

The background of the cover is a vibrant blue color. It is decorated with a network of thin, white, intersecting lines that create a complex geometric pattern, resembling a web or a series of overlapping planes. The lines vary in orientation, some being straight and others slightly curved, creating a sense of depth and movement.

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ**

Сборник научных трудов

Выпуск 4

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Н.И. Лобачевского

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ**
Сборник научных трудов

Выпуск 4

Нижегород – 2014

УДК 316
ББК 60.56
С69

Социально-экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов (Выпуск 4). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2014. – 172 с.

Серия основана в 2011 году

Редакционная коллегия:
д.с.н. Плотников М.В., д.с.н. Сизова И.Л., к.с.н. Ушакова Я.В.,
к.с.н. Чилипенков Ю.Ю.

*Статья сборника посвящена анализу актуальных проблем в области за-
конодательства, теоретическому анализу субъектов управления и управленче-
ской деятельности, а также анализу подходов к построению бренда для инно-
вационных продуктов. Исследуются актуальные проблемы влияния организаци-
онных факторов на проявление персональной инициативности административ-
тивных сотрудников, основные методы мотивации применительно к форми-
рованию системы стимулирования участников проектных стартовых команд,
основные мотивационные составляющие в коммерческих и некоммерческих ор-
ганизациях. Рассматриваются мотивы обращения к концепции «Бережливое
производство» на российских предприятиях при проектировании операционных
систем, процесс работы творческой группы на основе существующих теоретических аспектов и опыте российских компаний.*

*Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей,
студентов и аспирантов.*

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов
несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-170-9

© НИСОЦ, 2014

Содержание

Александровский С.В., Фоменков Д.А. Особенности брендинга для радикальных и улучшающих инноваций	4
Богаткина М.С., Пеллепеченко Ю.С. Управление группами творческой деятельности: понятие и рекомендации	17
Бутрюмова Н.Н., Назаров М.Г. Законодательные барьеры ведения инновационной деятельности в России	29
Гапонова О.С. Специфика формирования систем мотивации персонала в инновационных компаниях ранних фаз развития	45
Городнова А.А., Новикова Н.А. Управление качеством образования в современной школе в условиях внедрения федеральных государственных стандартов нового поколения	55
Зинчак Е.В. Магазин класса локс как объект научного исследования	67
Кузнецова Ю.В., Носова Д.А. Исследование персональной инициативности административных сотрудников университета на примере НИУ ВШЭ – Нижний Новгород	77
Сафронова К.О. Качественный и статистический анализ внедрения концепции «Бережливое производство» в России: на примере компании ОАО «ПРОМИС»	98
Сахаров А.С., Калентьева В.А. Мотивация персонала в коммерческих и некоммерческих организациях – сравнительный анализ на примере предприятий Нижнего Новгорода	113
Смельцова С.В. Профессиональные управленческие роли как элемент системы управления	126
Чилипенков Л.С. Diversity Management как современный подход к управлению человеческими ресурсами	135
Чилипенков Ю.Ю., Сафина А.М. Стратегия развития сети взаимодействий современных организаций с ключевыми агентами внешней среды	148
Шубякова Н.Г., Смирнова Н.М. Бизнес-модель социальной организации	159

Качественный и статистический анализ внедрения концепции «Бережливое производство» в России: на примере компании ОАО «ПРОМИС»

К.О. Сафронова
*ст. преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» г. Нижний Новгород, Российская Федерация*

Аннотация: Данная статья посвящена полученным результатам диссертационного исследования автора на предмет изучения мотивов обращения к концепции «Бережливое производство» на российских предприятиях при проектировании операционных (производственных) систем. В статье приведены данные статистического и качественного анализа гипотез на примере одного из объектов исследования – компании ОАО «ПРОМИС».

Ключевые слова: бережливое производство, российские компании, операционный менеджмент.

Неуклонное стремление российских предприятий соответствовать мировым стандартам управления бизнесом, качеству выпускаемого продукта и предоставления услуг, оказало влияние на выбор концепции «Бережливое производство» при проектировании операционных (производственных) систем, или реинжиниринге бизнес – процессов компании. Однако, с целью проведения объективной оценки мотивов использования концепции «Бережливое производство» (КБП) в России, автор статьи в рамках диссертационного исследования провела статистический и качественный анализ трех российских компаний различных типов операционной системы, отрасли и размера бизнеса.

В качестве объектов исследования были выбраны филиал ОАО «РУСАЛ» (Волгоград), ОАО «ПРОМИС» (Нижний Новгород) и структурное подразделение ОАО «РЖД» (Нижний Новгород). В статье представлены данные по приведенному анализу компании ОАО «ПРОМИС»¹. Автором были выдвинуты 8 гипотез, для подтверждения / опровержения посредством качественного и количественного анализа:

Гипотеза 1 – к КБП обращаются предприятия, нуждающиеся в укреплении конкурентной позиции.

Гипотеза 2 – к КБП обращаются предприятия, имеющие недостаточную экономическую эффективность своей деятельности.

Гипотеза 3 – к КБП обращаются предприятия, планирующие реализацию стратегий диверсификации или расширения географических рынков (присутствия).

Гипотеза 4 – к КБП предприятия обращаются при необходимости тиражирования бизнеса.

Гипотеза 5 – компании, внедряющие КБП, находятся на этапе устойчивого роста либо зрелости.

Гипотеза 6 – среди молодых компаний наблюдается невнимание к КБП.

Гипотеза 7 – предприятия внедряют КБП с целью повышения / создания / укрепления организационной культуры.

Гипотеза 8 – преимущественно КБП внедряют предприятия в случае ее понижения.

Статистический и качественный анализ проводился на основании внешних и внутренних источников информации.

Статистический анализ

Подтверждение гипотезы 1 - к КБП обращаются предприятия, нуждающиеся в укреплении конкурентной позиции.

На основании отраслевого доклада за 2012 г. и годового отчета о деятельности компании за 2011 и 2012 гг. объем отгруженных товаров издательской и полиграфической деятельности составляет 650 млрд. руб., что на 13,1% больше значения 2010 года (рис. 1).

В издательской и полиграфической деятельности среднее отклонение среднемесячных показателей выпуска продукции в тысячах листах за 2012 год от 2009 года составляет 97 %.

В отличие от среднеотраслевых показателей, среднемесячная отгрузка продукции в тысячах листах ОАО «ПРОМИС» в 2012 году больше на 142 % значении 2009 года. Темп роста предприятия больше на 45% темпа роста отрасли.

Темп роста выручки ОАО ПРОМИС на 7,74% больше среднеотраслевого.

¹ Официальный сайт ОАО «ПРОМИС». - [Режим доступа] – URL: <http://www.promis.ru/> (по состоянию на 06.03.2014).

Динамика целлюлозно-бумажного производства, издательской и полиграфической деятельности, в тыс. листов в % к среднемесячному значению 2009г.

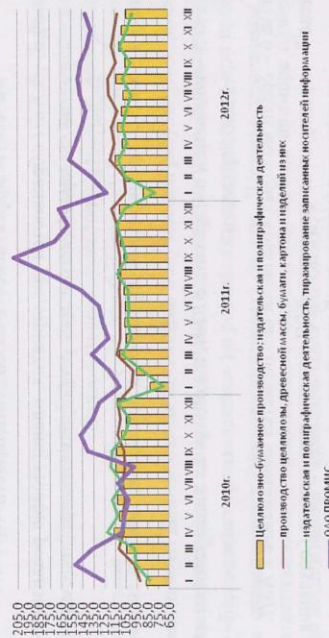


Рис. 1. Динамика целлюлозно-бумажного производства в отрасли и на предприятии ПРОМИС¹

В подтверждение гипотезы 1 приводятся данные по конкурентной позиции компании ОАО «ПРОМИС». В условиях жесткой конкуренции и высокой концентрации игроков на рынке полиграфических услуг доля компании ОАО «ПРОМИС» относительно небольшая, но с каждым годом растет (рис. 2).

Доля компании ОАО «ПРОМИС» на рынке фармацевтической и косметической промышленности на 2012 год составляет 11%. По динамике роста за период 2010 – 2013 гг. представленной на рис. можно говорить об устойчивом росте компании в целом.

¹ Годовой отчет о деятельности компании ОАО «ПРОМИС» за 2007 – 2014 гг. // Официальный сайт ОАО «ПРОМИС». - [Режим доступа] – URL: <http://www.promis.ru/?id=451> (по состоянию на 07.03.2014); Маслов Н.В. Совершенствование оперативного управления производством на примере «ПРОМИС». // Портал полиграфической индустрии. - [Режим доступа] – URL: <http://reschaitck.com/news/obzor-tinka-poligraficheskikh-uslug-njnego-novgoroda> (по состоянию на 06.03.2014); Уланов П.В. Практические шаги на пути внедрения технологий бережливого производства на предприятии. // Сайт портала «Управление производством». - [Режим доступа] – URL: http://www.up-pro.ru/fibragu/production_management/lean/ulanov-promis.html (по состоянию на 06.03.2014).

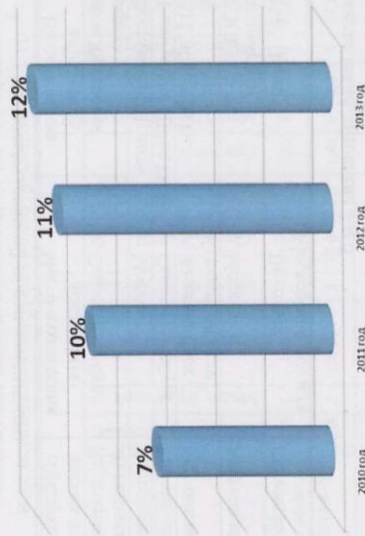


Рис. 2. Доля ПРОМИС на рынке фармацевтической и косметической промышленности (период 2010 – 2013 гг.)¹

Рынок фармацевтической и косметической промышленности распределен между 7 предприятиями, в число которых входит и предприятие ОАО «ПРОМИС» (табл. 1)².

Компания ОАО «ПРОМИС» ведет рейтинговую оценку предприятий по отрасли. Рейтинговая оценка включает в себя 6 критериев (табл. 3), по которым проводится анализ своей деятельности и деятельности основных конкурентов (табл. 1). Данные представлены за 2011 год.

¹ Маслов, Н.В. Совершенствование оперативного управления производством на примере «ПРОМИС». // Сайт портала «Управление производством». - [Режим доступа] – URL: http://www.up-pro.ru/library/information_systems/production/promis-asour.html (по состоянию на 06.03.2014).

² Аналитический обзор российского рынка полиграфии, Москва 2011 год. Департамент консалтинга «РосБизнесКонсалтинг». - [Режим доступа] – URL: http://marketing.rbc.ru/download/research/demofile_562949981214842 (по состоянию на 06.03.2014); Головой отчет о деятельности компании ОАО «ПРОМИС» за 2007 – 2014 гг. // Официальный сайт ОАО «ПРОМИС». - [Режим доступа] – URL: <http://www.promis.ru/?id=451> (по состоянию на 07.03.2014); Кобяксы И. 20 ключей совершенствования бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях // Сайт Ассоциации доктора Деминга. - [Режим доступа] – URL: http://deming.ru/Books/20_klyuchey.htm (по состоянию на 06.03.2014).

Т а б л и ц а 1
Основные конкуренты ОАО «ПРОМИС» на рынке фармацевтической и косметической промышленности

№ п/п	Наименование конкурента	Место нахождения конкурента	Продукция, выпускаемая конкурентом
1.	ЗАО Спб «Образцовая Типография»	г. Санкт-Петербург	Картонная упаковка, этикеточная продукция
2.	ООО «ВествэйкИстПринт»	г. Москва	Картонная упаковка
3.	ООО «Типография ПЕЧАТНЯ»	г. Санкт-Петербург	Картонная упаковка
4.	ЗАО «ГОТЭК-ПРИНТ»	г. Железнодорожск Курской области	Картонная упаковка
5.	ООО «ГЛОБУС-КОНТИНЕНТАЛЬ»	г. Москва	Картонная упаковка
6.	ЗАО «ВМС-Принт»	г. Подольск Московской области	Картонная упаковка

Подтверждение гипотезы 2 и 5.

Гипотеза 2 - к КБП обращаются предприятия, имеющие недостаточную экономическую эффективность своей деятельности
Гипотеза 5 - компании, внедряющие КБП, находятся на этапе устойчивого роста либо зрелости.

В качестве подтверждения гипотезы 2 и 5 приведены данные о рейтинговой оценке компании ПРОМИС в сравнении с основными конкурентами (табл. 2 и 3)¹.

Т а б л и ц а 2
Показатели для проведения рейтинговой оценки

Критерий	Пояснения к критериям
Критерий № 1	Чистая выручка (тыс.руб.)
Критерий № 2	Собственные оборотные средства
Критерий № 3	Показатели оценки ликвидности (сумма коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности)
Критерий № 4	Показатели оценки финансовой устойчивости (сумма коэффициентов автономии и общей платежеспособности)
Критерий № 5	Показатели оценки эффективности (сумма показателей рентабельности продаж, рентабельности активов и рентабельности собственного капитала)
Критерий № 6	Показатели оценки деловой активности (продолжительность финансового цикла)

¹ Годовой отчет о деятельности компании ОАО «ПРОМИС» за 2007 – 2014 гг. // Официальный сайт ОАО «ПРОМИС». - [Режим доступа] – URL: <http://www.promis.ru/id=451> (по состоянию на 07.03.2014); Кобасян И. 20 ключей совершенствования бизнеса: Практическая программа революционных преобразований на предприятиях // Сайт Ассоциации доктора Деминга. - [Режим доступа] – URL: http://deming.ru/Books/20_klyuchey.htm (по состоянию на 06.03.2014).

Т а б л и ц а 3
Рейтинговая оценка компании ОАО «ПРОМИС» и ее основных конкурентов в отрасли за 2011 год¹

Предприятия	Рейтинговая оценка		Место в рейтинге											
	Место	рейтинга	Критерий № 1	Критерий № 2	Критерий № 3	Критерий № 4	Критерий № 5	Критерий № 6						
ЗАО Спб «Образцовая Типография»	2,21	1	1 446 372	1	154 302	1	1,81	3	2,12	2	42,68	3	50	4
ООО «Типография ПЕЧАТНЯ»	3,28	2	930 997	3	77 641	3	1,41	5	1,56	4	79,73	1	55	5
ОАО «ПРОМИС»	3,44	3	444 228	5	24 550	5	1,48	4	3,16	1	77,57	2	48	3
ЗАО «ГОТЭК – ПРИНТ»	4,38	4	828 615	4	130 105	2	2,12	2	0,11	6	-7,90	6	57	6
ООО «ГЛОБУС – КОНТИНЕНТАЛЬ»	4,53	5	393 354	6	13 993	6	1,40	6	1,70	3	29,84	4	4	1
ЗАО «ВМС – Принт»	5,06	6	322 990	7	72 959	4	2,41	1	0,33	5	-5,85	5	62	7
ООО «Вествэйк ИстПринт»	5,10	7	1 316 327	2	-356 908	7	0,57	7	0,00	7	-207,21	7	39	2

Согласно, рейтинговой оценке ОАО «ПРОМИС» занимает 3 место (3,44 балла). Пьедестал отрасли полиграфических услуг компания ОАО «ПРОМИС» делит с компаниями ЗАО Спб «Образцовая Типография» и ООО «Типография ПЕЧАТНЯ». Объем продаж ОАО «ПРОМИС» уступает в показателях по чистой выручке (критерий №1) и по наличию собственных оборотных средств (критерий №2). Несмотря на это, в сравнении с конкурентами компания ОАО «ПРОМИС» обладает наибольшей финансовой устойчивостью (критерий №4), эффективностью бизнеса (критерий №5) и деловой активностью (критерий №6).

Подтверждение гипотезы 3.

Гипотеза 3 - к КБП обращаются предприятия, планирующие реализацию стратегий диверсификации или расширения географических рынков (присутствия).

¹ Обзор рынка полиграфических услуг в Нижнем Новгороде. // Портал полиграфической индустрии. - [Режим доступа] – URL: <http://pechatnick.com/news/obzor-rynka-poligraficheskikh-uslug-nizhnego-novgoroda> (по состоянию на 06.03.2014).

В подтверждение гипотезы 3 приводятся сведения о географии поставок продукции компании ОАО «ПРОМИС».

География распространения продукции ОАО «ПРОМИС» осуществляется в пределах Приволжского и Центрального федерального округа России (рис. 3).



Рис. 3. География поставок картонной продукции по России на 2008 и 2012 гг.

На 2008 год компания занималась реализацией своей продукции на территории Москвы и Московской области, Нижнего Новгорода и Нижегородской области, Кирова, Саранска, Уфы, Пензы, Казани, Чебоксар, Йошкар-Олы и Муroma. К 2012 году компания расширила географическую сферу деятельности и к списку 2008 года добавились Свердловская область, Калужская область, Самара, Тверь, Воронеж, Обнинск, Оренбург, Томск, Новосибирск, Санкт – Петербург и Ленинградская область, Дзержинск.

Таким образом, охват географических рынков на 2012 год превышает в 2 раза географическое положение 2008 года.

Подтверждение гипотезы 7.

Гипотеза 7 - предприятия внедряют КБП с целью повышения / создания / укрепления организационной культуры.

Подтвердить гипотезу 7 и оценить на каком уровне находится организационная культура предприятия, которое внедряет инструменты и методы КБП можно по включенности сотрудников компании в процесс совершенствования деятельности (рис. 4).

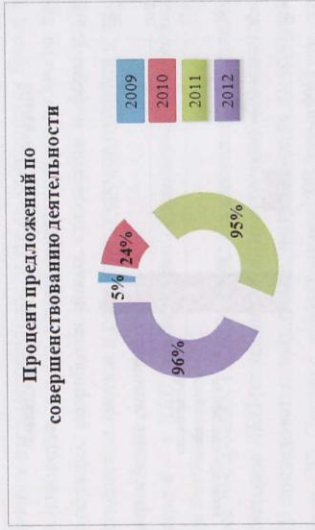


Рис. 4. Активность сотрудников в подаче предложений по совершенствованию деятельности компании.

На момент внедрения КБП на предприятии ОАО «ПРОМИС» процент предложений по совершенствованию деятельности на 2009 год составил – 5%, на 2010 г. – 24%, на 2011 г. – 95%, на 2012 г. – 99%. До внедрения КБП на предприятии программа предложений по совершенствованию деятельности не проводилась.

Подтверждение гипотезы 8.

Гипотеза 8 - преимущественно КБП внедряют предприятия в случае ее понимания.

Построение ПС без понимания идеологии, инструментария и методов работы невозможно. Особое внимание при построении ПС ПРОМИС и тиражировании опыта на межфункциональном и межорганизационном уровне уделяется вопросам обучения менеджмента компании, сотрудников и заинтересованных лиц (рис. 5).

На 2008 г. – обучение не проводилось, только в рамках повышения квалификации по профессиональной деятельности. В 2009 г. по программе было обучено 40 сотрудников (менеджмент компании и линейный менеджеры). В 2012 г. обучение основам КБП прошли – 270 человек. Таким образом, статистический анализ данных компании ОАО «ПРОМИС» позволил подтвердить состоятельность шести гипотез из восьми заявленных.

По результатам статистического анализа различных источников информации (внутренние и внешние) по компании ОАО «ПРОМИС» были подтверждены шесть гипотез из 8 заявленных.

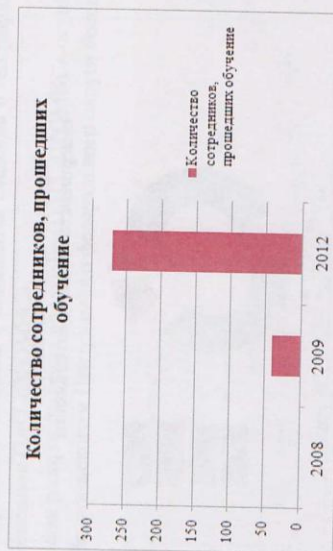


Рис. 5. Количество соотрeдников компании ОАО «ПРОМИС», прошедших обучение методам и инструментам концепции БП по технологии «20 ключей» по построению ПС.

Качественный анализ

Подтверждение гипотезы 1.

Гипотеза 1 – к КБП обращаются предприятия, нуждающиеся в укреплении конкурентной позиции.

Конкурентная борьба позитивно сказывается на развитии компании, отрасли, экономике региона и страны в целом. Однако, вследствие кризиса 2008 года спровоцировали замедление темпов роста полиграфической отрасли. Учитывая жесткую конкуренцию и высокие требования клиентов к полиграфическим изделиям для косметики и фармацевтики, генеральный директор компании ОАО «ПРОМИС» постоянно ищет новые возможности для развития бизнеса. Следуя последним тенденциям построения ПС промышленной индустрии, в 2009 г. было принято решение начать программу изменений с применением КБП.

Для ускорения темпов и повышения эффективности бизнеса в 2012 году компания стала применять методы и инструменты КБП по технологии «20 ключей»¹.

Подтверждение гипотезы 2.

Гипотеза 2 – к КБП обращаются предприятия, имеющие недостаточную экономическую эффективность своей деятельности.

¹ Кобаяси, И. 20 ключей совершенствования бизнеса: Практическая программа революционных преобразований на предприятиях // Сайт Ассоциации доктора Деминга. – [Режим доступа] – URL: http://deming.ru/Books/20_keychey.htm (по состоянию на 06.03.2014)

За пятилетний период построения ПС ПРОМИС компании удалось добиться увеличения производительности труда, сокращения брака, выстраивания процесса производства в одну линию, оптимизации рабочего пространства и соблюдения порядка, разработки новых стандартов и форм работы, наладить структуру исполнения заказов и соблюдения сроков отгрузки и др.

Подтверждение гипотезы 4.

Гипотеза 4 – к КБП предприятия обращаются при необходимости тиражирования бизнеса.

Процесс построения ПС ПРОМИС осуществляется с применением инструментов и методов КБП по технологии «20 ключей»¹. Программа состоит из 20 последовательных шагов, направленных на комплексное системное построение ПС. Процесс тиражирования на предприятии осуществляется при помощи реализации ключа №2 «Управление по целям. Мини-бизнес». Мини-бизнесы представляют собой отдельное структурное подразделение. У каждого мини-бизнеса есть свои цели, команда, прописаны внутренние показатели и потребители, установлены целевые показатели результативности и выделен бюджет. В 2011 году был построен первый мини-бизнес на примере участка размотки картона. На примере успешного опыта работы мини-бизнесов данный опыт было принято решение транслировать на другие производственные участки.

На каждом из направлений выбирается пилотное рабочее место. Пилотное рабочее место выбирается по принципу наибольших потерь. Персонал выбранного пилотного участка в обязательном порядке проходит обучение и реализует полученные знания на практике. Опыт и наработки пилотного проекта распространяется на все последующие участки.

На сегодняшний момент эталонным участком на предприятии считается участок размотка картона. Участок размотки картона имеет сертификат Всероссийской организации качества «Деловое совершенствование» как образцовое рабочее место в компании «ПРОМИС». Свой статус данный участок поддерживает на протяжении последних 2 лет.

Тиражирование опыта по построению ПС ПРОМИС с применением методов и инструментов КБП компания проводит на межорганизационной уровне с заинтересованными лицами (клиентами, конкурентами, поставщиками).

¹ 20 ключей – практический инструмент повышения эффективности работы // Официальный сайт Бенчмаркинг клуба «Деловое совершенствование». – [Режим доступа] – URL: <http://www.benchmarkingclub.ru/20keystage.html> (по состоянию на 06.03.2014)

Для выстраивания партнерских отношений поставщиками, ключевыми клиентами и конкурентами компания ОАО «ПРОМИС» принимает участие и организует тематические конференции. В рамках регионального форума Торгово-Промышленной палаты РФ происходит обсуждение тенденций развития рынка полиграфических услуг, технологические особенности и инновационные технологии в производстве картонной упаковки.

В конце 2011 года была проведена конференция «Инструменты для успешного ведения бизнеса» для директоров по развитию полиграфических материалов и менеджеров маркетинга и рекламы. От предприятия ОАО «ПРОМИС» выступал директор по производству с докладом «Методы управления с применением инструментов бережливого производства». В выступлении были затронуты такие моменты как организация производства на принципах *КБП*, актуализация основных видов потерь и методы борьбы с ними, раскрытие понятия карта потока создания ценности на примере организации производства компании «ПРОМИС, и других методах и инструментах организации рентабельного эффективного производственного процесса.

Формат распространения опыта проходит как в массовом порядке посредством конференций, и в индивидуальном порядке.

В ноябре 2013 года компания ОАО «ПРОМИС» на свое площадке организовала проведение конференции «Всемирный день качества». В конференции приняли участие клиенты компании и конкуренты ПРОМИС.

В марте 2014 года на индивидуальную экскурсию приехала компания – конкурент «Типография Парадигма» в составе 6 человек перенимать накопленные знания и опыт построения ПС с применением инструментов и методов *КБП*.

Осенью 2014 года планируется открыть учебный центр. Учебный центр направлен на укрепление межорганизационных связей. В учебном центре будут проводиться, как обучение построению ПС, организации производства силами специалистов компании ПРОМИС, так и будут привлечены специализированные компании по технологии печати.

Подтверждение гипотезы 7.

Гипотеза 7 – предприятие внедряют КБП с целью повышения / создания / укрепления организационной культуры.

Укреплению корпоративной культуры на предприятии ПРОМИС отводится особая роль.

Укрепление КК осуществляется посредством проведения обучения, программы совершенствования деятельности. На предприятии работают социаль-

ные программы для создания благоприятных условий для жизни и работы сотрудников.

Кроме образовательного процесса, корпоративная культура компании ОАО «ПРОМИС» поддерживается за счет выпуска корпоративной газеты, участие в общественной жизни города (например, субботники, участие в спортивных состязаниях «Всероссийское добровольное общество «Спортивная Россия» и др.). Корпоративная газета имеет разделы производственные новости, новости внешнеэкономической деятельности предприятия, результаты мастер-классов, тренингов, полезные советы, общественная жизнь компании.

В компании поддерживаются различные традиции, к которым приурочены как международные праздники (например, день защиты детей, 8 марта, день защитника отечества и др.), так и внутренние праздники компании (например, день рождения компании).

Проведение различных конкурсов, спартакиад, участие в суботниках.

Корпоративная культура так же поддерживается спортивным духом компании. На территории компании ОАО «ПРОМИС» построен спортзал и стадион. Летом спортивная площадка оборудован для игр в волейбол, футбол, теннис, а зимой стадион оборудуют для игр в хоккей. Спортзал оснащен всем необходимым для тренировок, проведения игр и различных мероприятий.

На территории предприятия работает врач - терапевт.

Компания «ПРОМИС» инвестирует денежные средства с социальный проект по строительству общежития для сотрудников компании (2014–2018 гг.).

Подтверждение гипотезы 8.

Гипотеза 8 – преимущественно КБП внедряют предприятия в случае ее понимания.

Построение ПС ПРОМИС невозможно без понимания идеологии и технологии. Программа построения ПС ПРОМИС и обучение методам и инструментам *КБП* по технологии «20 ключей» на предприятии происходит одновременно. На начальном этапе построения ПС были обучены 15 слушателей из числа менеджмента компании.

В ходе первой встречи была проведена ознакомительная работа о сути программы преобразований и определены лидеры из числа топ – менеджеров по каждому из 20 ключей согласно их функциональным обязанностям, начиная от менеджера до генерального директора.

В качестве целесообразности изменений было создано конкретное рабочее место для демонстрации преимуществ первого ключа – Упорядочивание и начала программы внедрения на практике.

Сводная таблица статистического и качественного анализа гипотез

Гипотеза	ОАО «ПРОМИС»	
	Статистический анализ	Качественный анализ
Гипотеза 1 – к концепции КБП обращаются предприятия, нуждающиеся в укреплении конкурентной позиции.	Гипотеза подтверждена	Гипотеза подтверждена
Гипотеза 2 – к концепции КБП обращаются предприятия, имеющие недостаточную экономическую эффективность своей деятельности.	Гипотеза подтверждена	Гипотеза подтверждена
Гипотеза 3 – к концепции КБП обращаются предприятия, планирующие реализацию стратегий диверсификации или расширения географических рынков (присутствия).	Гипотеза подтверждена	Гипотеза подтверждена
Гипотеза 4 – к концепции КБП предприятия обращаются при необходимости тиражирования бизнеса.	Статистических данных нет	Гипотеза подтверждена
Гипотеза 5 – компании, внедряющие концепцию КБП, находятся на этапе устойчивого роста либо зрелости.	Гипотеза подтверждена	Гипотеза подтверждена
Гипотеза 6 – среди молодых компаний наблюдается невнимание к концепции КБП.	Статистических данных нет	Гипотеза подтверждена
Гипотеза 7 – предприятия внедряют КБП с целью повышения / создания / укрепления организационной культуры.	Гипотеза подтверждена	Гипотеза подтверждена
Гипотеза 8 – преимущественно концепцию КБП внедряют предприятия в случае ее понимания	Гипотеза подтверждена	Гипотеза подтверждена

Таким образом, качественный анализ данных компании ОАО «ПРОМИС» позволил подтвердить состоятельность шести гипотез из восьми заявленных. Следовательно, внедрение концепции «Бережливое производство» на российских предприятиях дает положительные результаты и оправдывает использование данной концепции при проектировании или реорганизации операционных (производственных) систем.

Начиная от топ – менеджеров до рядовых сотрудников предприятия, начался процесс организации рабочего пространства, выявления лишних или ненужных предметов.

Таким образом, процесс обучения на предприятии «ПРОМИС» носит каскадный характер. Для топ-менеджмента и руководителей структурных подразделений обучение проводит бизнес-консультант Юрий Самойлов¹. Полученные знания каждый из руководителей доносит (транслирует) до своих сотрудников. Также отделом управления персоналом и развития и обучения были разработаны внутренние программы, тренинги по обучению всего основного и обеспечивающего персонала компании.

Оттачивание знаний и приобретение практических навыков происходит посредством работы на пилотных участках с последующим тиражированием на остальные участки.

Для сотрудников различных сфер деятельности организуются внутрифирменные тренинги, выездные семинары, мастер-классы приглашенных специалистов.

В ноябре 2011 года, по просьбе компании ОАО «ПРОМИС», для ее сотрудников были организованы выездные семинары «Цифровое растривание» и «Управление цветом в допечатных процессах», который проводил учебный центр Print Media Academy (PMA)². В семинаре участвовали начальник отдела допечатной подготовке, специалисты отдела по допечатной подготовке, представители печатного участка.

В марте 2012 года для сотрудников коммерческого департамента был организован тренинг «Эффективные продажи». На данном тренинге были затронуты темы о технологии активных продаж, коммуникации с корпоративными клиентами, методы вовлечения потенциальных клиентов, раскрытие потенциала сотрудников. В процессе обучения использовались такие методы, как кейсы, видеозаписи ролевых игр, упражнения. После прохождения семинара участникам были вручены дипломы о прохождении обучения в области активных продаж.

Итогом проделанной работы по статистическому и количественному анализу гипотез диссертационного исследования стала сводная таблица (табл. 4).

¹ Официальный сайт Бенчмаркинг клуба «Деловое совершенствование» - [Режим доступа] – URL: <http://www.benchmarkclub.ru/index.html> (по состоянию на 06.03.2014)

² Сайт Национальной ассоциации полиграфистов. - [Режим доступа] – URL: http://www.nrap.ru/pub10_85_1_1497.html (по состоянию на 07.03.2014)

Литература

1. Аналитический обзор российского рынка полиграфии, Москва 2011 год. Департамент консалтинга «РосБизнесКонсалтинг». – [Режим доступа] – URL: http://marketing.rbc.ru/download/research/demofile_562949981214842 (по состоянию на 06.03.2014).
2. Годовой отчет о деятельности компании ОАО «ПРОМИС» за 2007 – 2014 гг. // Официальный сайт ОАО «ПРОМИС». – [Режим доступа] – URL: <http://www.promis.ru/?id=451> (по состоянию на 07.03.2014).
3. Кобаяси, И. 20 ключей совершенствования бизнеса: Практическая программа революционных преобразований на предприятиях // Сайт Ассоциации докторов Деминга. – [Режим доступа] – URL: http://deming.ru/Books/20_keychey.htm (по состоянию на 06.03.2014).
4. Маслов, Н.В. Совершенствование оперативного управления производством на примере «ПРОМИС». // Сайт портала «Управление производством». – [Режим доступа] – URL: http://www.ur-pto.ru/library/information_systems/production/promis-asoup.html (по состоянию на 06.03.2014).
5. Обзор рынка полиграфических услуг в Нижнем Новгороде. // Портал полиграфической индустрии. – [Режим доступа] – URL: <http://pechatnick.com/news/obzor-pinka-polligraficheskikh-uslug-nijnego-novgoroda> (по состоянию на 06.03.2014).
6. Отраслевые доклады Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям о состоянии, тенденциях и перспективах развития Российской полиграфии 2011 и 2012 года. – [Режим доступа] – URL: <http://www.farps.ru/mobile/activities/repotts.html> (по состоянию на 06.03.2014).
7. Официальный сайт ОАО «ПРОМИС». – [Режим доступа] – URL: <http://www.promis.ru/> (по состоянию на 06.03.2014);
8. Официальный сайт Ассоциации доктора Деминга. – [Режим доступа] – URL: http://deming.ru/Books/20_keychey.htm (по состоянию на 06.03.2014).
9. Официальный сайт Бенчмаркинг клуба «Деловое совершенствование». – [Режим доступа] – URL: <http://www.benchmarkingclub.ru/index.html> (по состоянию на 06.03.2014).
10. Пупин Д., Российский рынок полиграфических услуг: пессимизм против оптимизма. – [Режим доступа] – URL: <http://www.printdaily.ru/articles/2004> (по состоянию на 06.03.2014).
11. Сайт Экспертного совета Национальной конфедерации упаковщиков. – [Режим доступа] – URL: <http://pspack.ru/> (по состоянию на 07.03.2014).
12. Сайт Национальной ассоциации полиграфистов. – [Режим доступа] – URL: http://www.npar.ru/pub10_85_1_1497.html (по состоянию на 07.03.2014).

13. Уланов, П.В. Практические шаги на пути внедрения технологии бережливого производства на предприятии. // Сайт портала «Управление производством». – [Режим доступа] – URL: http://www.ur-pto.ru/library/production_management/lean/ulanov-promis.html (по состоянию на 06.03.2014).

14. 20 ключей – практический инструмент повышения эффективности работы // Официальный сайт Бенчмаркинг клуба «Деловое совершенствование». – [Режим доступа] – URL: <http://www.benchmarkingclub.ru/20keysprage.html> (по состоянию на 06.03.2014).

Мотивация персонала в коммерческих и некоммерческих организациях – на примере предприятий Нижнего Новгорода

А.С. Сахаров
МВА, преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» г. Нижний Новгород, Российская Федерация
В.А. Калентьева
студентка 3 курса факультета менеджмента
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» г. Нижний Новгород, Российская Федерация

Аннотация: В данном исследовании произведен сравнительный анализ основных мотивационных составляющих в коммерческих и некоммерческих организациях. Исследование было проведено путем опроса руководящего состава двух типов компаний. В результате исследования было выявлено, что во многих коммерческих организациях наиболее эффективными мотиваторами являются материальные, при этом руководители относятся достаточно нейтрально к мотивации в общем. Что же касается некоммерческих организаций, то здесь ситуация обратная – руководство более заинтересовано в нематериальной мотивации.

Ключевые слова: мотивация, материальная и нематериальная мотивация, коммерческие организации, некоммерческие организации.

Социально-экономические
преобразования и проблемы

Сборник научных трудов

Выпуск 4

Компьютерная верстка: И.В. Ситникова

Подписано в печать 4.12.2014.
Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 9,7
Тираж 500 экз.

Издательство НИСОЦ
г. Н. Новгород, Казанское ш., д.10/1, к.6

Отпечатано в типографии «ДТ-принт»
г. Н. Новгород, ул. Агрономическая, д.134, к.105а