовали. Рост темпов по увеличению объемов производства упаковочных полимерных материалов для хранения продуктов питания, особенно в пищевой промышленности обусловлено их эффективностью применения, а их производство незатратным и практичным. Появление новейших разработок упаковочной продукции для пищевых продуктов обрела новый качественный уровень. Пищевое производство предъявляет очень серьезные требования к качеству упаковочной продукции, требования заключаются в следующем : не только максимально долгое сохранение свежести товара для потребителя, но и решение немаловажной задачи, как обеспечение привлекательного внешнего вида, способность к длительным срокам транспортировки, хранения и реализации.

Полимерная плёнка используется на территории России разных видов, но чаще всего потребители используют плёнки из ПП (29,3 %) и ПЭ (18 %), а также пористые многослойные плёнки (21,4 %). В замен старым модификациям полиэтиленовой продукции пришли «новые», в большей степени обладающие высокими потребительскими качествами, менее затратными в производстве, что позволяет снизить стоимость продукции.

Наибольшее применение полимерных плёнок по отраслям промышленности лидирует пищевая промышленность (91 %), за ней следует молочная (55,9 %) и хлебобулочная (18,3 %) отрасли.

Данные известных маркетинговых компаний по типу Euromonitor подтверждают то, что сбыт количества упаковки превысило 4 трлн. единиц. Лидирующее положение однозначно занимает и остается востребованной полимерная упаковка, доля которой составляет 50 %, и среди полимеров наиболее востребованны становятся гибкие варианты упаковки в виде мешков, пленки и емкостей с жестким дном. Такой положение на рынке обосновано тем, что

потребитель хочет получить более легкую в применении, функциональную и практичную упаковку, которая легка в применении, легка по объему и весу.

Происходящее на рынке производства упаковки зависит в целом от спроса и предложения, ситуации, происходящей на мировом рынке продуктов питания и напитков – основной сферы применения упаковки и демографию населения. Итак, выделим основные политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на стратегию компании.

К политическим относится:

- влияние со стороны руководства города и области.

К экономическим факторам можно отнести:

- влияние компании в сфере гибкой полимерной продукции;
- конкурентноспособность в данной отрасли;
- регулирование ценообразования;
- положение на рынке пищевой промышленности;
- кризис в странах мира.

Технологические факторы:

- появление современного оборудования, позволяющего сократить себестоимость продукции.

Социальные факторы:

- рост уровня потребности покупателей;
- рост потребности покупателей к более экологичной и безопасной упаковке.

Проведенный анализ позволяет выделить основные факторы и провести обоснование значимости для нашей организации. Для этого распределим их на основе экспертных оценок.

Результаты представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – PEST-анализ ООО ПТК «Союз-Полимер»

Факторы окружающей среды	Опасность или возможность фактора	Вероятность фактора	Важность фактора	Влияние на компанию	Возможные действия
Политические факторы					

Продолжение таблицы 2.4

Факторы окружающей среды	Опасность или возможность фактора	Вероятность фактора	Важность фактора	Влияние на компанию	Возможные действия
1. Высокое влияние со стороны администрации области и города	–	0.8	10	–8	Поиск компромиссов между нуждами администрации и и предприятия
Экономические факторы					
1. Высокая доля компании в сегменте гибкой полимерной продукции	+	0.9	10	+9	Формирование новых направлений в работе предприятия, для привлечения новых покупателей и увеличения доли рынка
2. Увеличение конкуренции внутри отрасли	–	0.8	10	–8	
3. Возможное понижение цен у компаний конкурентов	–	0.5	10	–5	Разработка мероприятий, направленных на уменьшение финансовых потерь организации
4. Развивающийся рынок пищевой промышленности	+	0.8	9	+7.2	Увеличение объемов производства
5. Финансовый кризис в России и странах Европы	–	1	3	–3	Поиск новых каналов сбыта
Социальные факторы					

Окончание таблица 2.4

Факторы окружающей среды	Опасность или возможность фактора	Вероятность фактора	Важность фактора	Влияние на компанию	Возможные действия
1. Рост уровня потребности покупателей в эстетически – привлекательной упаковке	+	0.9	8	+7.2	Начать производство более современных матиараолов
2. Смещение потребностей покупателей к более экологичным и безопасным упаковочным материалам.	–	0.7	7	–4.9	Внедрение новых технологий переработки сырья
Технологические факторы					
1. Появление на рынке современного и продвинутого оборудования, позволяющего сократить издержки предприятия	+	1	9	+9	Внедрение нового оборудования в обороты предприятия
2. Появление новых экологичных и безопасных упаковочных материалов.	–	0.7	9	–7.2	Создание формулы более экологичного сырья для продуктов компании .

Из приведенного выше анализа, делаем ряд важных выводов. Внешняя среда представляется достаточно приемлемой по отношению к компании, имеется резерв возможностей, используя которые, организация сможет реализовать свои сильные стороны. Однако, нельзя останавливаться на достигнутом, нужно двигаться вперед, учитывая новые веения времени и преуспевать за переменами.

Далее проведем SNW-анализ. Он представляет собой усовершенствованный

анализ слабых и сильных сторон. В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW –анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N).

Таблица 2.5 – Матрица SNW-анализа

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Ранг	S	N	W
1.	Управление кадровым потенциалом			X	
2.	Отношения с администрацией	9	X		
3.	Внедрение и использование инноваций	6	X		
4.	Финансовые показатели компании	1		X	
5.	Управление качеством на предприятии			X	
6.	Организация планирования			X	
7.	Уровень технологического обеспечения	2	X		
8.	Информационное обеспечение				X
9.	Работа с поставщиками				X
10.	Организация маркетинга на предприятии	1	X		
11.	Производственные площади	7	X		
12.	Организационная структура предприятия	8	X		
13.	Ассортимент продукции	3	X		
14.	Репутация предприятия	5	X		
15.	Репутация компании как работодателя			X	
16.	Территориальное расположение производства			X	
17.	Ценовая политика компании			X	
18.	Сроки исполнения заказов	4	X		
19.	Стратегия развития организации			X	
20.	Отношения с конкурентами	10	X		

По результаты SNW-анализа можно сделать выводы, что сильной стороной компании является достаточно высокий уровень технической обеспеченности организации, который позволяют сохранять качество выполняемых заказов при сохранении большого ассортимента выпускаемой продукции. Значимым то, что компания постоянно работает над обновлением производственного оборудования, его модернизацией, что положительно сказывается на репутацию компании в деловом мире. Налаженные отношения с властями города позволяют компании расти и развиваться, рассчитывая на поддержку. Наличие нейтральных сторон указывает на то, что компания, приложив определенные усилия для их развития, может сделать их сильным конкурентным преимуществом. В частности, это относится к менеджменту качества. При исследовании микроокружения ООО ПТК «Союз-Полимер» для глубокого

понимания природы конкуренции была использована модель пяти сил М. Портера. «Основой данной модели является утверждение о том, что прибыльность отрасли (определяемая как отношение нормы прибыли на капитал к стоимости капитала) зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают в себя три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка, и два источника «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей» [38].

В таблице 2.6 приведен анализ пяти конкурентных сил модели ООО ПТК «Союз-Полимер»

Таблица 2.6 – Анализ пяти сил М. Портера для ООО ПТК «Союз-Полимер»

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров –заменителей	Средний	Существуют продукты –заменители, но они либо не занимают высокой доли рынка, либо не имеют преимуществ, предлагаемых рынком жесткой полимерной упаковки.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является весьма конкурентоспособным и перспективным. Есть возможность сравнивать товары разных компаний. Существуют ограничения на рост цен.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Есть риск появления новых игроков, поскольку отрасль постоянно растет. Сдерживающей силой для появления новых компаний являются высокие барьеры для входа в отрасль в виде значительных инвестиций и государственных требований к упаковке пищевых продуктов.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Наибольшая опасность представляет стремление потребителей к более низким ценам и, как следствие, поиск производителя упаковки, которая является предоставляет продукцию по более выгодным предложениям. Поскольку полноценной замены жесткой полимерной упаковки, отвечающей требованиям потребителей в той же ценовой категории, не существует, заказчики (особенно мясокомбинаты и птицефабрики) предпочитают оставаться в этой отрасли.

#### Окончание таблицы 2.6

Параметр	Значение	Описание
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков, несмотря на небольшое количество игроков, упаковочная отрасль является для них одним из приоритетных направлений продаж. Переход к другому поставщику сопряжен с большими затратами.

Поскольку, существуют высокие издержки переключения на других поставщиков, их замена среди производителей упаковки происходит нечасто, однако несмотря на сложность процедуры, при необходимости их можно заменить. Таким образом, анализ 5-ти конкурентных сил Портера показал, что отрасль пищевой упаковки из полимеров является перспективной и стабильно растущей, в связи с этим наблюдается высокий уровень конкуренции, так как товар обладает специфическими характеристиками, которые пользуются высоким спросом со стороны пищевой промышленности (преимущественно со стороны мясокомбинатов, птицефабрик).

Остальные виды угроз находятся на среднем уровне. Угроза нестабильности поставщиков в отрасли с высокими издержками на переключение между ними, однако, является преимуществом для них одним из приоритетных направлений. Предлагаемые товары-заменители, способные заменить гибкие полимерные упаковки и переключить на другой вид продукции среди потребителей либо к увеличению, либо к потребителям, либо к разному виду продукции. Исходя из этого, несмотря на стремление к минимизации издержек, часть клиентов (пищевая промышленность) не имеет возможности полностью уйти из отрасли, следовательно, высокая угроза ухода потребителей отсутствует.

Подводя итог всего вышесказанного, учитывая все проведенные анализы внутренней среды организации и учета всех отклонений и положительных факторов, с учетом всех угроз от нестабильности поставщиков и давления администрации, до угроз появления новых игроков, продолжение ведения деятельности компании ООО ПТК «Союз-Полимер» в данной отрасли считаю целесообразным и перспективным.



## 2.3 Анализ структуры и движения персонала ООО ПТК «Союз-Полимер»

Управление персоналом возложено на отдел кадров. В отделе кадров предусмотрены следующие группы:

- группа делопроизводства по учету кадров;
- группа по развитию персонала;
- группа по формированию штатной численности;
- группа по мотивации персонала.

В таблице 2.7 представлена матрица распределения функций среди сотрудников кадрового подразделения.

Таблица 2.7 – Матрица распределения функций среди сотрудников кадрового подразделения

№ п/п	Наименование функции управления персоналом	Начальник отдела	Сотрудники отдела			
			группа делопроизводства по учету кадров	группа по развитию персонала	группа по формированию штатной численности	группа по мотивации персонала
1	Разработка кадровой политики	Ц, Р	П, И	У	У	С
2	Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах	Ц, Р	У	У	И, П	У
3	Комплектование предприятия кадрами	Ц, Р	У	У, Р	И, П	У
4	Учет личного состава	Ц, Р	И, П	И, П	И, П	И, П
5	Формирование и ведение базы данных о количественном и качественном составе кадров	Ц, Р	У	И, П	С	И, П
6	Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям	Ц, Р	У	И, П	С	И, П
7	Аттестация	Ц, Р	У	И, П	С	С

## Окончание таблицы 2.7

№ п/п	Наименование функции управления персоналом	Начальник отдела	Сотрудники отдела			
			группа делопроизводства по учету кадров	группа по развитию персонала	группа по формированию штатной численности	группа по мотивации персонала
8	Контроль за состоянием трудовой дисциплины	Ц, Р	И, П	С	С	И, П
9	Подготовка мероприятий по развитию персонала	Ц, Р	С	И, П	С	С

Обозначение операций управления по функциям: Ц – постановка цели, формулирование задачи; У – участие, сбор данных, информирование; П – подготовка решения, сбор данных, расчеты; С – согласование; Р – принятие решения, утверждение, координация, контроль; И – исполнение.

Далее проведем анализ структуры персонала ООО ПТК «Союз-Полимер». В таблице 2.8 представлена структура персонала по гендерному признаку.

Таблица 2.8 – Гендерная структура работников ООО ПТК «Союз-Полимер»

Категории работников	2018		2019		2020	
	человек	%	человек	%	человек	%
Мужчины	476	66,32	459	62,31	445	59,19
Женщины	242	33,68	281	37,69	307	40,81
Итого	718	100	740	100	753	100

Анализ структуры персонала ООО ПТК «Союз-Полимер» по гендерному признаку позволяет выявить особенности предприятия, если они имеют сильную «деформацию». На предприятии работает 445 мужчин (или 59,19 % от всей численности работников предприятия) и 307 женщины (или 40,81 % от всей численности работников). Распределение персонала по гендерному признаку обуславливается специфической деятельностью предприятия.

Оптимальность структуры работников будет выявлена в соответствии с их численностью, различием по должностям, функциями выполняемых работ. По

характеру трудовых обязанностей персонал подразделяется на руководителей, и производственный персонал [38]. В таблице 2.9 представлена структура персонала по функциональным обязанностям.

Таблица 2.9 – Функциональная структура работников ООО ПТК «Союз-Полимер»

Категории работников	2018 год		2019 год		2020 год	
	человек	уд. вес %	человек	уд. вес %	человек	уд. вес %
Численность работников	718	100	740	100	753	100
включая:						
административно – правленческий персонал	21	2,99	23	3,07	25	3,30
производственный персонал	610	84,92	618	83,84	630	83,61
специалисты	86	12,09	97	13,08	99	13,09

Наибольший дельный вес занимает категория рабочих, но в течении трех лет, она незначительно сократилась, а категория специалистов выросла. При этом численность руководителей выросла на 4 человека к уровню 2018 года, количество специалистов выросло на 13 человек, количество рабочих выросло на 22 человека.

В таблице 2.10 представлены соотношения основных групп персонала.

Таблица 2.10 – Соотношение основных групп персонала ООО ПТК «Союз-Полимер»

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2020 года к 2018 году	
				абсолют.	относит.
Производственный персонал на одного непроизводственного работника	5,63	5,19	5,10	-0,53	90,57
Производственный персонал на одного работника административно – управленческого персонала	28,38	27,28	25,37	-3,01	89,39
Доля административного персонала в общей численности персонала, %	2,99	3,07	3,30	0,30	110,14

В 2020 году на одного непроизводственного работника приходится 5 сотрудников производственного персонала, в сравнении с 2018 годом показатель сократился на 0,53 чел. На одного управленца в 2020 году приходилось 25,37 человек, сокращение к уровню 2018 года составило 3,01 человек. Доля административно-управленческого персонала выросла с 2,99 % до 3,30 %.

Заметное нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психологическое и социальное равновесие внутри учреждения и создать серьезные проблемы найма рабочей силы. Наем на работу немолодых людей тормозит бизнес-процесс учреждения, если не прибегать к «увольнениям», порождающим проблемы [19]. Анализ возрастных категорий работников предприятия всегда представляет значительный интерес.

Рассмотрим возрастную структуру сотрудников учреждения в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Возрастная структура сотрудников ООО ПТК «Союз-Полимер»

Категории работников	2018 год		2019 год		2020 год	
	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %
До 30 лет	142	19,81	145	19,64	149	19,73
От 31 до 40 лет	207	29,11	223	30,33	256	33,97
От 41 до 50 лет	251	34,77	259	35,16	309	41,12
Свыше 50 лет	118	16,31	109	14,87	39	5,18
Всего	715	100,00	737	100,00	753	100,00

Представленные результаты показывают нам, что предприятие наращивает свой численный и экономический потенциал, а увеличение численности говорит о расширении кадровой структуры предприятия. Так же можем выделить динамику роста среди числа молодых сотрудников. Численность данной категории на предприятии в 2020 году в сравнении с показателями 2018 года увеличилась на 6 человек, в возрастной структуре их доля сократилась с 19,81 % в 2018 году до 19,73 % в 2020 году.

Доля персонала возрастом от 31 года до 40 лет увеличилась с 29,11 % в 2018 году, и на 33,97 % в 2020 году. Численность данной категории работников выросла на 47 человек к уровню 2018 года и в 2020 году составила 256 человек, темп увеличения этой группы персонала составил 122,39 %. Доля персонала в возрасте от 41 года до 50 лет выросла с 34,77 % в 2018 году до 41,12 % в 2020 году. Численность данной группы выросла на 60 человек к уровню 2018 года и в 2020 году составила 310 человек, темп роста этой группы персонала составил 124,02 %. Доля персонала в возрасте свыше 50 лет сократилась с 16,31 % в 2018 году до 5,18 % в 2020 году. Численность данной группы сократилась на 78 человека к

уровню 2018 года и в 2020 году составила 39 человек, темп сокращения этой группы персонала составил 66,71 %.

Далее в таблице 2.12 представим образовательную структуру сотрудников.

Таблица 2.12 – Образовательная структура сотрудников ООО ПТК «Союз-Полимер»

Категории работников	2018 год		2019 год		2020 год	
	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %
Высшее образование	162	22,62	168	22,85	192	25,53
Среднее профессиональное образование	186	25,89	187	25,38	206	27,34
Основное среднее образование	370	51,50	382	51,77	355	47,14
Всего	718	100	737	100	753	100

Сотрудники предприятия, имеющие среднее или полное общее образование составляют 355 человек или 47,14 % от всей численности работников предприятия. Сотрудники, имеющие начальное или среднее профессиональное образование составляют 296 человек или 27,34 % от всей численности работников. Сотрудники, имеющие высшее профессиональное образование составляют 192 человека или 25,53 % от всей численности работников. Сотрудники, имеющие послевузовское профессиональное образование составляют 5 человек или 0,64 % от всей численности работников ООО ПТК «Союз-Полимер».

Для анализа системы управления представляет интерес анализа персонала по стажу работы. Существует прямая связь между сроком пребывания человека в учреждении и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости места работы, а поэтому показывает более высокую результативность. Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе данных текущей отчетности и специальных обследований. Они складываются из потерь от нарушения стабильности коллектива, трудовой дисциплины, потерь от повышенного брака, прямых потерь рабочего времени. Расчеты, в основе которых лежат показатели стажа работы в отношении работников по профессиональным данным, либо по категориям персонала имеют

определенный смысл. Расчеты Таблицы 2.13 позволят более рационально подойти к вопросу целесообразности затрат средств на переподготовку и повышение квалификации кадров всех отдельных профессий, либо сделать выборочный подход в выборе дополнительных затрат (например, ориентироваться на тех, кто уже проработал на предприятии 3–5 лет, ибо их стаж служит гарантом стабильной работы в будущем).

Таблица 2.13 – Структура стажа сотрудников ООО ПТК «Союз-Полимер»

Категории работников	2018 год		2019 год		2020 год	
	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %
Менее 1 года	73	10,21	89	12,02	39	5,18
1 –3 года	259	36,00	298	40,43	302	40,10
3 –5 лет	170	23,68	156	21,11	225	29,97
5 –10 лет	102	14,17	89	12,05	85	11,32
Более 10 лет	114	15,94	106	14,40	101	13,43
Итого	718	100	737	100	753	100

В 2020 году сотрудники со стажем работы от 1 до 3 лет занимают наибольшее количество от общего количества, работающих в компании. Доля сотрудников со стажем работы на предприятии от 1 года до 3 лет выросла с 36 % в 2018 году до 40,1 % в 2020 году, темп роста этой группы составил 116,82 %. Доля сотрудников со стажем работы до 1 года на предприятии снизилась с 10,21 % в 2018 году до 5,18 % в 2020 году, темп снижения по данной группе составил 46,82 %. Доля сотрудников со стажем от трех до пяти лет в компании увеличилась с 23,68 % в 2018 году до 29,97 % в 2020 году, темп роста данной группы составил 132,71 %. Доля сотрудников со стажем работы от пяти до десяти лет на предприятии снизилась с 14,17 % в 2018 году до 11,32 % в 2020 году, темп снижения по данной группе составил 16,2 %. Доля сотрудников со стажем работы более десяти лет на предприятии снизилась с 15,94 % в 2018 году до 13,43 % в 2020 году, темп снижения по данной группе составил 11,64 %.

Анализ движения численности сотрудников компании должен дополнять анализ по наличию персонала в целом, чтобы определить основные направления его развития как производственного фактора.

Движение сотрудников ООО ПТК «Союз-Полимер» представлено в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Движение сотрудников ООО ПТК «Союз-Полимер»

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
1.Наличие человек на начало года	709	729	769
2.Принято всего работников, человек	86	110	68
3.Уволено всего работников, человек	66	70	76
3.1. по собственному желанию	56	55	23
3.2. за нарушение трудовой дисциплины	2	3	5
3.3. по другим причинам	8	12	12
4.Наличие человек на конец года	729	769	761
5. Среднесписочная численность сотрудников, чел.	693	731	723
6.Коэффициент оборота по приему, %	11,78	14,27	8,96
7.Коэффициент оборота по выбытию, %	9,29	9,54	9,89
8.Коэффициент восполнения кадров, %	130,38	157,79	89,69
9.Коэффициент текучести кадров, %	9,16	9,42	10,09
10.Численность работников, проработавших более 1 года на предприятии	645	649	715
11. Коэффициент постоянного состава сотрудников	88,56	84,41	93,91

В 2020 коэффициент общего оборота персонала составил 19,13 %, к уровню 2018 года произошло снижение показателя на 1,98 %. Коэффициент оборота по приему снизился с 11,78 % в 2018 году до 8,96 % в 2020 году. Коэффициент оборота по выбытию вырос с 9,29 % в 2018 году до 9,89 % в 2020 году. Коэффициент восполнения кадров сократился с 130,38 % в 2018 году до 89,69 % в 2020 году. Коэффициент текучести вырос с 9,16 % в 2018 году до 10,09 % в 2020 году. Коэффициент постоянного состава вырос с 88,56 % в 2018 году до 93,91 % в 2020 году.

#### Выводы по второму разделу

В итоге можно сделать вывод, что предприятие является лидирующим в отрасли производства гибкой упаковки на российском рынке, имеет проработанную миссию и принципы осуществления деятельности. Также предприятие имеет

большую номенклатуру выпускаемой продукции и нацелено на увеличение числа заказчиков преимущественно зарубежных компаний.

Анализ экономических показателей выявил несколько проблем в работе компании: увеличение выручки компании от продажи товаров и услуг, рост затрат, уменьшение чистой прибыли. В частности, за счет роста затрат, прибыль от реализации работ и услуг снизилась на 2,87 % в 2019 году. И на 10,19 % в 2020 году. Сумма чистой прибыли за три года снизилась на 3,21 %.

Склонность к сокращению чистой прибыли является отрицательной, однако снижение незначительное. Предприятию следует обратить внимание на данную проблему и предпринять действия к ее исключению в дальнейшем. Возможно снижение связано с тем, что не все сотрудники предприятия удовлетворены условиями и оплатой труда, системой мотивации, предложенной работодателем.

Была отмечена чрезмерная текучесть кадров и снижение доли молодых сотрудников на предприятии. Причинами такой ситуации может быть несовершенная система мотивации персонала.



### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО ПТК «Союз-Полимер»

#### 3.1 Оценка существующей системы мотивации на ООО ПТК «Союз-Полимер»

Самый главный принцип ООО ПТК «Союз-Полимер» – это необходимость максимизации эффективности производства, сокращение расходов, увеличение объемов производства и повышение прибыли.

Управление кадровой политикой организации – одна из важнейших миссий, которая используется для дальнейшей эффективной работы. Задачи кадровой политики – это обеспечение надежной и экономически эффективной работы предприятия, своевременная реакция на изменяющееся положение рынка и обеспечение стабильного развития ООО ПТК «Союз-Полимер».

Одной из функций кадровой политики ООО ПТК «Союз-Полимер» является разработка и реализация программы мотивации персонала предприятия.

В таблице 3.1 представлены мероприятия и их регламентация процесса обучения персонала.

Таблица 3.1 – Подсистема мотивация персонала организации

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Премия	Ежемесячно	Начальник структурного подразделения	Положение об оплате труда
Обучение	1 раз в год	Начальник структурного подразделения	Положение о развитии персонала
Материальная помощь	По представлению	Начальник отдела кадров	Положение о системе мотивации

В целом система оплаты труда вызывает положительное отношение, как со стороны сотрудников, так и со стороны руководителей. Обе стороны считают данную систему справедливой и конкурентоспособной.

Уровни регламентированы для отдельных сотрудников и отделов, сотрудники компании могут видеть, каких результатов они могут достичь в своей работе, и

каким образом, это может привести их к цели требуемого качества производства.

Оплата труда сотрудников осуществляется за счет повышения качества предоставляемых услуг. Заработная плата используется как наиболее значимый способ стимулирования качественной работы сотрудников. Заработная плата состоит из нескольких частей, а именно, оклада, доплат и премиальной части, выплачивается дважды в месяц, 4 и 19 числа.

При оплате труда сотрудников используется повременная и сдельная заработная плата, первая выплачивается в соответствии с утвержденными в штате окладами, размер которых зависит от должности, сложности выполняемых работ и шкалы окладов, а вторая применяется для фактически выполненной работы.

К должностным окладам сотрудников установлены также доплаты такие как, доплата за сверхурочную работу, доплата или предоставление дополнительного выходного дня, за выход в праздничные и выходные дни.

Премирование осуществляется каждую четверть года, а также по результатам отчетного года. Показателем для получения премии является выполнение поставленных планов на определенный период (квартал, год), за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, как индивидуально, так и в целом на все подразделение.

Сотрудники могут быть полностью либо частично лишены премии в следующих случаях:

- совершение дисциплинарного нарушения;
- не своевременное выполнение поставленных показателей;
- ненадлежащее исполнение своих служебных обязанностей;
- в случае нанесения материального ущерба ООО ПТК «Союз-Полимер», либо причинение вреда его деловой репутации.

Размер уменьшения доли премии, либо ее лишения, определяется Генеральным директором компании и зависит от серьезности правонарушения, совершенным сотрудником, или в зависимости от причиненного им ущерба и его последствий. Сотрудник может быть полностью лишен премии в случае прогула, нетрезвого

состояния на рабочем месте, употребления алкоголя на территории компании, в случае кражи производимой продукции применяется неустойка до расторжения трудового договора.

На охрану труда и создание более комфортных условий труда ООО ПТК «Союз-Полимер» ежегодно выделяет порядка 180 тысяч рублей.

Для поддержания высокого уровня квалификации сотрудников, персонал ежегодно проходит аттестацию. По ее результатам разрабатывается план организации по повышению квалификации и переподготовки кадров с последующими кадровыми изменениями.

В компании существуют такие социально-психологические методы управления:

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

- стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Так же реди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

Руководствуясь принципом «кадры решают все», руководство наделяет персонал дополнительными полномочиям, предлагая всем одинаковые стартовые возможности. Руководство способствует участию персонала в деятельности принятия и принятию в нем управленческих решений через формирование специальных рабочих групп, которые принимают решения по поставленным для них задачам и т.н. самым добиваются определенных целей, тем самым руководители дают молодым и перспективным сотрудникам возможность проявить себя наилучшим образом.

Анализ премирования и условий оплаты труда показывает, что размер заработной платы сотрудников компании ООО ПТК «Союз –Полимеро» зависит от результатов их трудовой деятельности в компании, представленных в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Процент выполненных плановых показателей в ООО ПТК «Союз-Полимер» и коэффициент премирования

Процент выполнения трудового показателя	Коэффициент	Расшифровка коэффициента
Процент выполнения трудового показателя	Коэффициент	Расшифровка коэффициента
План выполнен менее чем на 50 %	0	Недопустимый уровень
Процент выполнения трудового показателя	Коэффициент	Расшифровка коэффициента
План выполнен на 51–89 %	0,4	Низкий уровень
План выполнен на 90–101 %	0,5	Достижение целевого показателя
План выполнен на 101 и более %	0,6	Лидерство

За каждое нарушение работника трудовой дисциплины к нему идет применения санкций в виде полного лишения премии или какой-то ее части. Приведем пример начисления премии на основании коэффициента, по проценту выполнения плановых показателей (применяется в ООО ПТК «Союз-Полимер»). Показателем для премирования является выполнение установленных плановых показателей, на определенный период (квартал, год), за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей и поставленных целей.

При оплате труда рабочих применяется:

- повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за вредные и тяжелые условия труда – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере,

устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за руководство бригадой;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для комбината, уровня профессионализма работника и др.).

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Размер премии составляет:

- для рабочих – 80% от оклада и сдельного заработка;

- для служащих – 80% должностного оклада;

- для руководителей – до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Для определения видов мотиваторов применяемых в ООО ПТК «Союз-Полимер» был проведен опрос сотрудников анализируемых компаний, в котором приняли участие 20 сотрудников. Опрос был проведен таким образом, что бы охватить максимально все подразделения, а именно производственные

подразделения, сектор сопровождения (бухгалтерия, операционный и юридический отделы).

По результатам проведенного анализа видов мотиваторов персонала через анкетирование, мы сможем увидеть полную картину на основании полученной информации определить, какие именно из предлагаемых мотиваторов действительно используются работодателем, а какие так и остаются только на бумаге и как таковые не применяются, также получили возможность выявить потребности персонала компаний, представим это в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Определение видов мотиваторов, применяемых в ООО ПТК «Союз-Полимер»

Мотиваторы	Стимулы		
	Очень значимые	Значимые, но не первостепенные	Менее значимые
Хорошее денежное вознаграждение	+		
Помощь в обучении (направление и оплата)		+	
Предоставление путевок		+	
Дополнительные оплачиваемые отпуска	+		
Материальная помощь		+	
Возмещение расходов за наем жилья		+	
Предоставление питания в столовой в счёт заработной платы			+
Предоставление медицинских услуг в здравпункте предприятия			+
Организация праздников и спортивных мероприятий			+
Обеспечение карьерного роста сотрудников	+		
Вынесение устных и письменных благодарностей		+	
Лишение премии	+		

Примечание: Где, (+) часто используемые и (–) редко используются либо не применяются.

В процессе опроса сотрудников компаний ООО ПТК «Союз-Полимер», представленного в таблице 3.4 было выявлено, что большая часть сотрудников придает большое значение следующим факторам: стабильность компании, высокий уровень оплаты труда, социальные гарантии, а также продвижение по

карьерной лестнице.

Таблица 3.4 – Результаты опроса о потребностях сотрудников ООО ПТК «Союз-Полимер»

Потребности	Стимулы		
	Очень важные	Важные	Менее важные
Стабильность компании на рынке	+		
Предоставляемый социальный пакет и гарантии	+		
Высокий уровень оплаты труда	+		
Удовлетворенность насущных потребностей (отдых, еда)		+	
Улучшение жилищных условий		+	
Неформальное общение с коллегами			+
Должностная карьера	+		
Самореализация и самовыражение		+	
Независимость и самостоятельность принимаемых решений		+	

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников являются следующие аспекты:

– в основном стимулировании, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;

– в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

### 3.2 Мероприятия, направленные на усиление мотивации персонала в ООО ПТК «Союз-Полимер»

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты

мотивации:

1. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества).
2. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам).
3. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе).
4. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям).

На основе этого можно предложить такое направление в развитии системы стимулирования персонала как: применение новых стимулирующих форм оплаты труда.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Представим суть системы вознаграждения и компенсаций, которую мы станем устанавливать последующим образом: набор методов и способов для обеспечения и увеличения материальной заинтересованности служащих в достижении назначенных индивидуальных и коллективных результатов. Проект складывается из 4 этапов, любой из которых завершается достижением определенного результата.

Этап 1. Описание ситуации на предприятии ООО ПТК «Союз-Полимер».

Основная задача данного этапа – установить все существующие в организации элементы системы вознаграждения и компенсаций.

Элементы системы вознаграждения и компенсаций:

1. Должностной оклад (ставка).
2. Премии.
3. Оплата организацией повышение уровня квалификации.
4. Социальный пакет.



5. Оплачиваемый отпуск.
6. Неоплачиваемый отпуск.
7. Оплата дней по болезни.
8. Корпоративные мероприятия.
9. Материальная помощь.
10. Система компенсаций.
11. Оплата сверхурочных работ и работы в выходные дни.

Этап 2: Разработка изменений в существующей системе.

На данном этапе есть много несоответствий, устранение которых сможет значительно повысить результативность системы вознаграждений.

На данном этапе нужно проработать принципиальные изменения в нынешней системе оплаты труда, иными словами перечень предлагаемых изменений.

Имеются ограничения при разработке изменений в системе вознаграждения: изменений не должно быть много. Если ожидается, что в имеющийся систему будет внесено большое количество изменений, то должно включать их постепенно.

С другой стороны, введение новой системы оплаты труда сможет оказаться мало эффективным из-за инертности и опасений персонала. Полные данные о разработке на начальном этапе строго конфиденциальны, могут принадлежать только членам проектной команды и директору компании. Секретность нужна, чтобы заранее не тревожить ряды сотрудников.

Ведь не факт, что все изменения будут приняты и одобрены руководством.

В плане будут представлены методы повышения мотивации персонала:

Во время внедрения системы должны появиться записи, благодаря которым можно будет определить, работает внедренная система или нет.

Задача этого этапа – согласовать и принять соответствующий документ «Положение о вознаграждении».

Для этого необходимо выполнить следующие основные работы:

1. Разработать структуру системы материальной мотивации персонала.

2. По результатам предыдущего этапа разработать проект системы материальной мотивации.
3. Создать систему материального стимулирования персонала.
4. Подготовить необходимые документы.

Этап 4. Внедрение системы мотивации персонала.

Руководство компании должно представить свою волю и внести изменения. Нужно выстроить процесс реализации таким образом, дабы избежать тайного саботажа со стороны исполнителей проекта.

На данном этапе наравне с жесткими требованиями к выполнению регламентированных операций нужно проведение разъяснительной работы среди служащих.

На данном этапе нужно провести следующие основные работы:

1. Приготовить проект приказа об утверждении системы мотивации персонала.
2. Ознакомиться и утвердить систему мотивации персонала.
3. Приготовить и провести презентацию новой системы мотивации персонала и внесенных изменений для отдела управления.
5. Сообщить персоналу фирмы о внесенных изменениях.

Однако нельзя отпускать ситуацию на самотек и считать, что работа на этом окончена. После некоторого количества времени нужно будет провести аудит внедрения, дабы определить, достаточно ли эффективна новая система мотивации в компании и как исполняются поручения для обязательного исполнения.

Аудит состоит из анализа документированных результатов процессов, интервью с подрядчиками и со-подрядчиками процессов и процедур, а также анализа эффективности процесса внедрения и должен проводиться в период от 3 до 6 месяцев после внедрения системы.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного

воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников.

В основе построения системы оплаты труда лежат следующие основные принципы, использующиеся для усиления ее мотивирующей функции: сдельная оплата, индивидуальная оплата по результатам, оплата результатов группы, общефирменное стимулирование, оплата по заслугам, участие в прибылях и доходах фирмы.

Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия можно предложить систему исчисления премиального фонда, как процента от прироста выручки предприятия в анализируемом периоде. Процент, направляемый на формирование премиального фонда, должен определяться исходя из удельного веса затрат на оплату труда в стоимости продукции предприятия за последние годы.

Таблица 3.5 – Расчет параметров системы участия работников в прибыли

Показатель	2019 год	2020 год	Отклонение
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	97995	100026	2031
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	549	700	151
Доля затрат на оплату труда, в стоимости продукции, %	0,56	0,70	0,14

Из представленной таблицы выше, мы можем сделать вывод, что доля затрат на оплату труда в выручке предприятия довольно мала, это обусловлено высокой степенью автоматизации производства, при использовании премиального фонда ставки в 0,5-0,7 % от выручки стимулирующее воздействие системы будет крайне низким. Поэтому, предлагаю установить норматив отчислений в 30 % от прироста прибыли, это составит 4,7 % от выручки предприятия или 609,3 тыс.руб.

Основные условия эффективности применения систем участия работников в прибыли:

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению

производственных проблем, путей совершенствования производства.

2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, контролирование своих рабочих мест, производственных участках.

3. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности.

В действующей системе материального и социально-психологического стимулирования ООО ПТК «Союз-Полимер» основной акцент делается на оплаченные отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности.

Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ООО «Союз-Полимер» могут стать:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- покупка работниками акций.

Мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

1. Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).

2. Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии).

3. Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется

поощрительный фонд).

4. Участие в акционерном капитале (покупка акций и получение дивидендов, покупка акций по льготным ценам).

5. Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда).

6. Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов).

7. Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления).

8. Ассоциация получения кредитов (установка льготных кредитов).

Все данные формы стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резкорастущих.

Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта продукции. Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия.

### 3.3 Ресурсное обеспечение реализации мероприятий

Для внедрения системы мотивации персонала в деятельность ООО ПТК «Союз-Полимер» нужно привести ряд изменений, об которых говорилось выше. Рассмотрим их с через коэффициенты STEP (таблица 3.6)

Таблица 3.6 – влияние STEP факторов на разработку системы материальной мотивации

Фактор среды	Влияние на разработку
Социальный фактор	Мероприятие необходимо для эффективного воздействия на работу сотрудников, что приводит к улучшению деятельности предприятия, из этого следует, что фактор имеет существенное значение при разработке основных этапов его реализации.
Технический фактор	Во время разработки системы упор следует сделать на увеличение производительности труда, так как это является одним из главных показателей. Этого возможно достигнуть за счет внедрения новых технологий производства и приобретения новейшего оборудования, что должно дать весьма хорошие результаты. Для полного удовлетворения спроса нужно непрерывно следить за совершенствованием технологий, связанных с рассматриваемой отраслью.
Фактор среды	Влияние на разработку
Экономический фактор	В связи со сложной экономической ситуацией в России и странах СНГ, огромное внимание необходимо уделять такому фактору как конкуренция. В случае если не удовлетворить необходимые потребности работников организации, может произойти текучесть кадров на предприятии. В этот момент фирма потерпит издержки, связанные с наймом, адаптацией и обучением персонала.
Политический и правовой фактор	Такое положение компании на рынке и соответствующее повышение количества конкурирующих с ней организаций неминуемо приведет к жесткой конкурентной борьбе меж ними, в течение которой будут попытки убрать препятствующую организацию всеми законными и незаконными способами.

В результате изложенных нами мероприятий система материального вознаграждения персонала ООО ПТК «Союз-Полимер» будет представлена следующим образом (рисунок 3.1).

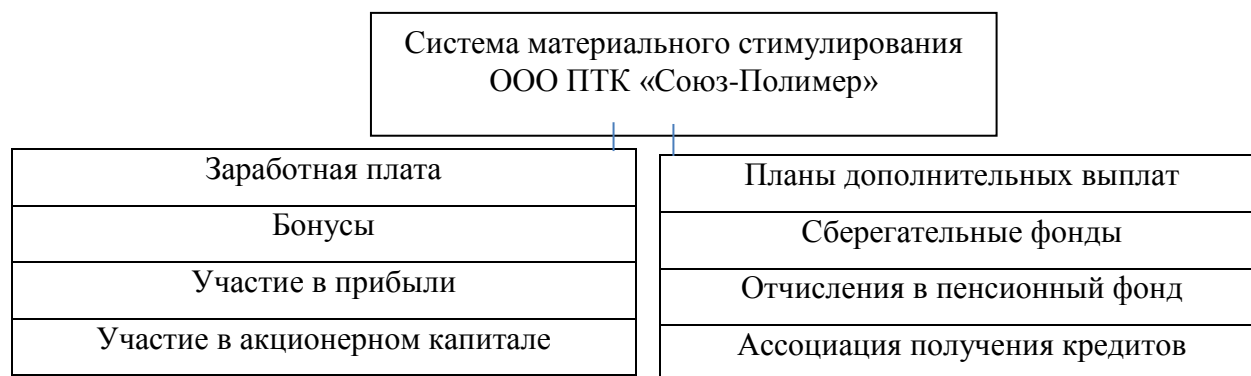


Рисунок 3.1 – Система материального стимулирования ООО ПТК «Союз-Полимер» с учетом предлагаемых изменений

Расчет затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации представлен в таблице 3.7

Планируемый процент отчислений, основанный на основании данных учета предприятия равен 4,7% от прироста объема реализованной продукции, что составит при нормативном уровне рентабельности производственной деятельности 30 % от прироста прибыли предприятия. Соответственно, 70 % достигнутого прироста выручки предприятия составят экономическую выгоду от внедрения новой системы оплаты труда, то есть обеспечат прирост чистой прибыли предприятия.

Реализация предложенной программы при достижении прироста объема сбыта на 3 % от уровня 2020 года позволит увеличить общий фонд оплаты труда ООО ПТК «Союз-Полимер» в 3 раза.

Таблица 3.7 – Расчет затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО ПТК «Союз-Полимер»

Название мероприятия	Ответственное лицо	Стоимость часа, руб.	Количество времени, час.	Итоговая стоимость, руб.
Разработка структуры системы мотивации	Начальник отдела по работе с персоналом	338	46	15548
Разработка проекта системы мотивации персонала	Специалист по работе с персоналом	302	80	24160
Согласование системы мотивации	Генеральный директор	589	3	1767
Подготовка приложений системы мотивации	Главный бухгалтер	405	12	4860
Подготовка приложений системы мотивации	Специалист по работе с персоналом	302	12	3624
Подготовка проекта распоряжения об утверждении системы мотивации	Специалист по работе с персоналом	302	3	906

### Окончание таблицы 3.7

Название мероприятия	Ответственное лицо	Стоимость часа, руб.	Количество времени, час.	Итоговая стоимость мероприятия, руб.
Утверждение системы мотивации	Генеральный директор	589	8	4712
Подготовка и проведение презентации системы мотивации и внесенных изменений для руководства	Генеральный директор	589	8	4712
Аудит внедрения системы мотивации	Начальник отдела кадров	589	16	9424
Информирование персонала компании о внесенных изменениях	Генеральный директор	589	2	1178
Итого				70891

Из расчетов следует, что стоимость подготовки мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования персонала ООО ПТК «Союз-Полимер» составит 70 891 рубль.

### 3.4 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Эффективность программы будет оцениваться по профессиональным, психологическим и управленческим показателям в следующих областях:

#### 1. Профессиональная деятельность:

- снижение доли брака продукции по вине работника;
- повышение квалификации сотрудников;
- усиление влияния сотрудников на деятельность предприятия.

#### 2. Психологические показатели:

- повышение удовлетворенности работой в организации;
- повышение самооценки в трудовом коллективе;
- укрепление имиджа организации;



- улучшение показателей самочувствия сотрудников;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение времени на адаптационный период.

### 3. Показатели управления:

- сближение личных целей с корпоративными;
- повышение оперативности принимаемых решений;
- у сотрудников есть чувство ответственности за результат.

Прогнозируемые итоги возможно сформулировать последующим образом:

- повышение квалификации служащих и увеличение потенциала персонала фирмы;

- положительное формирование качественных показателей служащих и деятельности компании в целом;

- консолидация и успех деятельности молодых специалистов компании;

- создание условий для эффективного взаимодействия служащих компании.

- Результативность программы оценивается через количественных и качественных показателей:

- количество работников, повысивших квалификацию;

- качество выпускаемой продукта;

- количество служащих, принимающих участие в разных профессиональных соревнованиях;

- количество служащих, готовых поделиться собственным опытом;

- эффективность взаимодействия служащих при решении задач.

- развитие системы мотивации служащих;

- эффективность использования фонда рабочего времени.

Цель принимаемых мер достигается за счет определения следующих показателей:

- признание заслуг сотрудников;

- оценка вклада команды и лично каждого сотрудника.

По статистике, качественное материальное стимулирование увеличивает производительность труда на 10 –15 %. Допустим, прирост производительности сотрудников компании составляет 15 %. Исходя из данных условий, рассчитываем динамику основных технико-экономических показателей исследуемой организации (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Техничко -экономические показатели деятельности ООО ПТК «Союз-Полимер» с учетом внедряемых изменений в систему стимулирования персонала

Показатели	2020 год	2021 год	Отклонения, +,-	Темп роста, %
Производительность тыс./чел.	132,836	152,762	19,926	115
Выручка, тыс. руб.	100026	115029,9	15003,9	115
Прибыль, тыс. руб.	26391	42956,63	16565,63	162,77
Себестоимость, тыс. руб.	65163	72695,842	7532,842	111,56
Среднегодовая численность персонала, ч.	753	753	0	100

Увеличение производительности труда в компании на 15 % повысит выручку ООО ПТК «Союз-Полимер» на 19 926 000 руб., что на 15 % больше в относительном выражении. При изменении стоимости компании с учетом роста уровня повышенных затрат на фонд оплаты труда прибыль компании значительно повысится – на 162,77 % и в прогнозном периоде составит 16565,63 тысяч рублей.

Прирост прибыли явно превышает затраты компании на реализацию мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования персонала (таблица 3.9), которые показывают рентабельность реализованных мероприятий – он окупится в первый же год реализации проекта.

Таблица 3.9 – Социально-экономическая эффективность проекта

Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Повысится: – заинтересованность работника в общем деле; – уровень и качество обслуживания; – удовлетворенность деятельностью.	Увеличится: – прибыль предприятия; – заработная плата и число премиальных выплат; – увеличится производительность труда, в связи с этим возрастет фонд заработной платы; – снизятся темпы роста издержек обращения относительно темпов роста товарооборота.

Исходя из анализа и прогнозирования показателей эффективности возможно сделать вывод, что развитие системы материальной мотивации персонала для

служащих является достаточно эффективной мерой и ее нужно вводить.

Вывод по третьему разделу.

Система мотивации на предприятии представлена как материальными формами мотиваторов, так и не материальными. Наиболее значимыми являются материальные мотиваторы. В компании разработана такая система оплаты труда, которая не ограничивается минимальной и максимальной заработной платой и основана на результатах работы не только всего коллектива, но и каждого сотрудника в частности.

Уровни качества устанавливаются для отдельных сотрудников и отделов, чтобы сотрудники компании могли видеть, каких результатов они могут достичь в своей работе, и каким образом, это может привести их к цели требуемого качества производства.

В процессе опроса сотрудников компаний ООО ПТК «Союз-Полимер» было выявлено, что большая часть сотрудников придает большое значение следующим факторам: стабильность компании, высокий уровень оплаты труда, социальные гарантии, а также продвижение по карьерной лестнице.

Несмотря на обширный перечень мероприятий по мотивации персонала, следует отметить ее неэффективность, о чем говорит рост текучести персонала.

В следствии этого нами был разработан регламент системы мотивации персонала на предприятии, с целью формализации процесса премирования сотрудников, а также произведена модификация системы премирования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под мотивацией понимается процесс побуждения служащих к повышению производительности, который построен на принципе долгосрочного воздействия на сотрудника с целью раскрытия его потенциала как специалиста.

Мы выяснили, что максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия является ключевым фактором для успешной деятельности в условиях рыночных отношений.

Рассмотрев несколько классических теорий этого процесса, мы разобрались в особенностях материальной и нематериальной мотивации, а также в специфике мотивационных процессов на производственных предприятиях.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта по совершенствованию системы мотивации на производственно – торговом предприятии ООО ПТК «Союз-Полимер», смоделированная система мотивации помогает улучшить производительность труда работников в любой компании.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что представленные нами разработки в третьей главе, могут быть использованы специалистами в рассматриваемой нами организации.

В первом разделе данной выпускной квалификационной работы мы изучили сущность и содержания разных теорий мотивации, определили основные методы мотивации персонала, выяснили, что эффективное управление человеческими ресурсами является одним из факторов повышения конкурентоспособности предприятия.

Во втором разделе была дана краткая характеристика предприятия, из нее мы выяснили, что ООО ПТК «Союз-Полимер» это крупная торгово – производственная компания с многолетним опытом, основанная в 1998 году. Она является крупнейшим поставщиком полимерной продукции для предприятий оптовой торговли, промышленных организаций на российском рынке и стран СНГ. Действует на рынке более 23 лет.

Был произведен анализ экономических результатов деятельности компании, на

основании которого было установлено, что компания финансово устойчива, однако на период 2020 наблюдается снижение чистой прибыли.

Анализ внешней и внутренней среды указал нам на то, что предприятие находится в стабильной внешней среде, поскольку влияние положительных факторов, перекрывает действие отрицательных.

Анализ структуры движения персонала показал, что в организации в основном преобладают сотрудники в возрасте от 41 до 50 лет, большинство из них мужчины имеющие основное среднее образование которые имели опыт работы от 1 до 3 лет. Наблюдается незначительная текучесть кадров в период 2020 года, по сравнению в этом же показателем в 2018. На основе это предложено мотивационную систему в организации.

При оценке существующей системы мотивации на анализируемом предприятии было установлено, что для административно – управленческого персонала и вспомогательного персонала используется повременная оплата труда, которая была недостаточной, для удовлетворения потребностей сотрудников.

В третьем разделе был выявлен еще ряд слабых мест:

- сотрудники имеют слабую мотивацию к трудовой деятельности.
- в основном стимулировании не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала.
- в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том что в конечном итоге важен количественный результат.

Нами был сделан вывод о том, что существующая система оплаты труда морально устарела, не вполне справляется с функцией стимулирования и требует модификаций.

В мероприятиях по совершенствованию системы мотивации персонала предлагается разработка регламента системы мотивации персонала с целью формализации процесса премирования сотрудников.

Данные рекомендации помогут достигнуть следующих результатов:

- повышения заинтересованности сотрудника в общем деле;

- повышения качества обслуживания;
- повышение удовлетворенность деятельностью в организации ;
- увеличения прибыли предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Виханский, О.С. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высш. школа, 2010. – 190 с.
- 2 Завалова, Н.Д. Психические состояния человека в особых условиях деятельности / Н.Д. Завалова, В.А. Пономаренко.// Психологический журнал. – 1983. – № 6. – С. 92 –105.
- 3 Гапонова, О.С. Организационно – экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография/О.С Гапонова. Екатеринбург – Нижний Новгород; УрО РАН, 2010. – 150 с.
- 4 Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие/ Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 260 с.
- 5 Гибсон, Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8 –е изд/ Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 662 с.
- 6 Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. / Дж. М. Джордж, Г.Р Джоунс. М.: ЮНИТИ-Дана – 2013. – 463 с.
- 7 Зайцева, Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие./ Н.А. Зайцева – М.: ФОРУМ: ИНФРА –М, 2012. – 160с.
- 8 Зиновьева, Е.Г., Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психолого – социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч. –практ. конф./ Е.Г Зиновьева, И.П. Мехоношина. – СПб.: СПбГИПСР, 2010. – 604 с.
- 9 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы/ Е. П. Ильин – СПб.: Питер, 2010. – 512 с.
- 10 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента /Н. И. Кабушкин. – М.: Экомпресс, 2014. –270 с.
- 11 Козлов, В.Д. Управление организационной культурой/ В.Д. Козлов. – М.: Изд –во МГУ, 2014. – 315 с.

- 12 Кохно, П.А. Менеджмент/ П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. – М.: Финансы и статистика, 2014. –410 с.
- 13 Лапыгин, Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы/ Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. М.: Наука, 2013. – 112 с.
- 14 Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/ И.Ю. Ладанов. – М.:«Ника», 2014. – 320 с.
- 15 Лэнд, П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Пер. с англ/ П.Э. Лэнд. – М.: ИНФРА –М, 2014. –316 с.
- 16 Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом/ Ю.А. Лукаш – М.: Финпресс, 2014. – 208 с.
- 17 Лермонтов, Ю. М. Заработная плата. Найди свою ситуацию!./ Ю. М. Лермонтов. – М.: Проспект, 2010. – 192 с.
- 18 Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом»/ Р. Муэрс Р – М.: Финпресс, 2011. – 126 с.
- 19 Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. – М.:ИНФРА-М. 2012. – 429 с.
- 20 Менеджмент. Учебник для вузов /М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. –318 с.
- 21 Маслоу, А. Мотивация и личность/А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2011.– 352 с.
- 22 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра – М, 2014. – 312 с.
- 23 Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1993. –720 с.
- 24 Ожегов С.И., Толковый словарь русского языка/ С.И. Ожегов, Шведова Н.Ю – М., 2010. – 1249 с.
- 25 Одегов, Ю. Г. Мотивация персонала/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденков, С. Н. Апенько,– М.: Альфа –Пресс, 2010. – 640 с.
- 26 Паршков, В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации/ В.Г



Паршков. М.: ПОСПЕКТ, 2006. – 27с.

27 Антропов, В. А. Основы научных исследований. Ч. 1/ /В.А. Антропов. – Екатеринбург: УрГУПС, 2013. – 111 с.

28 Спивак, В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия/В.А. Спивак,– СПб., 2012.– 375 с.

29 Скворцов, В.Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях / В.Н. Скворцов, Маклакова, Е.А. // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2013. Т. 6. № 1. С. 54 –68.

30 Субботина, И.Ю., Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов/ Субботина, И.Ю // Journal of Economic Regulation = Вопросы регулирования экономики. 2013. Т. 4. № 1. С. 55 –62.

31 Труфанова, Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях/ Т.А Труфанова, А.П.Воеводина// Социально – экономические явления и процессы. 2013. № 6 (052). С. 138 –144.

32 Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2014. –376 с.

33 Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – М.: ТЕИС. – 2014. – 236 с.

34 Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, 2012. – 370 с.

35 Управление персоналом: учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд –во РАГС, 2011. – 608 с.

36 Касаткин, А.А. Мотивы оздоровительной деятельности студенток в процессе обучения в вузе/ А.А Касаткин // Теория и практика физической культуры, 2012. – 10 с.

37 Управление персоналом : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации / Г. И. Михайлина и др. ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3 –е издание, дополненное и переработанное. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 279

38 Федорова, Н. Управление персоналом организации / Н. Федорова //

Менеджмент в России и за рубежом, 2013. – № 8. – С. 22 –25

39 Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: «учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080505.65 Управление персоналом»/ С. А. Шапиро. – Москва: КНОРУС, 2012. – 251 с

40 Шпильберг С. А. Кадровое обеспечение инновационных процессов в современной экономике / С. А. Шпильберг. – Красноярск : СибГТУ, 2011. – 148с

41 Югай А. Стимулирование работников с учетом состояние экономики сельхозпредприятий / А. Югай // АПК: экономика, управление. – 2013. – № 5. – С. 46 –53.

42 Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество / Н. Ягунова, А. Гонова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 4. – С. 37 –44.

43 Виртуальная Япония/ Особенности и основные черты японского менеджмента. – <http://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnye-cherty-yaponskogomenedzhmenta/>