

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ФГБОУ ВО КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «АЯН», Г. АБАКАН»**

Выполнил: студент гр. МТд-211

Гремитских Е.А.

Руководитель: доцент

Егорова Н. М.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет _____ Заочный _____
 Кафедра _____ «Экономика и управление» _____
 Направление _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
 (шифр, название)
 Профиль _____ «Производственный менеджмент» _____
 (название)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации (степени) _____ бакалавр _____

Обозначение документа _____ ВЭЗ. ВКР. 00. .16 _____
 Тема _____ «Совершенствование системы управления персоналом
в ОАО «Аян», г. Абакан» _____

Специальная часть _____ «Анализ эффективности управления персоналом
в ОАО «Аян» рекомендации по ее повышению» _____

Студент _____ Гремитских Елена Александровна _____
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ Н. М. Егорова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

_____ Теоретический _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ Организационно-экономическая _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ характеристика предприятия _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ Аналитический _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ Н. М. Егорова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
 Заведующий кафедрой _____ П. В. Масленников _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П. В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТд - 211 Гремитских Елене Александровне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема _____ «Совершенствование системы управления персоналом

в ОАО «Аян», г. Абакан» _____

Специальная часть _____ «Анализ эффективности управления персоналом
 в ОАО «Аян» рекомендации по ее повышению» _____

утверждена приказом по институту № _____ 494 _____ от _____ 19. 05. 2016 _____

дата

2. Срок представления работы к защите _____ 21. 06. 2016 _____

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета _____

_____ о прохождении производственной практики _____

4. Содержание текстового документа:

Введение: _____ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования _____

краткое содержание

4.1. Теоретический: теоретические аспекты по вопросам управления персоналом
наименование раздела краткое содержание
 _____ в современных организациях _____

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
наименование раздела краткое содержание
 _____ общие сведения о предприятии, его ТЭП ПХД и ФС _____

Аналитический: содержит анализ эффективности управления персоналом

4.3. _____
наименование раздела краткое содержание
на предприятии и рекомендации по ее повышению

4.4. **Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования**
наименование раздела краткое содержание

4.5 **Список литературы: содержит библиографическое описание источников**
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 **Экономическая характеристика ОАО «Аян» (2)** _____

5.2 **Структура работников ОАО «Аян» (4)** _____

5.3 **Показатели эффективности использования трудовых ресурсов в ОАО «Аян» (5)**

5.4 **Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в ОАО «Аян» (2)**

5.5 _____

5.6 _____

5.7 _____

5.8 _____

5.9 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический _____ **Н. М. Егорова**
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая _____

характеристика предприятия _____ **Н. М. Егорова**
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический _____ **Н. М. Егорова**
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

_____ **Н. М. Егорова**
подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____ **Е. А. Гремитских**
дата, инициалы, фамилия подпись,

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом - представлены теоретические вопросы по проблеме управления персоналом на современных предприятиях, во втором - организационно-экономическая характеристика и технико-экономические показатели деятельности ОАО «Аян» за период с 2013 по 2015 годы, в третьем - проведён анализ эффективности системы управления персоналом на предприятии, выявлены недостатки, существующие в ней и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ОАО «Аян».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Современные концепции управления персоналом.....	9
1.2 Привлечение персонала.....	10
1.2.1 Подбор, отбор, прием на работу. Рынки рабочей силы.....	10
1.2.2 Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.....	11
1.3 Профессиональное развитие и обучение персонала.....	13
1.4 Особенности трудовой мотивации работников.....	15
1.5 Современные тенденции в вопросах совершенствования управления персоналом.....	24
2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «АЯН».....	30
2.1 Краткая историческая справка.....	30
2.2 Организационно-правовой статус предприятия.....	30
2.3 Производственная структура предприятия.....	39
2.4 Ассортимент выпускаемой продукции.....	40
2.5 Рынки сбыта продукции.....	43
2.6 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.....	44
3 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «АЯН».....	50
3.1 Общая характеристика социальной структуры персонала предприятия...50	
3.2 Анализ движения трудовых ресурсов на предприятии.....	56
3.3 Анализ уровня и динамики производительности труда.....	59

3.3.1 Анализ объёма товарной продукции на одного работника.....	59
3.3.2 Анализ объёма прибыли до налогообложения на одного работника.....	61
3.4 Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы рабочих.....	62
3.5 Оценка степени удовлетворенности персонала рабочей средой.....	63
3.6 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом в современных организациях предопределило время. Сама действительность придала новое первостепенное значение кадровому менеджменту. Сегодня условия деятельности предприятий всех организационно - правовых форм собственности как никогда нестабильны и непрогнозируемы. Управлять человеческими ресурсами в этих условиях очень сложно, и главной задачей такого управления является постоянная оптимизация компетентности персонала в интересах стратегии предприятия, в разработке которой он принимал участие.

Основу концепции управления персоналом предприятия в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять, в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Современные условия развития предприятий заставляют работать в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности предприятий диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на «светлое» будущее и т.п. Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника постоянно заботиться о повышении своей квалификации. Значительно усложняется система мотивации и стимулирования персонала в связи с жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

Логика борьбы за выживание в условиях остро конкурентного рынка вынуждает руководителей коренным образом менять свою стратегию. Решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим в разнообразных формах происходит движение к созданию новой модели развития и использования человеческих ресурсов. К ее основным чертам относится

ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства, непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации, гибкость организации труда, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость - позволяет обобщить и реализовать целый ряд вопросов адаптации в построении системы управления.

Объектом исследования в настоящей работе является система управления персоналом, сложившаяся в ОАО «Аян». Цель выпускной квалификационной работы - систематизировать знания, связанные с вопросами управления персоналом в условиях работы современного предприятия.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть фундаментальные концепции управления персоналом;
- 2) изучить методы управления персоналом;
- 3) раскрыть этапы управления персоналом;
- 4) рассмотреть организационно-экономическую характеристику ОАО «Аян»;
- 5) проанализировать основные показатели работы предприятия за три года;
- 6) изучить состояние системы управления персоналом в ОАО «Аян»;
- 7) выявить существующие проблемы на предприятии по формированию кадровой политики;
- 8) разработать комплекс мер по совершенствованию системы управления персоналом в ОАО «Аян».

Теоретической базой для написания работы выступили научные материалы следующих ученых: Одегов Ю. Г., Веснин В. Р., Маслов Е. В., Митин А. Н., Кибанов А. Я., Липатов В. С., Шекшня С. В., Базарова Т. Ю. и др., посвященные вопросам управления персоналом в современных организациях, а также периодические издания журналов «Управление персоналом», «Справочник по управлению персоналом» и официально публикуемые материалы ОАО «Аян».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Из всех решений, принимаемых руководителем, ни одно не может сравниться по своей важности с решениями в области сотрудников, поскольку именно они определяют результативность любой компании.

П. Дракер

1.1 Современные концепции управления персоналом

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организацию их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для её построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и проверенные практикой. Система управления персоналом должна максимально соответствовать организации.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. [10] Президент школы международного менеджмента «Менеджер сервис» Т.М. Озёров полагает, что управление человеческими ресурсами должно базироваться на следующих принципах:

1. Человек – основа корпоративной культуры.
2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на 3-х уровнях: высшее руководство, среднее руководство и нижнее звено.

3. Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

4. Взаимоотношения как критерий успеха организации.

5. Качество как критерий эффективности – это личное качество, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. Команда как критерий успеха организации.

1.2 Привлечение персонала

1.2.1 Подбор, отбор, приём на работу. Рынки рабочей силы

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. В связи с этим новый смысл и содержание приобретают такие критерии оценки персонала, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации, они делают ее такой, какой она есть. Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения важнейшей управленческой функции – привлечения персонала, т.е. подбора, набора, отбора и приёма кадров.

Важность этой работы очевидна. Вместе с тем в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, в бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам, используя метод «проб и ошибок» (слабый работник, как правило, «зависает» в организации и очень сложно в последующем от него избавиться). Отсутствие апробированных методик отбора кадров приводит к ситуации, когда менеджер считает: «пусть место лучше пустует, чем будет занято неподходящим работником». В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить виды работ, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную квалификацию

для качественного выполнения функциональных обязанностей. Эта работа может быть эффективной только в случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности. [29]

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы. Иначе можно потратить много времени на прием и беседы с претендентами, не имеющими нужной квалификации. Он должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, обучать и развивать, перемещать или увольнять, принять по новому набору, мотивировать и стимулировать и т.д.

Критерии оценки сотрудников:

1. Образование и производственный опыт.
2. Поведение (манера держаться).
3. Целеустремленность.
4. Интеллектуальные способности.
5. Манера разговора.
6. Профессиональная пригодность.

Резюмируя изложенное, необходимо отметить, что:

- интуитивные методы отбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа;
- изменилась кадровая политика в области отбора персонала;
- подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе;
- в процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы их развития;
- для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы. [9]

1.2.2 Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе

Новый человек, пришедший в организацию, обладает приобретенным опытом и знаниями, которые могут вписаться или не вписаться в нормы функционирующей организации. В связи с тем, что ожидания работника не всегда совпадают с реальностью, нужен некоторый период притирки и адаптации.

В результате этого человек лучше понимает, чего ожидает от него организация, а руководство понимает стремления и надежды работника. Можно использовать разные приемы и способы, чтобы процесс адаптации работника был менее болезненным.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, ознакомить с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию, познакомить с непосредственным начальником.

Социально-психологическая адаптация сотрудника - это принятие новых форм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. Здесь необходимо познакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании, рассказать о традициях, существующих на предприятии, познакомить с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически. [18]

Профессиональная адаптация - постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должны быть разработаны и доведены до его сведения, критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, четко поставленные задачи.

Решение об использовании той или иной управленческой технологии на любом предприятии должно приниматься с учетом следующих факторов:

- 1) национального характера персонала;
- 2) географии производства;
- 3) технологии производства товара или услуги;
- 4) численности коллектива
- 5) социально-психологической группы персонала, на которого направлено управленческое воздействие.

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить следующий результат:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала.
2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию.
3. Формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного работника приобрести опыт руководства);
4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективный. [25]

1.3 Профессиональное развитие и обучение персонала

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне него.

Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается

работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации. Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является *профессиональное обучение* - это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. [17]

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов, которые представлены на рисунке 1.1.

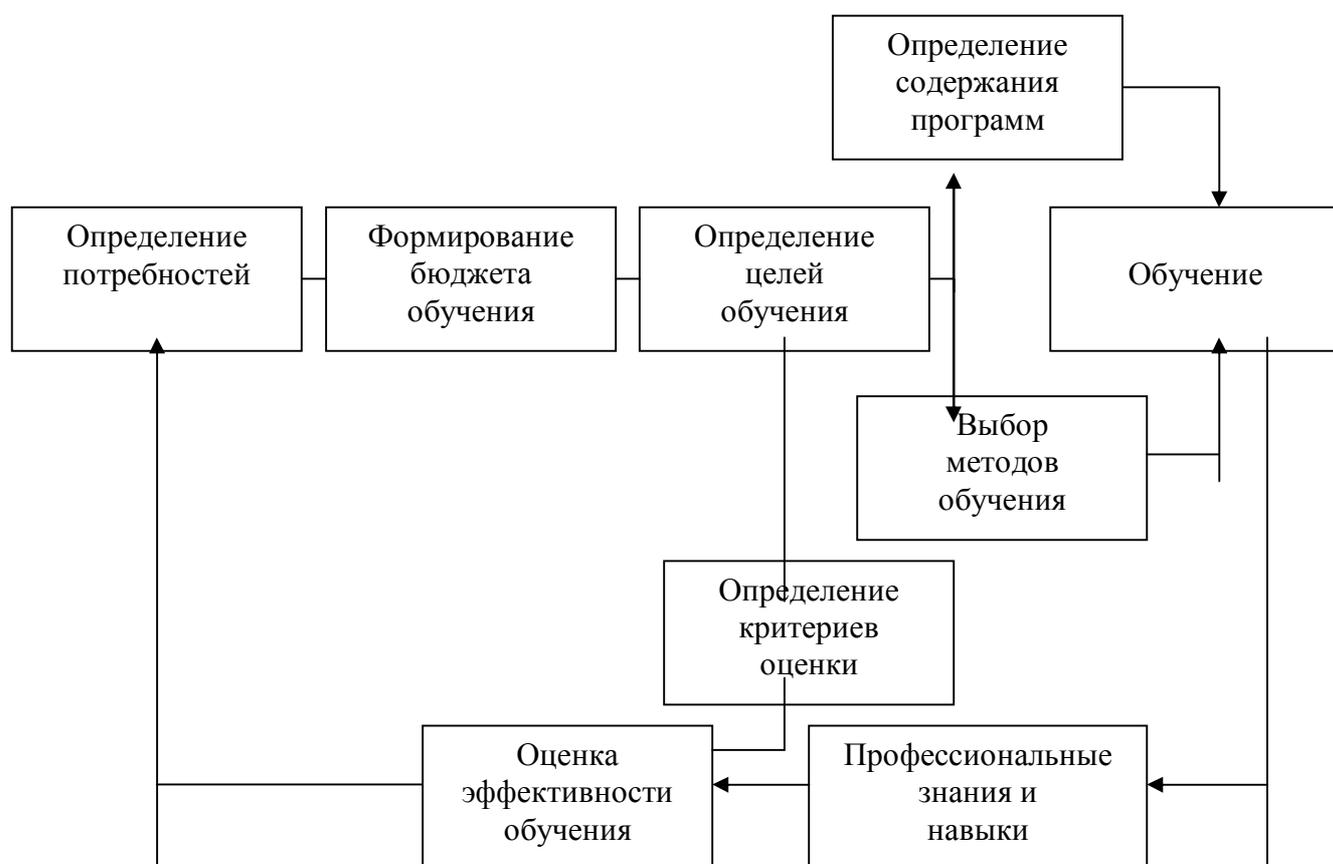


Рисунок 1.1 – Процесс профессионального обучения

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей. При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек. На основании анализа выявленных потребностей отделу по персоналу нужно сформулировать цели каждой программы обучения. [28]

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

1) *актуальность* (то, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося, взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы);

2) *участие* (обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения);

3) *повторение* (оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку);

4) *обратная связь* (обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед, наличие такой информации позволяет им скорректировать своё поведение).

Исследования показывают, что успех программы обучения на 80% зависит от её подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся. [30]

1.4 Особенности трудовой мотивации работников

Внимание к проблеме трудовой мотивации среди практиков то падает, то снова усиливается. Последние годы снова наметился рост интереса к ней не только со стороны специалистов по работе с персоналом, но и со стороны руководителей разного уровня. Показателем роста значения проблемы мотивации персонала для поддержания высокой эффективности в работе компании является, в частности,

рост расходов, которые компании готовы нести, оплачивая услуги консультантов в сфере управления человеческими ресурсами. [24]

Опыт XX века со всей очевидностью показал, что человеческие ресурсы, находящиеся в распоряжении компании, являются тем приводным ремнем, который определяет эффективность использования всех остальных материальных и нематериальных ресурсов.

Именно мотивация, преданность компании, настрой на высокую самоотдачу в труде являются основой эффективного раскрытия потенциала человеческих ресурсов любой организации. Самым странным в этой связи является неспособность многих руководителей использовать в процессе управления людьми те знания, которые у них давно и прочно сформировались вне работы, так сказать на бытовом уровне. В общении с членами семьи, родственниками и знакомыми они не раз могли убедиться, что готовность людей к дополнительным усилиям, к сотрудничеству возрастает одновременно с ростом их заинтересованности.

Руководители лишь тогда смогут уверенно ответить на вопрос «зачем нужно мотивировать подчиненных?», когда они будут ясно представлять, какие результаты, какое рабочее поведение они рассчитывают получить от них в итоге. Они должны знать, к чему конкретно они собираются побуждать своих подчиненных. *Нельзя мотивировать вообще, без уточнения вопроса, к чему вы мотивируете.* [22]

Часто руководители, желая показать, что в мотивации их подчиненных под влиянием тех или иных обстоятельств произошли положительные изменения, говорят примерно так: “у людей загорелись глаза”, “у них руки чешутся скорее взяться за дело” и т.п. Но для того, чтобы оценивать, измерять трудовую мотивацию, нужно располагать более надежными критериями.

Можно выделить три основных индикатора трудовой мотивации персонала, которые могут быть измерены с помощью анкетного опроса. Это *удовлетворенность* своим трудом, *заинтересованность* в конечных результатах своего труда и *приверженность* своей организации. От того, насколько эти составляющие трудовой мотивации выражены у данного работника, зависит его отношение к профессиональному труду и его рабочее поведение. [3]

На рисунке 1.2 схематически представлен процесс трансформации отношения к труду в мотивацию труда.



Рисунок 1.2 – Связь мотивации и рабочих результатов

Эта трансформация происходит под влиянием организационной и рабочей среды, т.е. тех условий, в которых протекает работа. В какой степени работник реализует свой потенциал в труде на благо компании, какие рабочие результаты мы можем получить от него – это зависит от того, насколько сильной будет его трудовая мотивация, которая формируется в процессе работы в организации.

Такой индикатор, как приверженность работников своей организации не может рассматриваться только как своего рода привязанность к месту работы, когда человек долгие годы работает на одном месте. Это, в первую очередь,

готовность человека принять цели организации и следовать им в своей работе, это настрой на самоотдачу в труде и лояльное отношение к своей компании.

Сегодня именно приверженность персонала своей компании и то, какую долю в общей численности составляет приверженный персонал, рассматривается специалистами по кадровому менеджменту и представителями высшего руководства как основа конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Производительность у людей преданных и увлеченных своим делом несравненно выше, чем у работников, которые плохо относятся к своей компании и задумываются о перемене места работы. [22]

На предприятиях создаются отделы или бюро, занимающиеся исключительно вопросами мотивации, переименовывают отделы труда и зарплаты в отделы мотивации труда. Есть компании, у которых в центральном офисе созданы структурные подразделения, занимающиеся вопросами мотивации в масштабах всей организации. Поэтому главная ответственность за обеспечение высокой трудовой мотивации работников лежит на руководителях всех уровней.

Парадоксальность ситуации с решением проблемы управления мотивацией состоит в том, что хотя высшее руководство многих российских компаний настойчиво ставит на повестку дня вопрос об усилении мотивации персонала, но оно не готово начинать с себя.

А ведь мотивация работников начинается именно с той управленческой практики, с которой они сталкиваются не только ежедневно, но и ежечасно (даже чаще, чем с проблемой оплаты труда).

Руководители часто отказываются что - то менять в сложившихся у них управленческих моделях (как принимаются решения, какой стиль управления доминирует при взаимодействии с подчиненными, как проводятся совещания и др.), даже если их несостоятельность явно вредит мотивации работников. А в отношении мотивации персонала вполне можно применить известную формулу: «Если вы не способствуете решению проблемы мотивации ваших подчиненных, то, возможно, вы сами являетесь частью этой проблемы». [5]

С чего же начать, если руководство компании пришло к убеждению, что управление мотивацией персонала входит в число наиболее приоритетных задач?

1) Надо, чтобы высшее руководство определилось с требованиями к руководящему составу: какими изменениями и навыками должны владеть руководители и как их можно оценить? В идеале - это использование процедуры ежегодной оценки работы руководителей. В этом случае оцениваются не только результаты их работы, но и то, в какой степени рабочее поведение руководителей отвечает требованиям компании, насколько успешно они могут влиять на мотивацию подчиненных;

2) Для того чтобы воздействовать на мотивацию работников, необходимо учитывать действие факторов, определяющих мотивацию их труда в данной организации. Но начинать управлять мотивацией персонала надо с выяснения наиболее вредных факторов, демотивирующих персонал, убивающих у людей желание работать с высокой отдачей. А после этого следует наметить первоочередные шаги по устранению этих демотиваторов или по хотя бы частичной компенсации их разрушительного действия;

3) Нужен постоянный мониторинг уровня мотивации персонала, не реже чем раз в год. Невозможно управлять процессом, не имея канала обратной связи, обеспечивающего информацию об эффективности или тщетности предпринимаемых усилий;

4) Создание в компании системы, направленной на обучение руководителей искусству работы с людьми. Большинство российских руководителей - это люди с техническим образованием, никогда не обучавшиеся не только менеджменту, но и тому, как правильно работать с людьми. Метод проб и ошибок - не всегда хороший учитель.

Возможно, в некоторых компаниях эти первые шаги уже давно сделаны. Но не стоит успокаиваться на том, что уже начато движение в нужном направлении. Беда многих компаний - это половинчатость в решении вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами. Начатая работа часто не доводится до конца. Не корректируется даже тогда, когда ясно, что без внесения изменений трудно рассчитывать на успех. Нет понятной, четкой системы подведения итогов. Как известно, легче работать с мотивированным персоналом, но эта задача часто рассматривается руководителями с точки зрения вчерашних подходов. Деньги,

деньги и еще раз деньги – вот, по их мнению, основа мотивации, а при таком уровне оплаты никто на работе выкладываться не будет. Платить надо больше.

Получается замкнутый круг: чтобы больше платить работникам, надо, чтобы компания получила более высокую прибыль, а для этого надо получить значительно большую отдачу от человеческих ресурсов, что невозможно при данном уровне оплаты. Именно поэтому на первом этапе так возрастает роль неденежных средств воздействия на мотивацию персонала. [5]

Но самый серьезный и парадоксальный тормоз, сдерживающий работу по усилению мотивации персонала, состоит в том, что с линейных руководителей и с руководителей среднего звена высшее руководство решения этой задачи не спрашивает. Если цели достигнуты, планы выполнены, то никто с руководителей не спрашивает, смогли ли они обеспечить при этом высокую мотивацию персонала или нет. А как должен относиться практичный и занятый человек к задачам, которые перед ним не ставили и за решение которых он не несет никакой ответственности? Либо выжидательно, либо вообще игнорировать их. Именно это наблюдается в практике подавляющего большинства российских компаний.

Многие руководители считают, что у подчиненных те же интересы, что и у них самих. Они удивляются, когда обнаруживается, что это совсем не так. Что же тогда мотивирует управленца, почему он берет на себя ответственность в трудных ситуациях, генерирует идеи, решает задачи, «впрягается» в работу и тянет лямку или «выпрягается» и бросает все на самотек?

Все начинается с желания. Потом запускается процесс мышления, когда обдумываются варианты, резервируются средства, откладываются дела, ищутся общие знакомые, придумывается повод, чтобы обратиться, и т.д. Следовательно, чтобы подчиненные так же активно искали способы решения производственных вопросов, как своих личных, для этого необходимо узнать их желания и найти способ их удовлетворения в увязке с достижением целей бизнеса. [5]

Желание первое – *достаток*. Совершенно очевидно, что он является причиной многих поступков. Большинство людей хочет иметь хорошее жилье, машину, ездить в отпуск, одеваться, лечиться, «завести» жену и собаку и т.д. и т.п. Все это в совокупности очень точно называется «образом жизни». У каждого человека свое

представление о том, какой образ жизни он хочет вести и, соответственно, какой статус и уровень доходов может дать ему эту возможность в конкретном месте его обитания.

Желание второе – *перемены*. И вот, когда человеку становится окончательно ясно, что даже если он будет работать без отпусков, выходных и праздников по ...надцать часов в день, то все равно ему никогда не достичь желаемого уровня жизни, не вылезти из долгов и нищеты, тогда он начинает хотеть перемен. Теперь он хочет получить образование, поменять работу, сделать карьеру, сменить профессию, открыть свое дело и т.д. Острое желание перемен обычно приходит от безысходности. Однако необходимым условием осознания дальнейшей нетерпимости выносить сложившееся положение вещей является наличие реальных оснований для надежды на перемены к лучшему в случае, если предпринять решительные действия или совершить смелые поступки. Смирение исчезает вместе с появлением «луча света в темном царстве». Стремление подчиненных к переменам – самая надежная опора руководителя, который хочет вывести предприятие из кризиса. Стремление топ – менеджера к переменам при неумелом управлении мотивацией может стать самой разрушительной силой для нормально функционирующего бизнеса. [5]

Желание третье – *почёт и уважение*. Однажды человек добивается поставленной цели. Приходит достаток, положение в обществе. Налицо такие символы успеха, как отдельный кабинет, секретарь и персональная машина. Привычно сгорбленная спина распрямляется, походка приобретает важность, появляется осанность. Ему есть за что себя уважать: он чего - то в этой жизни достиг, состоялся, и ему есть, чем гордиться. Теперь он хочет уважения к себе как к личности. Он легко оскорбляется, много переживает, строго следит за соблюдением табеля о рангах при проведении тех или иных мероприятий. Отмечает знаки внимания: как приняли, где посадили, чем угощали, лично попросили, отдельно упомянули и т.д. Идет процесс самоутверждения. Он покупает дорогие вещи, т.к. они подчеркивают его новый статус. Люди должны видеть и знать, с кем имеют дело. Он думает о том, как выглядит сам и обращает внимание на одежду других. Нередко он идет на родину, ищет встречи со старыми

друзьями, угощает, дарит подарки, привлекает к себе внимание. У него появляется обостренное чувство собственного достоинства, он знает себе цену и не намерен прощать неуважительного отношения. В этот период жизни может появиться желание доминировать в обществе, подавлять и унижать других, в качестве своеобразной компенсации за прежние унижения.

Желание четвертое – *творчество и самостоятельность*. Вместе с общественным признанием приходит вера в свои силы и способности. У него спрашивают совета, к его мнению прислушиваются. К нему идут просить помощи и поддержки. Постепенно исчезают сомнения в своей непогрешимости, неуверенности и страх сделать что-нибудь не так. Человеку кажется, что в сфере своей профессиональной деятельности он все знает и все умеет. Ему кажется, что он может судить не только о своем труде, но и оценивать работу других, что он и начинает делать. Хорошо изучив свое дело, он вдруг начинает замечать, что далеко не все так сложно и совершенно. Многие можно улучшить. У него появляются идеи, он воплощает их в жизнь и получает одобрение. Процесс творчества захватывает очень быстро даже самую грубую натуру. Теперь его начинает тяготить работа в подчинении. Он может начать своевольничать: выслушивает и делает по-своему. Его коробит, когда начинают учить, как надо делать работу, наставляют, делают замечания. Да он сам кого угодно научит. Он может сам руководить другими, ставить задачи и оценивать работу, готов брать на себя ответственность. Короче, он хочет самостоятельности!

Желание пятое – *принадлежность и понимание*. И вот ему доверяют, он получил полную свободу действий. Как творческой натуре, ему нужна оценка таких же состоявшихся в своем деле людей. Ему уже не интересно мнение толпы. Важна самооценка. Ему нет судьи. Он сам себя судит. Он прислушивается только к мнению авторитетных, состоявшихся в своем деле людей, с которыми ищет контакта и близко знакомится. Его тянет к таким же, как он, постепенно они образуют некий клуб, профессиональный или сословный социум. Принципы устойчивости такого социума: независимость, примерное равенство потенциалов и наличие у каждого участника некой полезной отличительной особенности, придающей ему определенную функциональную ценность с точки зрения игры в

команде. Такой «клуб» в духовном смысле закрыт для посторонних, принадлежностью к нему очень дорожат. Здесь они находят понимание, духовную поддержку, а при необходимости и дружескую помощь. Кроме того, добившись и «нахлебавшись» самостоятельности, он начинает понимать, что один в поле не воин. Греет душу чувство защищенности в стае. Такие неформальные тусовки часто становятся реальной силой в научном мире или на политической арене и тем более в бизнесе. [5]

Желание шестое – *отличиться и соревноваться*. Человек, конечно, - существо общественное, и в силу этого так же, как в любой стае, должен быть вожак, а в любой команде должен быть лидер. Быстро формируется желание отличиться, стать первым среди равных. Приподнятое настроение, желание похвалиться достижениями, поспорить, померяться силами – нормальный психологический фон для дружеского общения. Это вовсе не стремление доминировать, подавить других. Это потребность отличиться, занять свое место, чтобы стать лучшим, если не во всем, то хотя бы в чем-то своем, где ему уже не будет равных. И он готов принять вызов от любого, кто посягнет на его заслуженный авторитет, на завоеванную им территорию полезности, где его превосходство, в частности как специалиста или руководителя, должно быть непререкаемо. На этом этапе развития личности необходимость доказательства своей правоты, демонстрации исключительных способностей и т.п. вызывает настоящий взрыв творческой и физической активности. В процессе бурной деятельности раскрываются и мобилизуются все резервы организма, доводя его порой до истощения.

Желание седьмое – *предназначение и призвание*. Соревнование каждому определило его место в общем строю. В процессе соперничества произошло распределение ролевых функций – кто на что способен. Стало ясно, кто должен первым принять вызов – это лидер, на него обращены все взоры, он главная жертва, и он не может сказать «я не хочу», не потеряв при этом лица. На этом этапе жизненного пути человек осознает свое предназначение. Приходит понимание того, чего от него ждут, что он должен делать в той или иной ситуации. Человек начинает ощущать необходимость быть полезным, появляется желание о ком-то или о чем-то заботиться. [5]

Интересно, но если до сих пор ему все время было что-то нужно для себя: красивой жизни, карьерного роста и положения в обществе, почета и уважения, творчества и самостоятельности, понимания и поддержки, лидерства и признания авторитета, - то теперь он хочет не брать, а отдавать, не требуя ничего взамен. Он действительно испытывает радость от чувства, выполненного долга. Доминирующим мотивом его поведения становится служение. И вот наступает момент, когда руководитель идет на работу не потому, что за это платят деньги, а потому, что он там нужен. Здесь прошли лучшие годы его жизни. Завод – это его детище, и он никому не даст его разворовать и загубить. Теперь ему опять нужны деньги, много денег, но уже не для себя, а для завершения дела своей жизни, для детей, внуков, научного труда, проекта реконструкции и т.д. Еще он хочет успеть искупить какую-то вину, в чем-то покаяться. Доминантой его мотивации становятся жертвенность и самоотверженность, любовь и совесть, долг и стыд. В таком состоянии души руководитель должен быть востребован. «Вы можете на меня положиться», - говорит он и просит доверить важное дело, послать на самый ответственный участок работы. Если на этом этапе человек осознает свою дальнейшую ненужность, то он начинает задавать себе вопрос: зачем дальше жить? [5]

1.5 Современные тенденции в вопросах совершенствования управления персоналом

В настоящее время специалисты по управлению персоналом превратились в специалистов широкого профиля. Они должны знать экономику, менеджмент, психологию, социологию, трудовое право и другие науки.

В своей практической деятельности менеджеру по персоналу приходится выполнять различные роли и функции, представленные на рисунке 1.3.

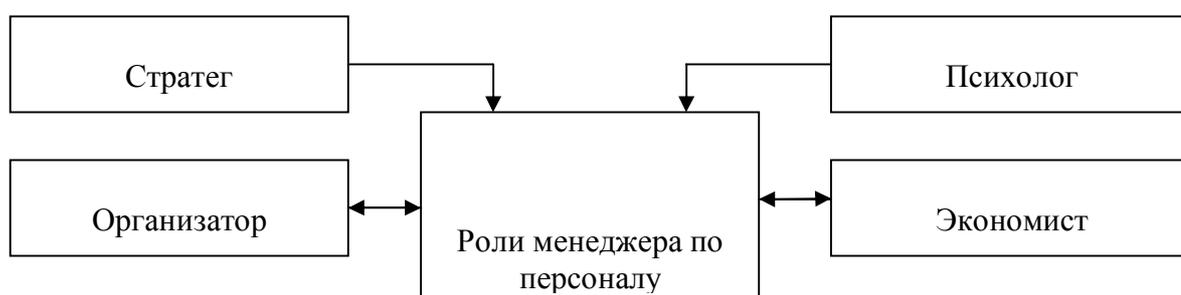




Рисунок 1.3 - Ролевая структура деятельности менеджера по управлению персоналом.

В качестве мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом можно использовать методы стимулирования. Существуют методы материального и нематериального стимулирования персонала.

К материальным методам относятся система бонусов, которая распространяется на всех руководителей и на рабочих; пересмотр заработной платы вследствие изменения стоимости жизни; повышение заработной платы по результатам оценки работы сотрудника; частичная компенсация стоимости обеда; медицинская страховка.

Нематериальная мотивация: программа «Лучший сотрудник месяца»; ежеквартальный корпоративный журнал, который распространяется среди всех сотрудников; подарки женщинам на 8 марта; бесплатные билеты на елку для всех детей сотрудников.

Одним из важных способов совершенствования управления персоналом является возможность карьерного роста. Поэтому информация о каждом повышении сотрудников обязательно должна размещаться на доске объявлений, чтобы все сотрудники могли поздравить своего коллегу с продвижением, а заодно подумать о том, что им надо изменить в своей собственной работе, чтобы добиться подобных результатов.

Если у сотрудников ненормированный рабочий день, то в соответствии с Трудовым кодексом, можно предоставить им три оплачиваемых дня к отпуску. Как правило, это сотрудники с высокой мерой ответственности. Там, где жесткий график работы, допустим, в адресной экспедиции, есть своя специфика. Если нет текущей работы, остается дежурная группа персонала, а остальные идут домой. Но потом это время будет использовано, когда возникнет какая-то дополнительная нагрузка. В подразделении, в котором фактически почасовая оплата, идет четкий учет рабочего времени. В последствии можно простимулировать работника временем, т.е. дать ему дополнительные выходные.

Также в качестве мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом может служить правильная оценка сотрудника. Работников, которые аттестованы на «отлично», можно включить в резерв руководителей предприятия и установить им надбавку к окладу.

Одним из мероприятий по эффективному управлению персоналом может выступать управление вознаграждением. При системе вознаграждения около 20% заработной платы каждого работника надо сделать негарантированными. Точнее говоря, базовая заработная плата каждого работника будет равняться 80% оплаты за проработанное время (базовая ставка плюс индексация стоимости жизни).

Следует разработать систему материального стимулирования, основанную на достижении определенной производительности труда, эффективности индивидуального или коллективного труда, поощрения за качество продукции и участия в прибылях предприятия, по которому прибыль сверх установленного размера будет распределяться между работниками. Таким образом, на минимальной границе 20% заработной платы каждого работника никем не будет гарантироваться и право на них можно будет отвоевать, только если производительность отдельного работника и всего предприятия достигнет желаемой величины.

При модифицированной оплате в соответствии с квалификацией (компетенцией) работники могут заработать эти 20%, достигая определенных целей в повышении своей квалификации (посещая курсы и семинары, улучшая свое мастерство). [25]

Любая зарплата должна состоять из двух составляющих: базовой и переменной, зависящей от результатов труда. Система заработной платы строится таким образом, что чем выше уровень руководителя и уровень его ответственности, тем меньше должна быть базовая составляющая его заработной платы и больше составляющая, которая зависит от результатов труда. Потому что он влияет на процесс принятия решения. А у тех, кто находится внизу пирамиды, должна преобладать базовая составляющая. Но инструменты премирования, например, за экономию материалов и электроэнергии, должны быть разработаны и для них.

В целом следует наметить тенденции:

- строить систему оплаты труда так, чтобы определённая часть заработной платы не была гарантированной;

- построить систему оплаты труда так, чтобы работники считали себя партнерами;

- предоставлять работникам льготы, чтобы дать им понять, что предприятие считает их долгосрочным вложением капитала.

Большой акцент можно делать на оплате в соответствии с квалификацией, а не только с учётом выполненных обязанностей в должностной инструкции.

Системы измерения и материального стимулирования можно ориентировать на оплату с учетом улучшения результатов. Акцент перейдет от оплаты работы к оплате вклада работника в общее дело. Таким образом, упор будет сделан не на создание предписаний и регламентацию поведения, а на поощрение участия и преданности делу, на вознаграждение за положительные результаты. Премии можно снижать за опоздания, грубость по отношению к коллегам или руководителям, за очевидные профессиональные ошибки.

Важно уделять внимание формированию у людей нормального отношения к собственному здоровью. Можно доплачивать всем некурящим по 100 руб. в месяц.

Социальный пакет подразумевает помимо оплачиваемого отпуска в 28 календарных дней и оплаты больничных листов и иные льготы, набор льгот варьируется в зависимости от должности. Можно разработать целые системы критериев определения лучшего менеджера, лучшего начальника отдела, лучшего директора управления, лучшего профессионального работника. Можно внедрить систему присвоения почетного звания, например, «Жилищный капиталист». Эти номинации можно проводить на конференциях и награждать там работников.

Каждую неделю в компании в обязательном порядке можно проводить спортивные мероприятия. В результате чего занятия спортом превратятся в жизненную необходимость для работников компании.

Работник, который приходит в компанию, должен сразу знакомиться с материалами по существующей системе поощрения и мотивации. Философия, миссия компании, кодекс деловой этики - это первые три документа, которые работник должен изучать и знать, что там написано.

Система наказаний должна быть такая же конкретная, конструктивная и жесткая, потому что если ты желаешь иметь те блага, то спокойствие, тот комфорт,

которые есть в компании, то необходимо соблюдать всё, что прописано в кодексе деловой этики, в правилах внутреннего трудового распорядка и в иных нормативных документах компании. Здесь тоже есть градация. Существует несколько критериев. Употребление спиртных напитков на рабочем месте, приход на работу в алкогольном или наркотическом опьянении - это первый критерий. Он автоматически, без всяких собеседований исключает работника из компании.

Остальные критерии - это неудовлетворительное выполнение служебных задач, опоздание на работу и т.п. Эти критерии проходят через выговор, строгий выговор, лишение премии. Директорами управлений и начальниками отделов ведутся личные карточки на каждого работника. Все работники об этом должны знать и понимать, что стоит за выговором. В некоторых компаниях действует четко отлаженная система премий и штрафов. Предусмотрен штраф за опоздание: за минуту - доллар. Компьютер автоматически вычитает эту сумму из зарплаты. Отчасти это дисциплинирует сотрудников, приучая к организованности.

Возможно, все эти мероприятия создадут ценности, которые более важны, нежели уровень зарплаты, которую работник может в компании получить. А самое главное то, чтобы работники спокойно будут приходить и уходить с работы, не переживать за свои семьи, за завтрашний день, чтобы знали, к кому прийти, какие вопросы задать и что их выслушают и попытаются оказать помощь.

Эти факторы и создали такие условия, когда деньги деньгами, но морально-психологический климат в команде является самым главным. Без этого климата система поощрения «чем больше заплатить, тем лучше будут работать» не действует. Если нет идеологического стержня, не работает ничего. И любая система, связанная лишь с материальным вознаграждением, по большому счету ничто. Она имеет какое-то воздействие на короткий промежуток времени. В такой системе работник превращается во временщика, который приходит по договору, выполняет определённые задачи и зарабатывает только лишь деньги.

Итак, в первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены современные концепции управления персоналом. Детально изучен процесс привлечения персонала, в частности, подбор, отбор, набор и приём персонала в организацию, а также рынки рабочей силы. Охарактеризованы сущность и

проблемы профессионального развития и обучения работников. Рассмотрены особенности трудовой мотивации персонала и приведены современные тенденции и возможные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ОАО «АЯН»

2.1 Краткая историческая справка

Абаканский пивоваренный завод введен в эксплуатацию в 1980 году. Жители всех окрестных городов и сел получили возможность покупать качественные и недорогие прохладительные напитки местного производства. Газированные напитки, пиво, квас и в последствии минеральная вода были первыми видами продукции Абаканского пивоваренного завода, добрая слава о которых вышла далеко за пределы Хакасии.

В 1992 году Абаканский пивоваренный завод прошел процедуру приватизации в процессе которой был преобразован в акционерное общество открытого типа «Пивоваренный завод «Абаканский».

В 1996 году общество внесло изменения в учредительные документы относительно своего наименования. 6 декабря 1996 года Абаканская Регистрационная палата зарегистрировала новое фирменное наименование общества – Открытое акционерное общество «АЯН».

В 2015 году ОАО «АЯН» отпраздновал свой 35-ти летний юбилей.

ОАО «АЯН» принадлежит к числу тех предприятий, которые, несмотря на все экономические перипетии, развиваются и увеличивают свои мощности. Подтверждение этому является то, что в июне 2009 года «АЯН» начал выпуск питьевой воды «Лель», которая по сей день пользуется большим спросом.

2.2 Организационно-правовой статус предприятия

Акционерное общество открытого типа «АЯН» создано путем реорганизации в форме преобразования. К обществу перешли права и обязанности ОАО «Пивоваренный завод «Абаканский». Созданное общество зарегистрировано Абаканской регистрационной палатой 17 сентября 1992 года №242, внесено Межрайонной инспекцией МНС России №1 по Республике Хакасия в Единый

Государственный реестр юридических лиц за основным государственным регистрационным номером 1021900533060, свидетельство серия 19 № 0121456 от 26 ноября 2002 года.

Место нахождения и реквизиты общества представлены на рисунке 2.1.

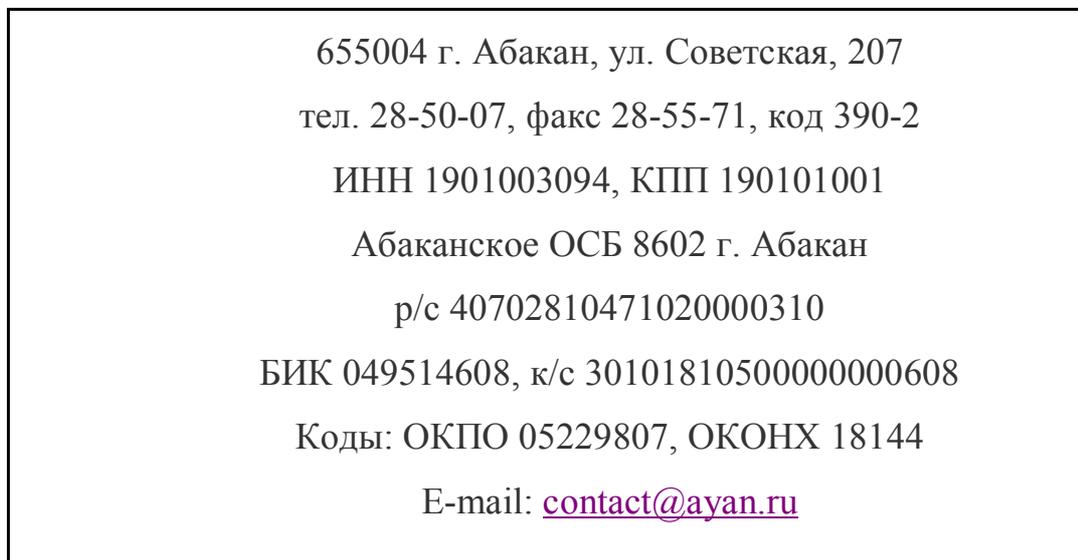


Рисунок 2.1 - Реквизиты ОАО «АЯН»

ОАО «АЯН» является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное Уставом число акций. В настоящее время количество акционеров, зарегистрированных в реестре и имеющих право на участие в годовом общем собрании 117. Реестродержателем общества является Хакасский депозитарий – филиал ОАО «Республиканский специализированный регистратор «Якутский фондовый центр», расположенный в г. Абакане.

Уставный капитал общества 446 340 руб. и состоит из 14 878 размещенных обыкновенных акций номинальной стоимостью 30 руб. каждая. Все акции общества являются именными.

Органы управления обществом:

- Общее собрание акционеров,
- Совет директоров,
- Исполнительный орган.

Контрольным органом общества является ревизионная комиссия общества. Общее собрание акционеров является высшим органом управления и обязано

проводиться ежегодно, помимо годового проводятся внеочередные собрания акционеров. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, количество членов совета директоров 5 человек. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом - генеральным директором. Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества общим собранием акционеров.

В настоящее время филиалов и представительств у ОАО «АЯН» нет. Дочерними и зависимыми обществами являются (ОАО «АЯН» владеет 100% долей в уставном капитале данных обществ):

– ООО «Багульник» (Красноярский край, Ермаковский район, с. Н-Суэтук, урочище «Под горой»);

– ООО «Хан-Куль» (Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Советская, 207)

ОАО имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему акционерами в счет оплаты акций.

Целью и предметом деятельности общества является извлечение прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

– производство и реализация пива, безалкогольных напитков и минеральных вод;

– производство и реализация крахмала, патоки и других продуктов сельхозпереработки;

– фирменная торговля своей продукцией;

– транспортирование грузов автомобильным транспортом, как на собственных, так и привлеченных транспортных средствах;

– проведение ремонтных и строительных работ;

– экспортно-импортные операции и иную внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством.

Технология производства предусматривает использование специального оборудования, разработанного в Чехии, а также привлечение специалистов для его монтажа.

Организационная структура ОАО «АЯН» построена по линейно-функциональному (смешанному) типу и представлена на рисунке 2.2.

Главный инженер:

- обеспечение технической подготовки предприятия;
- осуществление взаимосвязи с научно-исследовательскими, проектными (конструкторскими и технологическими) организациями и высшими учебными заведениями;
- руководство проведением научно-исследовательской работы на предприятии;
- организация обучения и повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников;
- контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда и технике безопасности.

Главный технолог:

- обеспечение разработки и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных ресурсосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой продукции, обеспечивающих сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшения качества продукции и ускорение темпов роста производительности труда;
- контроль за выполнением перспективных и годовых планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов, выявление нарушений технологической дисциплины и принятие мер по их устранению;
- обеспечение внедрение систем автоматизированного проектирования, организационной и вычислительной техники, автоматизированных систем управления оборудованием и технологическими процессами;
- руководство проведением исследовательских и экспериментальных работ по освоению вновь разрабатываемых технологических процессов, участие в промышленных испытаниях новых видов машин и механизмов, средств механизации и автоматизации производства;

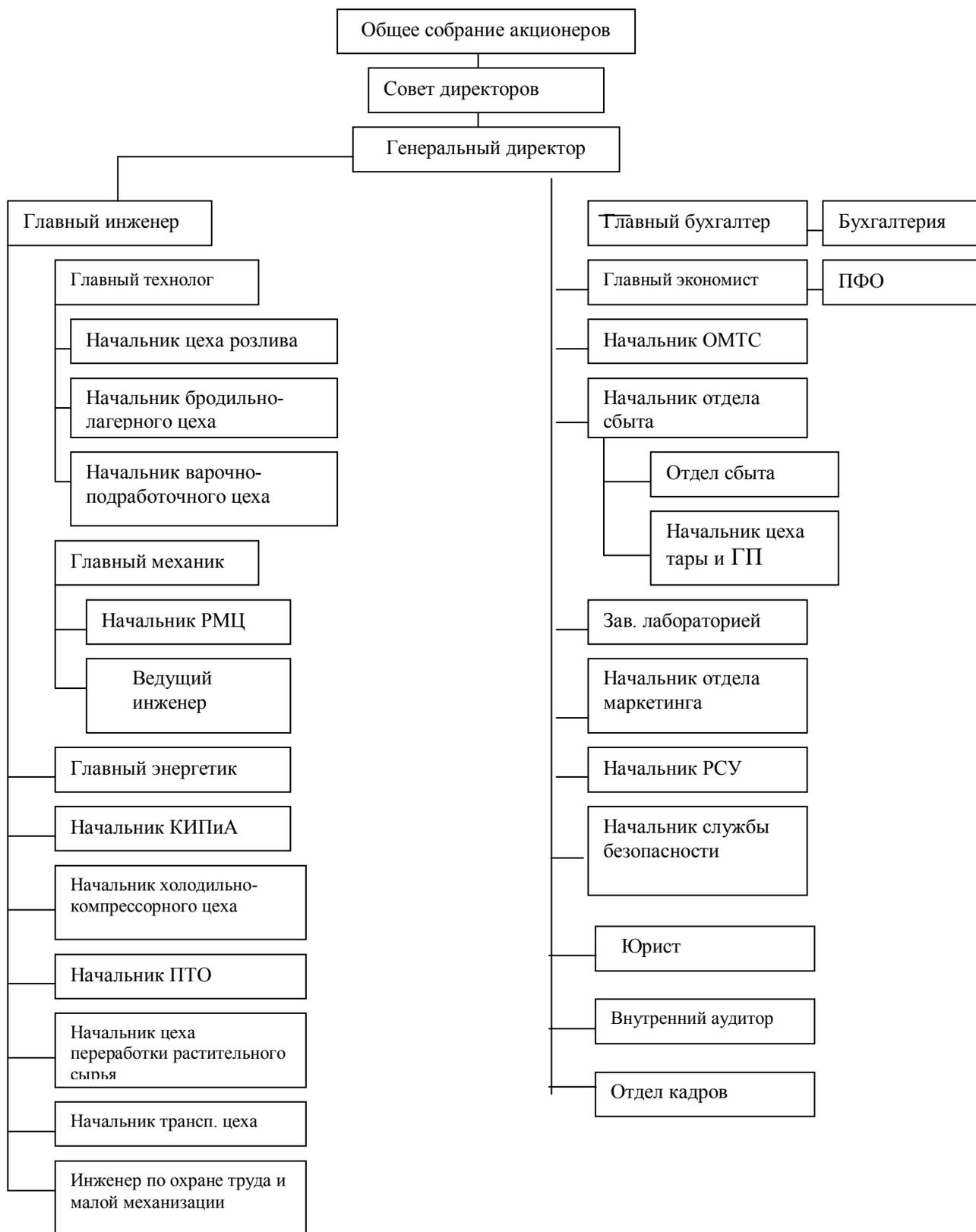


Рисунок 2.2 – Организационная структура ОАО «АЯН»

– определение экономической эффективности внедрения новой техники, технологии, организации производства, рационализаторских предложений и

изобретений, составление отчетов о внедрении достижений науки, техники и передового опыта.

Главный механик:

- обеспечение бесперебойной работы и технически правильной эксплуатации оборудования;

- руководство ремонтной службой организации;

- руководство разработкой и внедрением мероприятий по улучшению эксплуатации действующего оборудования, организации ремонтных работ на основе механизации труда и внедрения прогрессивной технологии, совершенствованию организации труда работников ремонтной службы, по замене малоэффективного оборудования высокопроизводительным;

- организация работы по учету оборудования, составлению и оформлению технической документации;

- организация работы по повышению квалификации работников, осуществляющих ремонтное обслуживание оборудования, зданий и сооружений организации;

- обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.

Главный энергетик:

- руководство работой энергетических цехов и хозяйств;

- организация правильной эксплуатации и своевременного ремонта энергооборудования, а также бесперебойного обеспечения производства всеми видами энергии (электроэнергия, пар, газ, вода и пр.);

- обеспечение внедрения новой техники, новых прогрессивных методов ремонта и эксплуатации энергооборудования;

- контроль, учет и анализ расхода электроэнергии и топлива, организация хранения и учета энергооборудования;

- организация внедрения рационализаторских предложений и изобретений, касающихся совершенствования энергооборудования и энергообеспечения;

– взаимодействие с представителями сторонних организаций по вопросам снабжения организации различными видами энергии;

– организация работы по повышению квалификации работников отделов, подразделений организации, осуществляющих энергетическое обслуживание производства;

– контроль за соблюдением правил и норм охраны труда и пожарной безопасности работниками соответствующих подразделений.

Начальник ПТО:

– руководит работой по оперативному регулированию хода производства, обеспечению выпуска продукции в соответствии с планом производства и договорами поставок;

– руководит разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции по предприятию и его подразделениям, их корректировкой в течение планируемого периода, разработкой и внедрением нормативов для оперативно-производственного планирования;

– организует оперативный контроль за ходом производства, за обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, погрузочно-разгрузочными средствами и т.п.;

– координирует работу производственных подразделений предприятия;

– осуществляет методическое руководство работой производственно-диспетчерских подразделений предприятия, руководит работниками отдела.

Начальник транспортного цеха:

– обеспечивает выполнение плановых заданий по погрузке и вывозу продукции организации;

– обеспечивает содержание подвижного состава транспорта, закрепленного за цехом, в надлежащем состоянии, его рациональное и эффективное использование, безопасность движения, сохранность перевозимых грузов, своевременное выполнение операций погрузки-разгрузки, перевозку работников и грузов организации к месту производства работ;

- контролирует поступление, движение и списание подвижного состава транспорта, закрепленного за цехом;

- организует работу по разработке и осуществлению мероприятий, направленных на повышение качества ремонтных работ, увеличение межремонтных пробегов, сокращение затрат на содержание подвижного состава, своевременное обеспечение и экономное расходование, на экономию материалов, топливно-энергетических ресурсов и горюче-смазочных материалов;

- обеспечивает содержание в исправном состоянии закрепленного за транспортным цехом оборудования, механизмов, приборов, инструмента, а также средств индивидуальной защиты.

Главный бухгалтер:

- руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии;

- формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации;

- оказание методической помощи работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности;

- обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения;

- выявление внутрихозяйственных резервов, осуществление мер по устранению потерь и непроизводительных затрат;

- внедрение современных технических средств и информационных технологий;

- контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации;

- обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

Главный экономист:

- руководство экономической деятельностью предприятия;

- организация работы по повышению квалификации подчиненных работников;

- обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

Начальник отдела материально-технического снабжения:

- руководство отделом материально-технического снабжения;
- организация учета движения материальных ресурсов, составления установленной отчетности;

- осуществление взаимодействия с поставщиками;
- обеспечение условий для механизации и автоматизации транспортно-складских операций, применения в работе компьютерных систем;

- организация работы по повышению квалификации сотрудников отдела;
- обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных актов по охране труда.

Начальника отдела сбыта:

- руководство отделом сбыта;
- организация подготовки и заключение договоров на поставку продукции, выпускаемой предприятием;

- учет выполненных работ, составление предусмотренной отчетности;
- участие в организации мероприятий по рекламе продукции предприятия;
- организация работы по повышению квалификации сотрудников отдела;
- обеспечение безопасных условий труда для подчиненных, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных актов по охране труда.

Заведующий лабораторией:

- организует проведение химических анализов, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов действующим стандартам и техническим условиям;

– возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство;

– осуществляет контроль над состоянием лабораторного оборудования и рабочих мест сотрудников лаборатории и принимает меры по устранению имеющихся недостатков;

– контролирует качество отбора и обработки проб на содержание загрязняющих веществ и правильность расчетов;

– контролирует соблюдение работниками правил охраны труда, техники безопасности, противопожарной защиты, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

Начальник отдела маркетинга:

– руководство отделом маркетинга;

– участие в разработке маркетинговой политики предприятия;

– научно-методическое обеспечение вопросов маркетинга;

– координация деятельности функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации;

– организация работы по повышению квалификации работников отдела маркетинга.

2.3 Производственная структура предприятия

В состав предприятия входят:

– варочно-подработочный цех;

– бродильно-лагерный цех;

– цех розлива;

– цех тары и готовой продукции;

– холодильно-компрессорный цех;

– лаборатория;

– цех крахмала и т.д.



Рисунок 2.3 – Производственная структура предприятия

2.4 Ассортимент выпускаемой продукции

Основным ассортиментом предприятия является пиво, безалкогольные напитки и минеральная вода. Ассортимент выпускаемой продукции представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Ассортимент продукции предприятия

Наименование продукции	Характеристика
Пиво	
«Абаканское»	Традиционное светлое непастеризованное пиво с мягким солодовым вкусом, приятной хмелевой горечью и хмелевым ароматом. В производстве пива используется сырьё высокого качества: специально подготовленная вода, особая раса чешских пивоваренных дрожжей, лучшие сорта европейского солода и ароматного хмеля. «Абаканское» пиво производится классическим способом, с длительным сроком созревания, без пастеризации, с использованием холодной фильтрации. Это позволяет сохранить всю полноту вкуса. «Абаканское» обладает ярким освежающим вкусом и превосходно утоляет жажду. Содержание сухих веществ в начальном сусле - 11% Содержание алкоголя не менее - 4,0% об. Энергетическая ценность - 42 ккал/100 г. Срок хранения: - 25 суток

Продолжение таблицы 2.1

Наименование продукции	Характеристика
«Джой»	«Джой» - это непастеризованное светлое пиво, которое обладает чистым, полным вкусом и приятной хмелевой горечью, имеет золотистый цвет и стойкую пену. В состав этого пива входит только натуральное сырьё, а именно

	<p>высококачественный финский солод, ароматный чешский хмель, мягкая очищенная вода.</p> <p>Пиво «Джой» содержит жизненно необходимый микроэлемент селен. Селен играет активную роль в функционировании гормональной и ферментной систем человеческого организма, очищает организм от шлаков и токсичных веществ, продлевает жизнь клетки, улучшает работу иммунной системы. Содержание сухих веществ в начальном сусле - 12%</p> <p>Содержание алкоголя не менее - 4,5% об.</p> <p>Энергетическая ценность - 46 ккал/100 г.</p> <p>Срок хранения: - 25 суток</p>
«Охотник»	<p>Пиво «Охотник» - крепкий сорт пива с мягким гармоничным вкусом и тонкой хмелевой горечью.</p> <p>Отличие пива «Охотник» от других марок - особая технология производства. При варке в него добавляют рис, что придает пиву особую мягкость.</p> <p>Благодаря добавке экстракта левзеи (маралий корень) данное пиво отличается необычным пикантным вкусом.</p> <p>Компоненты, входящие в состав пива «Охотник», обладают стимулирующим и тонизирующим действием. Содержание сухих веществ в начальном сусле - 14%</p> <p>Содержание алкоголя не менее - 4,8% об.</p> <p>Энергетическая ценность - 54 ккал/100 г.</p> <p>Срок хранения: - 25 суток</p>
«Новогоднее»	<p>«Новогоднее» - светлое непастеризованное пиво с мягким чистым вкусом хмелевой горечи и хмелевым ароматом. Производится из натурального сырья, без консервантов специально к новомуднему празднику. Этот крепкий сорт обладает пышной пеной, красивым золотистым цветом. Содержание сухих веществ в начальном сусле - 14%</p> <p>Содержание алкоголя не менее 4,8% об.</p> <p>Энергетическая ценность - 54 ккал/100 г.</p> <p>Срок хранения: - 25 суток</p>
Пиво в кегах	<p>Весь ассортимент пива ОАО «АЯН» (кроме сезонного сорта «Новогоднее») представлен в разливном формате.</p> <p>Пиво разливается в металлические нержавеющие кеги объемом 50 литров (фитинг типа А).</p> <p>При реализации разливного пива необходимо соблюдать: температурный режим хранения кег (оптимальной температурой хранения является 5-12 °С); требования инструкции по мойке и дезинфекции разливного оборудования.</p> <p>Срок годности разливного пива - 10 суток.</p>
Безалкогольная продукция	
<p>«Лимонад», Крем - сода», «Буратино», «Дюшес», «Саяны», «Капитошка», «Серебристый тоник», «Золотистый апельсиновый», «Квасной напиток» «Московский», «Квасной напиток «Деревенский», Квас «Хлебный»</p>	<p>Все напитки готовятся на сахарном сиропе. Содержание сахара в напитках обеспечивает формирование не только приятной вкусовой гаммы, но и освежающих свойств, утоляющих жажду. Для придания аромата напитку, используются натуральные экстракты, спиртовые настои и ароматические пищевые эссенции. Цвет в напитках создается традиционным красителем - колером, получаемым по специализированной технологии из сахара. В состав напитков традиционно входит пищевая лимонная кислота, наиболее мягкая по сравнению с другими по вкусу. Купажные сиропы для напитков изготавливаются только холодным способом, что благоприятно влияет на вкус и сохраняет аромат. Газуются все напитки природной пищевой углекислотой собственного производства.</p>

Продолжение таблицы 2.1

Наименование продукции	Характеристика
Минеральная вода	

<p>Хан-Куль</p>	<p>По своему составу минеральная вода "Хан-Куль" относится к минеральным природным лечебно-столовым водам с сульфатным магниево-натриевым составом и щелочной реакцией водной среды.</p> <p>Лечебная вода: Вода "Хан-Куль" может быть показана при лечении болезней органов пищеварения: хронических гастритов с нормальной и повышенной секреторной функцией желудка и двенадцатиперстной кишки; хронических колитов и энтероколитов; хронических заболеваний печени и желчевыводящих путей; болезней обмена веществ; хронических заболеваний мочевыводящих путей.</p> <p>Столовая вода: По данным испытаний Томского НИИ курортологии и физиотерапии установлено, что по органолептическим показателям минеральная вода "Хан-Куль" не обладает ни цветом, ни запахом, имеет слабосоленый привкус. Минеральный состав воды позволяет использовать ее и в качестве прохладительного напитка.</p> <p>В настоящее время вода из скважины разливается в стеклянные 0,5 л бутылки, в 0,65 л, 1,0 л, 1,3 л ПЭТ бутылки. Для газирования минеральной воды используется пищевая углекислота собственного производства.</p> <p>Хранить в темном, сухом месте, при температуре 5-20°С. Срок годности 12 месяцев. Допускается естественный осадок минеральных солей.</p> <p>Химический состав: Сульфаты: 900-1900 мг/дм³ Магний¹: 30-170 мг/дм³ Натрий² + Калий³: 300-800 мг/дм³ Общая минерализация: 1,6-4,0 г/дм³</p>
<p>Питьевая вода</p>	
<p>Лель</p>	<p>«Лель» - это питьевая природная вода первой категории, обладающая хорошими качественными характеристиками и имеющая приятный вкус.</p> <p>Природное качество Отличительной особенностью воды «Лель» является использование для розлива природной артезианской воды изначально отвечающей санитарным требованиям.</p> <p>В качестве сырья используется вода из стометровой скважины №7с, расположенной в экологически чистом уголке Красноярского края в сосновом бору на территории Минусинского лесничества.</p> <p>Добычу воды осуществляет ООО «Багульник». На деятельность, связанную с использованием скважины в целях питьевого водоснабжения (для последующего розлива), выдано соответствующее санитарно-эпидемиологическое заключение.</p> <p>Упаковка Питьевая вода «Лель» выпускается двух видов: газированная и негазированная. Возможность длительного сохранения высокого качества воды в первом случае обеспечивается за счет использования углекислоты, а во втором - озона.</p> <p>Вода расфасовывается в бутылки форматом 0,65 л, 1,0 л, 1,3 л, 2,0 л. На термоусадочном аппарате формируются упаковки по 8 бутылок 0,65 л, по 6 бутылок емкостью 1,0 л и 1,3 л и по 4 бутылки емкостью 2,0 литра. Для удобства при переноске упаковка двухлитровых бутылок имеет специальную ленту-ручку.</p>

2.5 Рынки сбыта продукции

Продукция ОАО «АЯН» пользуется огромным спросом среди потребителей. Поэтому рынок сбыта предприятия достаточно широк и сбытовая политика предприятия по-прежнему, представляет собой многоуровневую систему сбыта.

Продукция реализуется через торговую сеть предприятий торговли и общественного питания, оптовые рынки Красноярского края, Новосибирской, Кемеровской, Иркутской, Томской областях, Республики Тыва и Республики Хакасия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Основные регионы сбыта в 2015 году (тыс.дал.)

Регион	Пиво бутылочное	Пиво бестарное	Напитки	Вода питьевая минеральная	Вода питьевая повседневного потребления
Красноярский край	2824,8	443,0	2512,2	4149,3	1709,0
Кемеровская область	520,7	208,7	187,1	831,2	279,9
Иркутская область	189,6	-	77,2	348,0	61,2
Новосибирская область	296,5	79,1	207,8	154,9	151,5
Республика Тыва	99,4	-	84,8	81,9	110,5
Республика Хакасия	525,2	830,5	462,6	511,6	299,4
Томская область	158,9	47,3	171,9	187,0	219,6
Алтайский край	7,4	7,1	1,7	2,8	2,0
Республика Бурятия	-	-	-	85,3	-
Омская область	73,7	28,6	29,9	38,7	19,8
Свердловская область	4,6	0,5	4,1	5,5	3,5
Тюменская область	2,6	4,0	4,9	3,1	4,7
Монголия	-	-	-	1,3	0,5
Республика Казахстан	-	-	-	0,3	1,4
Итого	4703,4	1648,8	3744,2	6400,9	2863,0

В 2015 году ОАО «Аян» продолжало расширять долю своего присутствия не только на региональных рынках реализации продукции, но и на международных. Так, в отчетном году были осуществлены пробные поставки минеральной и питьевой воды в Монголию и Республику Казахстан. Также, в отчетном периоде Общество вышло на рынок Тюменской, Омской и Свердловской областей. С точки зрения развития регионов сбыта в отношении роста объемов продаж, рынки вышеупомянутых субъектов РФ, наряду с Кемеровской, Новосибирской, Иркутской и Томской областями, остаются наиболее перспективными. Однако, и на традиционных рынках сбыта ОАО «Аян» удерживает свои позиции, реализуя

свыше двух третей частей все товарной продукции на территории Республики Хакасии и Красноярского края, вследствие большей представленности в торговых точках.

Что касается роста объемов реализации питьевой воды повседневного потребления перспективными являются все регионы сбыта, как за счет увеличения присутствия воды на полках торговых точек региона, так и за счет увеличения ее потребления на душу населения.

2.6 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за период с 2013 по 2015 годы его функционирования, представлены в таблице 2.3, из которой видно, что объём выпуска продукции на протяжении анализируемого периода имеет стабильную тенденцию увеличения производства пива, безалкогольных напитков, а также минеральной и питьевой воды (рисунки 2.4 - 2.6).

За три анализируемых года на 10,8% (620 тыс. дал) увеличился выпуск пива, что соответствует в целом сложившейся тенденции в Сибирском регионе. Выпуск безалкогольных газированных напитков за 3 года увеличился 5,5% (195 тыс. дал). Учитывая высокую конкуренцию на рынке данной продукции в настоящее время, можно считать, сложившуюся тенденцию положительным моментом в деятельности пивобезалкогольного завода.

Объемы выпуска минеральной воды в течение трех лет имеют также положительную тенденцию. Прирост был обусловлен запуском новой линии по розливу питьевой воды. Это является положительным моментом в деятельности общества, так как оно становится более маневренным на рынке, учитывает тенденцию спроса и становится менее зависимым от конъюнктуры рынка пива.

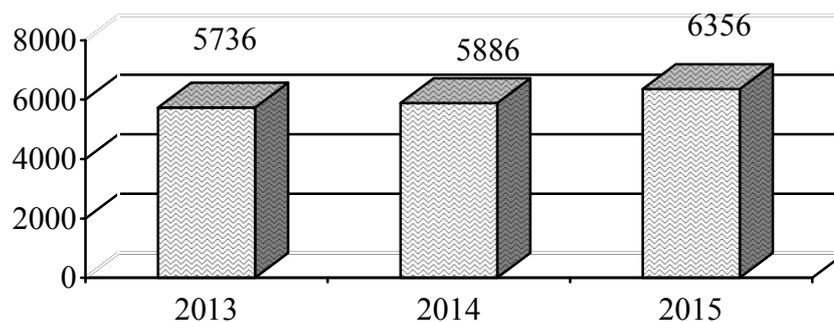


Рисунок 2.4 - Динамика выпуска пива (тыс. дал)

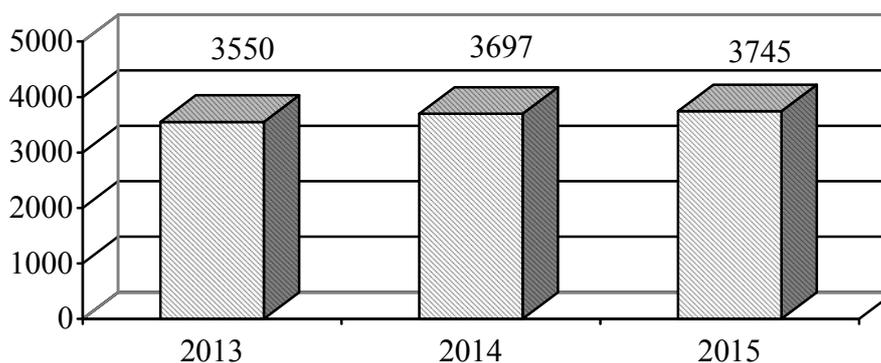


Рисунок 2.5 - Динамика выпуска безалкогольных напитков (тыс. дал)

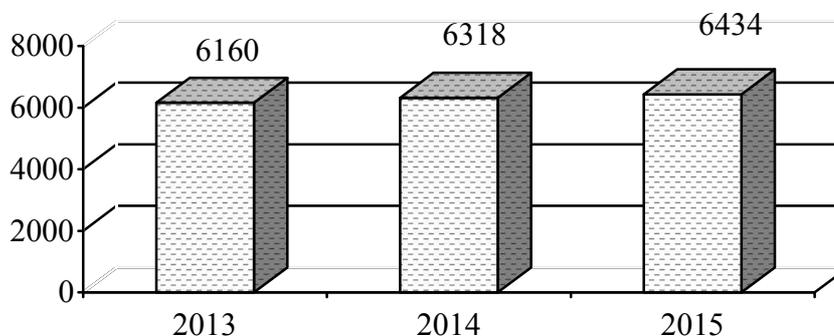


Рисунок 2.6 – Динамика выпуска минеральной воды (тыс. дал)

Объём реализованной продукции в денежном выражении имеет тенденцию стабильного ежегодного прироста. За три года он увеличился на 31,6% и составил на конец анализируемого периода 3288357 тыс. руб.

Динамика себестоимости продукции за три года имеет подобную тенденцию. В целом за период с 2013 по 2015 годы она возросла на 844107 тыс. руб. или 39,1%. Коммерческие и управленческие расходы за анализируемый период не выделяются в бухгалтерской отчетности отдельной строкой и входят в состав себестоимости.

Снижение прибыли от продаж в течение трех лет было вызвано, прежде всего, изменениями в учетной политике предприятия в отношении тары (включение ее в себестоимость продукции), а также сменой технологии упаковки и отгрузки товара. В целом за три года снижение прибыли от продаж составило 15,9%.

В период с 2013 по 2015 годы производство продукции в ОАО «Аян» является рентабельным, однако данный показатель имеет отрицательную тенденцию к уровню 2013 года - его снижение составило 6,2%п. Причиной данной неблагоприятной тенденции является прирост себестоимости продукции при одновременном сокращении прибыли от продаж. В связи с этим главной задачей для руководства предприятия является необходимость снижения затрат на производство и реализацию продукции.

В течение всего анализируемого периода предприятие имеет чистую прибыль от осуществления финансово-хозяйственной деятельности, причем ее размер ежегодно увеличивается, чего предприятию удалось достичь за счет наращивания объема произведенной и отгруженной продукции, а также увеличения отпускных цен

При анализе среднесписочной численности ППП за три года наблюдается ее относительная стабильность. Так, на конец 2015 года на предприятии работало 355 человек, что на 5 человек больше, чем в 2013 году.

Заметное увеличение наблюдается в динамике выработки работников на протяжении всего анализируемого периода, которая показывает, какой объем товарной продукции приходится на одного работника. Увеличение выработки одного работника за 3 года составило 29,8%.

Общий фонд заработной платы за три года увеличился на 30,1% и составил на конец анализируемого периода 731114 тыс. рублей. Анализируя среднемесячную заработную плату ППП, наблюдается ее увеличение за анализируемый период на 28,3%. Анализ соотношения между приростом средней заработной платы и производительностью труда работников за три года свидетельствует в целом об эффективной политике в области труда и заработной платы на предприятии.

При анализе динамики собственного капитала и резервов наблюдается прирост данного источника средств. Если в 2013 году предприятие имело собственный капитал и резервы в размере 1627794 тыс. рублей, то к 2016 году данный показатель увеличился и составил 2137005 тыс. рублей. В целом за три года данный показатель возрос на 31,3%. Внеоборотные активы за анализируемый период так же имеют тенденцию роста. На конец 2015 года данный показатель составил 1649145 тыс. руб., что на 62,9% и 32,1% больше, чем в 2013 и в 2014 годах соответственно. Причем увеличение внеоборотных активов предприятия вызвано наращиванием основных средств.

Стоимость основных фондов предприятия увеличивается, причем растет их активная часть. Так, за анализируемый период стоимость основных фондов возросла на 50,4% и составила 1411245 тыс. рублей. В динамике оборотных средств наоборот наблюдается их снижение - на 1,6% за три года.

Фондоотдача показывает, сколько продукции было произведено в расчете на один рубль основных производственных фондов. Показатель фондоотдачи основных фондов в 2015 году составил 2,3 руб. и снижался на протяжении всего анализируемого периода.

Фондовооруженность работника ППП показывает, сколько основных производственных фондов по стоимости приходится на одного работающего. Фондовооруженность находится в прямо пропорциональной зависимости от стоимости ОПФ. За три года фондовооруженность выросла на 1294 тыс. руб./чел. или на 48,3%. в результате значительного прироста среднегодовой стоимости основных фондов при относительной стабильности численности работников.

Оборачиваемость оборотных средств показывает число полных оборотов, которые совершают оборотные средства за определенный период времени. Оборачиваемость оборотных средств является одним из показателей деловой активности предприятия, которая проявляется, прежде всего, в скорости оборота. Ускорение оборачиваемости позволяет при той же сумме оборотных средств увеличить объём производства, снизить условно-постоянные расходы, так как, чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится этих расходов. В ОАО «Аян» оборачиваемость оборотных средств за три года увеличилась на 0,8 оборота,

что обусловлено незначительным снижением в течение трех лет суммы оборотных средств.

Коэффициент независимости показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных, а какая за счет заемных средств. Рассчитанные значения коэффициента свидетельствуют, автономность ОАО «Аян» находится на высоком уровне. Если на начало анализируемого периода на 80,4% предприятие финансировало свою деятельность за счет собственных средств, то на конец периода это значение составило 80,8% (а в 2014 году достигало 81,7%), следовательно, только 20% от всей суммы источников финансирования деятельности предприятия - это заемные средства. Эти данные свидетельствуют о том, что предприятие является финансово независимым (согласно общепринятым нормативным значениям собственных средств на предприятии должно быть не менее 60%, и следовательно заемных не более 40%).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает наличие собственных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Приведённые расчёты показывают, что предприятие обеспечено собственными средствами, так как рассчитанные коэффициенты выше нормативного значения (0,1). Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчётам может погасить предприятие, мобилизовав все оборотные средства. Принято считать, что необходимое значение коэффициента равно 2 и не должно опускаться ниже 1.

Коэффициент текущей ликвидности в каждом из рассматриваемых периодов имеет значение, соответствующее нормативу, поэтому баланс данного предприятия имеет удовлетворительную структуру, а само предприятие является платежеспособным. В связи с этим рассчитан коэффициент утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам. Его значение ниже нормативной единицы только в 2015 году, а это означает, что у ОАО «Аян» появилась угроза утраты платежеспособности в первом квартале 2016 года.

Расчет технико-экономических показателей важен для предприятия. На основе анализа этих показателей руководители могут качественно оценивать

результативность хозяйственной деятельности и вовремя находить пути выхода из кризиса.

Таблица 2.3 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Аян»

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %		
					2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2015 г. к 2013 г.
1. Выпуск продукции: пиво напитки минеральная вода питьевая вода	тыс. дал.	5736 3550 6160 1806	5886 3697 6318 2275	6356 3745 6434 2907	102,6 104,1 102,6 126,0	108,0 101,3 101,8 127,8	110,8 105,5 104,4 161,0
2. Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	2498242	2735715	3288357	109,5	120,2	131,6
3. Себестоимость продукции	тыс. руб.	2159212	2487553	3003319	115,2	120,7	139,1
4. Коммерческие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-
5. Управленческие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль от продаж	тыс. руб.	339030	248162	285038	73,2	114,9	84,1
7. Рентабельность продукции	%	15,7	10,0	9,5	63,7	95,0	60,5
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	233002	252971	279478	108,6	110,5	119,9
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	350	351	355	100,3	101,1	101,4
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	7138	7794	9263	109,2	118,8	129,8
11. Фонд заработной платы ППП	тыс. руб.	561941	690739	731114	122,9	105,8	130,1
12. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	133795	163993	171623	122,6	104,7	128,3
13. Стоимость собственного капитала	тыс. руб.	1627794	1870780	2137005	114,9	114,2	131,3
14. Стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	1012132	1248428	1649145	123,3	132,1	162,9
15. Стоимость основных фондов	тыс. руб.	938222	1136243	1411245	121,1	124,2	150,4
16. Стоимость оборотных средств	тыс. руб.	1012284	1041060	996384	102,8	95,7	98,4
17. Фондоотдача основных фондов	руб.	2,7	2,4	2,3	88,9	95,8	85,2
18. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	2681	3237	3975	120,7	122,8	148,3
19. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	2,5	2,6	3,3	104,0	126,9	132,0
20. Коэффициент независимости	%	80,4	81,7	80,8	101,6	98,9	100,5
21. Коэффициент обеспеченности СОС	-	0,61	0,60	0,49	98,4	81,7	80,3
22. Коэффициент текущей ликвидности	-	3,3	2,8	2,0	84,8	71,4	60,6
23. Коэффициент утраты платежеспособности	-	1,7	1,3	0,9	76,5	69,2	52,9

3 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «АЯН»

Достаточная обеспеченность ОАО «Аян» нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности ОАО «Аян» трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования рабочего времени и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основной целью анализа является поиск резервов повышения эффективности труда в ОАО «Аян», а главными задачами при этом выступают следующие:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
- определение и изучение показателей движения кадров;
- анализ и оценка производительности труда рабочей силы;
- анализ динамики и структуры фонда заработной платы;
- изучение мотивации труда работников предприятия.

Основными источниками информации для анализа являются формы статистической отчетности №1-Т и №П-4, где представлены сведения предприятия о численности, заработной плате и движении работников по видам деятельности.

3.1 Общая характеристика социальной структуры персонала предприятия

Социальная структура персонала представляет собой соотношение рабочей силы по возрасту, образованию, полу и стажу работы. Изучение социальной структуры работников ОАО «Аян» основано на широко распространенной в экономической литературе методике, разработанной С.В. Шекшней. [30]

Структура и численность занятых на пивзаводе представлены в таблице 3.1. Рассматривая персонал предприятия по категориям занятых, видно, что в

анализируемом периоде, произошло сокращение численности работников завода. В основном оно пришлось на 2014 год за счет уменьшения численности рабочих.

Таблица 3.1 - Структура и численность занятых

Категории занятых	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, чел.		
				2014 от 2013	2015 от 2014	2015 от 2013
<i>Производственный персонал</i>	285	273	274	-12	1	-11
Непроизводственный персонал	11	12	14	1	2	3
Административный персонал	83	86	87	3	1	4
<i>Итого</i>	379	371	375	-8	4	-4

В целом за три года количество производственных рабочих уменьшилось на 11 человек или 3,8%, а численность административного персонала наоборот возросла на 4 человека или 4,8%. Число непроизводственных работников за весь период растет. Общая численность персонала завода за три года уменьшилась на 4 человека или 1%. Структуру занятых в ОАО «Аян» отражает рисунок 3.1.

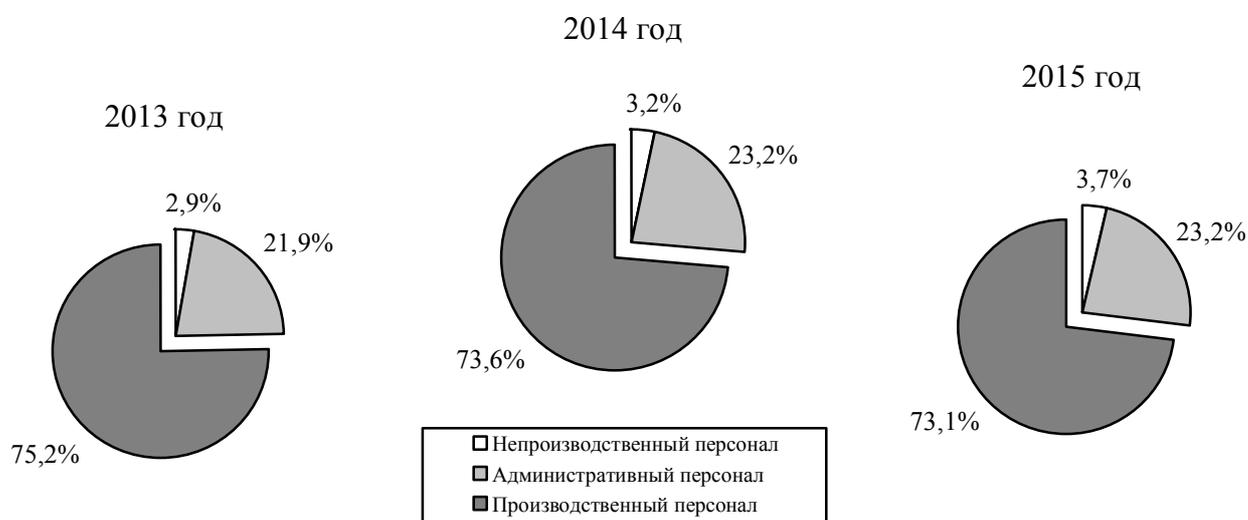


Рисунок 3.1 - Структура занятых на пивзаводе

В процессе анализа необходимо отследить следующие соотношения:

1. Число производственных работников на одного непроизводственного (отношение производственных работников к непроизводственным).

2013 год: $285 : 11 = 26$ чел.;

2014 год: $273 : 12 = 23$ чел.;

2015 год: $274 : 14 = 20$ чел.

2. Число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным).

2013 год: $285 : 83 = 3$ чел.;

2014 год: $273 : 86 = 3$ чел.;

2015 год: $274 : 87 = 3$ чел.

3. Доля административных работников в общей численности (отношение административных работников к общей численности работников).

2013 год: $83 : 379 = 21,9\%$;

2014 год: $86 : 371 = 23,2\%$;

2015 год: $87 : 375 = 23,2\%$.

Сведем результаты расчетов в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 - Динамика трудовых показателей завода

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %		
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2015 г. к 2013 г.
Производственный персонал на одного непромышленного, чел	26	23	20	88,5	87,0	76,9
Производственный персонал на одного административного, чел	3	3	3	100,0	100,0	100,0
Доля административного персонала, в %	21,9	23,2	23,2	105,9	100,0	105,9

Первый показатель (соотношение производственных и непромышленных работников) снижается в целом за период на 6 человек или 23%. Второй показатель (соотношение производственного персонала на одного административного) в течение всего анализируемого периода оставался стабильным на уровне 3 человек. Доля административного персонала в 2014 году возросла до 23,2% и оставалась на этом уровне и в 2015 году. Следует отметить, что новые рабочие места в ОАО «Аян» в период с 2013 по 2015 годы были созданы в основном для категорий «непромышленные рабочие», которые, как правило, заняты в торговой сфере пивзавода, а также для управленческого персонала.

Отслеживание динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации.

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации. Однако этот показатель не является достаточно информативным, гораздо более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки. Возрастную структуру рабочей силы ОАО «Аян» представим путем группировки сведений в таблице 3.3, данные которой свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 41-50 лет - в среднем 35%. За три года данный показатель сократился в абсолютной величине на 3 человека.

Таблица 3.3 - Возрастная структура персонала завода

Возраст	2013 год		2014 год		2015 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Моложе 20 лет	10	2,6	7	1,9	12	3,3
20-25 лет	63	16,6	49	13,3	42	11,1
26-30 лет	53	13,9	47	12,6	55	14,8
31-40 лет	74	19,5	62	16,7	59	15,7
41-50 лет	142	37,6	123	33,1	139	37,0
Свыше 50 лет	37	9,8	83	22,4	68	18,1
Итого	379	100,0	371	100,0	375	100,0

Далее в течение 2014 и 2015 годов преобладала возрастная категория работников, которым свыше 50 лет, удельный вес которой за анализируемый период увеличился на 8,3%_п (с 9,8% до 18,1%). Наименьший удельный вес приходится на категорию людей в возрасте до 20 лет.

Таким образом, результаты проведенного анализа говорят о том, что по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей предпенсионного возраста и старше.

Аналогично возрастной структуре предприятия необходимо проанализировать состав рабочей силы по уровню полученного образования. Образовательная структура персонала ОАО «Аян» представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Образовательная структура персонала завода

Уровень образования	2013 год		2014 год		2015 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Среднее	21	5,6	22	6,0	26	6,9
Среднетехническое	206	54,3	224	60,3	220	58,7
Незаконченное высшее	46	12,0	28	7,5	17	4,6
Высшее	106	28,1	97	26,2	112	29,8
Итого	379	100,0	371	100,0	375	100,0

Данные таблицы 3.4 свидетельствуют о том, что на предприятии уровень среднетехнического образования колеблется в пределах 60% и занимает первую позицию, вторую позицию занимает высшее образование, удельный вес работников с которым за анализируемый период возрос на 1,7%_{п.} Это хорошая тенденция в деятельности пивзавода. Также положительным моментом в образовательной структуре предприятия является сокращение количества работников с незаконченным высшим образованием (с 12% до 4,6%) в результате получения ими высшего образования (частично за счёт предприятия). Однако печальным фактом является то, что на предприятии имеются работники со средним образованием, т.е. окончившие только школу и не имеющие никакого специального образования. Их удельный вес в общей численности колеблется в пределах 6 - 7%.

Важный показатель стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации - стаж работы на предприятии. Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры. Однако и в этом случае лучше использовать метод группировки, с помощью которого составлена таблица 3.5.

Первое место в структуре общего стажа работы занимает позиция от 6 до 10 лет в 2011 и в 2012 годах, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 25% и за три года увеличился на 9,6%_{п.} (с 15% до 24,6%). На втором месте - позиция от 1 до 5 лет. Эта позиция с 2010 по 2012 годы снизилась на 0,8%_{п.} (с 25,1%

до 24,3%). Далее идёт позиция от 11 до 20 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 19%. На конец 2012 года он на 2% ниже относительно уровня 2010 года. Примерно равный удельный вес приходится на позицию до 1 года и от 21 до 30 лет – в среднем по 15%. Последнее место занимает позиция свыше 30 лет.

Таблица 3.5 - Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	2013 год		2014 год		2015 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
До 1 года	62	16,4	47	12,8	58	15,4
От 1 до 5 лет	95	25,1	83	22,4	91	24,3
От 6 до 10 лет	57	15,0	104	28,1	92	24,6
От 11 до 20 лет	84	22,0	65	17,5	75	20,0
От 21 до 30 лет	60	15,9	50	13,2	55	14,7
Свыше 30 лет	21	5,6	22	6,0	4	1,0
Итого	379	100,0	371	100,0	375	100,0

Процентное соотношение мужчин и женщин является традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами (дополнительная компенсация или укороченный рабочий день). Анализируя структуру работников по половому (гендерному) признаку можно сделать вывод о том, что основную массу составляют женщины, что очень характерно для пищевого производства в нашей стране (рисунок 3.2).

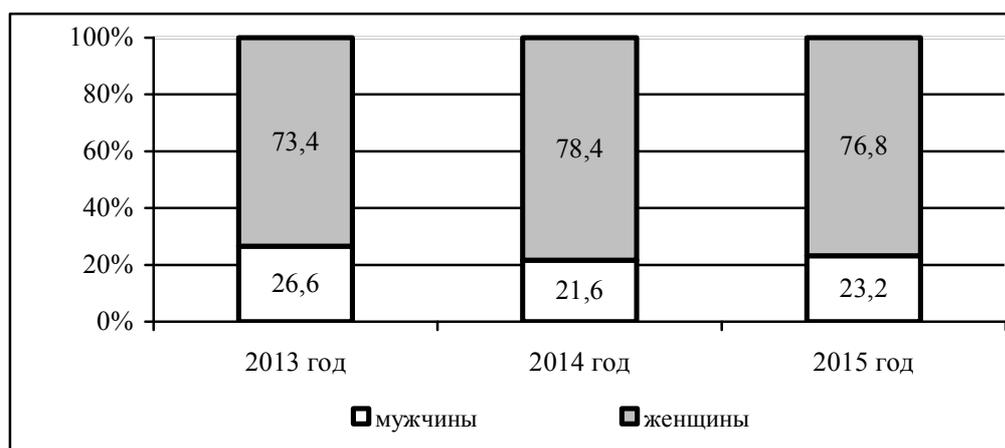


Рисунок 3.2 – Структура персонала пивзавода по гендерному признаку

3.2 Анализ движения трудовых ресурсов на предприятии

На производительность труда влияет постоянство кадров на предприятии, поэтому важным вопросом анализа является изучение движения персонала за анализируемый период. Сводные показатели движения рабочих в ОАО «Аян» характеризуются коэффициентом оборота по приему, увольнению и коэффициентом текучести кадров (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Показатели движения рабочих на предприятии

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %		
				2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
1. Среднесписочная численность рабочих	285	273	274	95,8	100,4	96,1
2. Принято на предприятие	13	15	14	115,4	93,3	107,7
3. Выбыло с предприятия в том числе излишний оборот	25 15	14 10	10 8	56,0 66,7	71,4 80,0	40,0 53,3
4. Коэффициент оборота, %						
- по приему	4,6	5,5	5,1	119,6	92,7	110,9
- по выбытию	8,8	5,1	3,6	58,0	70,6	40,9
5. Необходимый оборот, %	3,5	1,5	0,7	42,9	46,7	20,0
6. Коэффициент текучести, %	5,3	3,7	2,9	69,8	78,4	54,7

Движение рабочих на предприятии можно охарактеризовать как неинтенсивное. Максимальный оборот рабочей силы, т.е. общая сумма принятых и выбывших с предприятия рабочих за период, наблюдался в 2013 году - 38 человек, что на 9 человек больше, чем в 2014 году и на 10 человек больше, чем в 2015 году. Коэффициент оборота по приему - это отношение числа принятых к среднесписочной численности рабочих.

$$2013: K_{\text{прием}} = 13 \text{ чел.} : 285 \text{ чел.} \cdot 100 = 4,6\%;$$

$$2014: K_{\text{прием}} = 15 \text{ чел.} : 273 \text{ чел.} \cdot 100 = 5,5\%;$$

$$2015: K_{\text{прием}} = 14 \text{ чел.} : 274 \text{ чел.} \cdot 100 = 5,1\%.$$

Коэффициент оборота по выбытию - это отношение числа выбывших к среднесписочной численности работников.

$$2013: K_{\text{выб.}} = 25 \text{ чел.} : 285 \text{ чел.} \cdot 100 = 8,8\%;$$

$$2014: K_{\text{выб.}} = 14 \text{ чел.} : 273 \text{ чел.} \cdot 100 = 5,1\%;$$

$$2015: K_{\text{выб.}} = 10 \text{ чел.} : 274 \text{ чел.} \cdot 100 = 3,6\%.$$

В течение 2013 года коэффициент оборота рабочей силы по приему не превышал значения коэффициента оборота рабочей силы по выбытию, что свидетельствует о недостаточности обновления трудовых ресурсов на предприятии в этот период времени. В 2014-2015 годы ситуация сложилась обратная, здесь руководство уделяло достаточно внимания обновлению кадрового состава предприятия.

Необходимый оборот работников обусловлен причинами производственного или общегосударственного характера (увеличение или уменьшение объема производства, призыв в армию, поступление в учебные заведения, уход на пенсию, перевод на другие предприятия и т.п.). В целом, за анализируемый период необходимый оборот рабочей силы снижается.

$$2013: K_{\text{н.об.}} = (25 \text{ чел.} - 15 \text{ чел.}) : 285 \text{ чел.} \cdot 100 = 3,5\%;$$

$$2014: K_{\text{н.об.}} = (14 \text{ чел.} - 10 \text{ чел.}) : 273 \text{ чел.} \cdot 100 = 1,5\%;$$

$$2015: K_{\text{н.об.}} = (10 \text{ чел.} - 8 \text{ чел.}) : 274 \text{ чел.} \cdot 100 = 0,7\%.$$

Излишний оборот (текучесть) – это увольнение работников с предприятия, не вызванное производственными и общегосударственными причинами (по личному желанию, самовольный уход с работы, за нарушение правил внутреннего порядка или из-за несоответствия квалификации и т.д.). Текучесть кадров - важнейший показатель динамики рабочей силы организации.

Наиболее распространенный метод расчета текущести - отношение числа лиц уволенных с предприятия в порядке излишнего оборота к среднесписочной численности персонала.

$$2013: K_{\text{тек.}} = 15 \text{ чел.} : 285 \text{ чел.} \cdot 100 = 5,3\%;$$

$$2014: K_{\text{тек.}} = 10 \text{ чел.} : 273 \text{ чел.} \cdot 100 = 3,7\%;$$

$$2015: K_{\text{тек.}} = 8 \text{ чел.} : 274 \text{ чел.} \cdot 100 = 2,9\%$$

Динамика коэффициента текущести такова, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом он снизился на 1,6%п. В 2015 году эта тенденция продолжилась, и он

уменьшился на 2,4%п., относительно 2014 года, что является положительным моментом в деятельности ОАО «Аян», т.к. чем выше показатель текучести кадров, тем ниже стабильность персонала предприятия.

Поскольку коэффициент текучести в течение анализируемого периода не превышает установленное нормативное значение (норма 9% в год), это свидетельство эффективной политики управления персоналом в ОАО «Аян», высокой трудовой мотивации рабочих, снижении случаев несоблюдения трудовой дисциплины.

В целом, динамика коэффициентов, характеризующих движение трудовых ресурсов в 2013 - 2015 гг. в ОАО «Аян» является положительной (рисунок 3.3) и наиболее благополучные значения показатели имели в 2015 году.

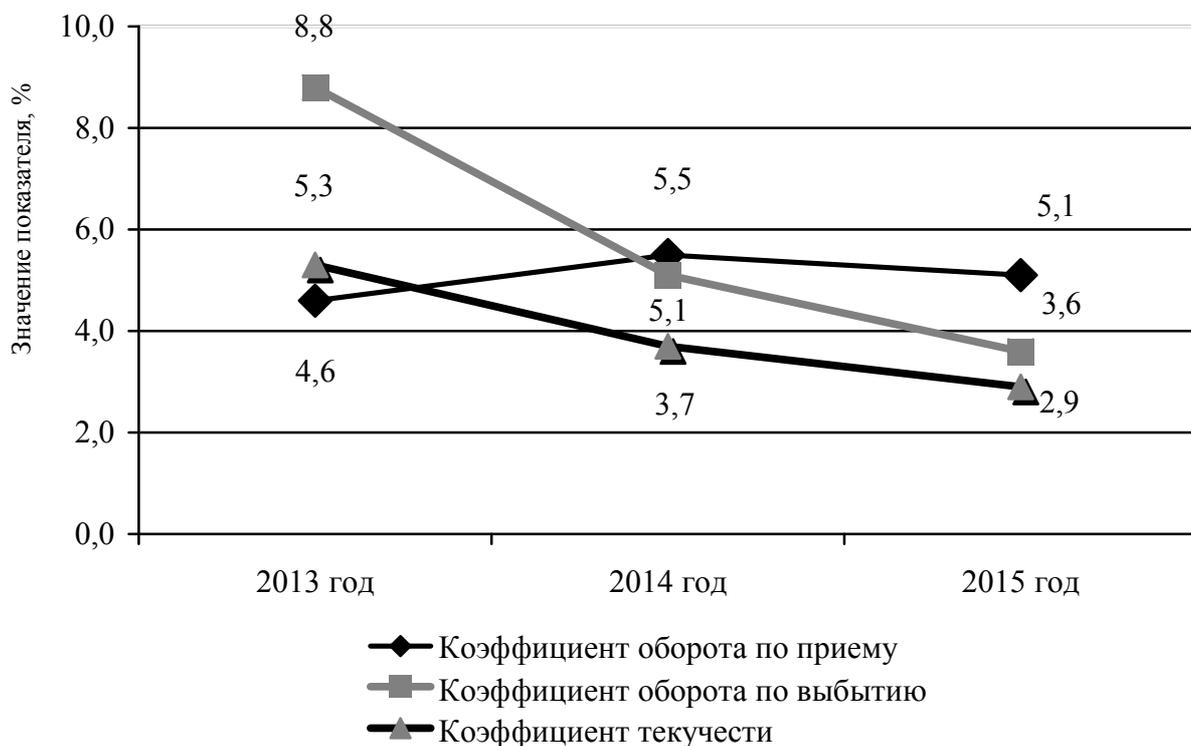


Рисунок 3.3 – Показатели движения работников на пивзаводе

Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому необходимо провести анализ причин текучести персонала и выявлять наиболее серьезные из них (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Причины текучести кадров на предприятии

Причины увольнения	2013 год		2014 год		2015 год	
	Чел	Уд вес в % к общ. числ.	Чел	Уд вес в % к общ. числ.	Чел	Уд вес в % к общ. числ.
Собственное желание	5	33,3	4	40,0	4	50,0
Переезд в другое место	1	6,7	1	10,0	-	-
Нарушение дисциплины	8	53,3	4	40,0	4	50,0
Призыв на военную службу	1	6,7	1	10,0	-	-
Всего	15	100	10	100	8	100

Основной причиной, по которой рабочие увольняются с предприятия, является нарушение ими трудовой дисциплины. Причем, в 2014 году по сравнению с 2013 годом число уволившихся по этой причине снизилось на 4 человека (на половину), причем в 2015 году их число не изменилось. Переезд в другое место как причина увольнения имела место у 1 рабочего в 2013 и 2014 годах. По собственному желанию с предприятия ежегодно увольняются 4-5 рабочих.

3.3 Анализ уровня и динамики производительности труда

Производительность труда является источником процветания любой организации и ее работников, поэтому руководство должно уделять повышенное внимание измерению и контролю за динамикой производительности. Используемые для анализа показатели производительности труда отражают специфику производственной деятельности организации.

3.3.1 Анализ объёма товарной продукции на одного работника

Данный показатель ($V_{\text{ТП на работника}}$) рассчитывается как отношение объема товарной продукции к численности работников (это наиболее общий показатель производительности предприятия).

$$2013: V_{\text{ТП на работника}} = 2498242 : 368 = 6789 \text{ тыс. руб.}$$

$$2014: V_{\text{ТП на работника}} = 2735715 : 359 = 7620 \text{ тыс. руб.}$$

$$2015: V_{\text{ТП на работника}} = 3288357 : 361 = 9109 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогично рассчитывается объем реализации на одного рабочего.

$$2013: V_{\text{ТП на рабочего}} = 2498242 : 285 = 8766 \text{ тыс. руб.}$$

$$2014: V_{\text{ТП на рабочего}} = 2735715 : 273 = 10021 \text{ тыс. руб.}$$

$$2015: V_{\text{ТП на рабочего}} = 3288357 : 274 = 12001 \text{ тыс. руб.}$$

Динамика рассчитанных показателей представлена на рисунке 3.4. За три года выработка как на одного работника, так и одного рабочего увеличилась по сравнению с началом анализируемого периода на 34,2% и 36,9% (или на 5682 тыс. руб. и 3235 тыс. руб.) соответственно, что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов в ОАО «Аян».

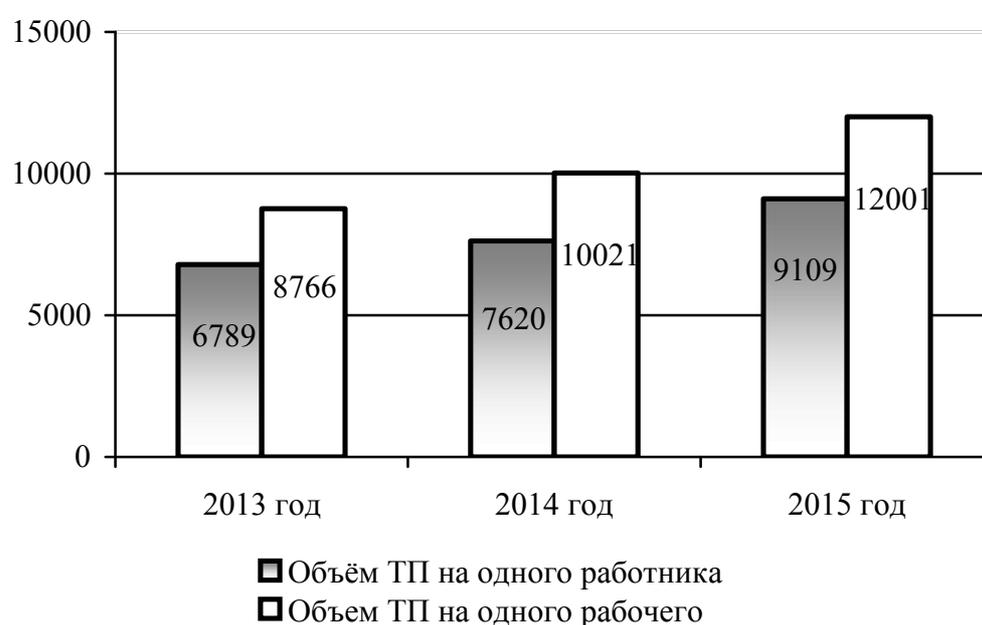


Рисунок 3.4 - Динамика среднегодовой выработки персонала, тыс. руб./чел.

Расчет среднегодовой выработки одного рабочего в натуральном выражении:

$$2013: V_{\text{ТП на рабочего (нат)}} = 17252 : 285 \cdot 1000 = 60533 \text{ дал;}$$

$$2014: V_{\text{ТП на рабочего (нат)}} = 18176 : 273 \cdot 1000 = 66579 \text{ дал;}$$

$$2015: V_{\text{ТП на рабочего (нат)}} = 19442 : 274 \cdot 1000 = 70956 \text{ дал.}$$

Устойчивый прирост производительности труда из года в год на предприятии (как в стоимостном, так и натуральном выражении) был обусловлен увеличением объемов выпуска продукции (товарной продукции) при одновременном сокращении численности, как работников ППП, так и рабочих (таблица 3.8).

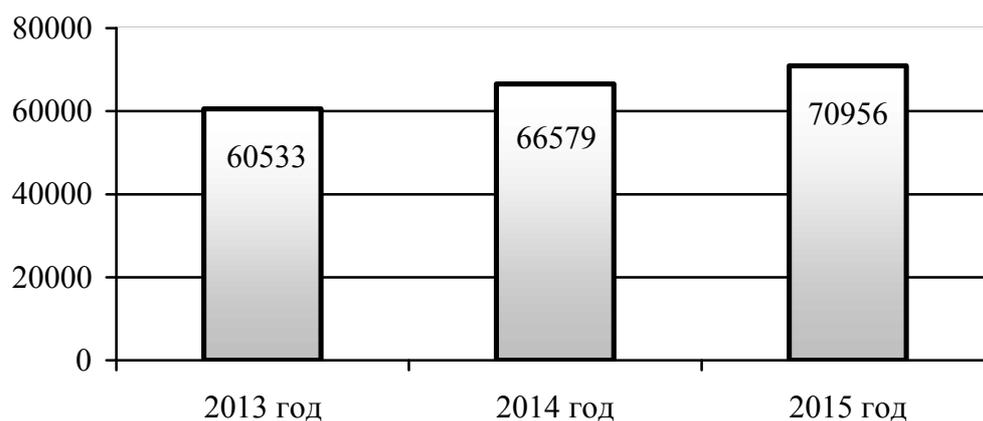


Рисунок 3.5 – Динамика среднегодовой выработки рабочего, дал.

Таблица 3.8 - Сравнительный анализ показателей, определяющих производительность труда работников

Показатели	Темп роста, %		
	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1. Объем выпуска продукции, тыс. дал.	105,3	107,0	112,7
2. Товарная продукция, тыс. руб.	109,5	120,2	131,6
3. Численность ППП, чел.	97,6	100,6	98,1
4. Численность рабочих, чел.	95,8	100,4	96,1

Рост выработки в ОАО «Аян» в анализируемом периоде был достигнут благодаря снижению доли ручного труда персонала, увеличению производительности оборудования, а также внедрению прогрессивных технологических схем производства и отгрузки продукции.

3.3.2 Анализ объема прибыли до налогообложения на одного работника

Данный показатель ($P_{н/о}$ на работника.), в отличие от предыдущего, характеризует эффективность деятельности предприятия - сколько прибыли приносит каждый работник, и рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов, разделенная на число работников.

$$2013: P_{н/о \text{ на работника}} = 307310 : 368 = 835 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014: P_{н/о \text{ на работника}} = 304838 : 359 = 849 \text{ тыс. руб.}$$

$$2015: P_{н/о \text{ на работника}} = 337831 : 361 = 936 \text{ тыс. руб.};$$

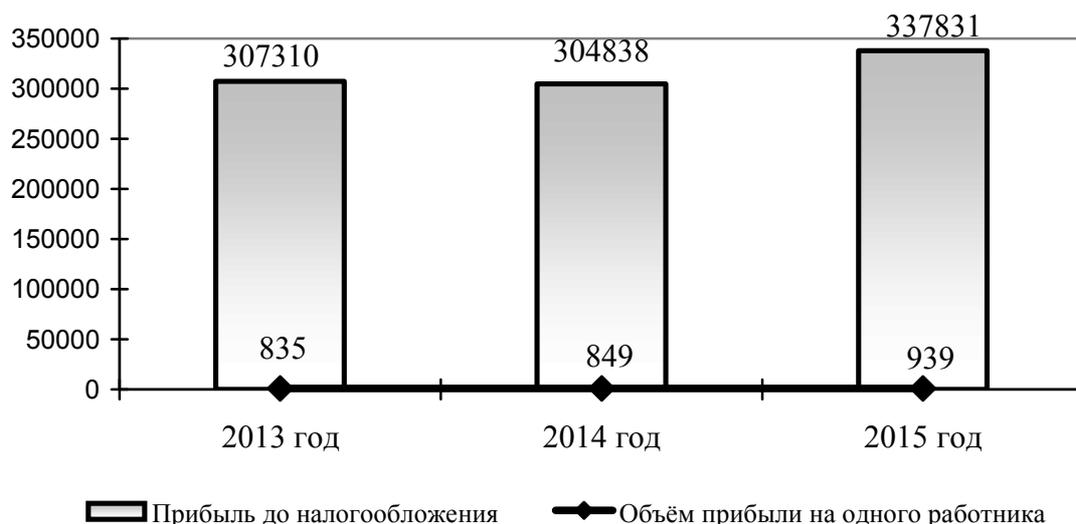


Рисунок 3.6 – Динамика прибыли до налогообложения на одного работника, тыс. руб.

Приведенные расчеты показывают, что наиболее финансово благополучным годом для ОАО «Аян» был 2015 год, когда на каждого работника приходилось больше прибыли, чем в остальные годы анализируемого периода (рисунок 3.6).

Величина прибыли на одного работника представляет собой важнейший индикатор эффективности работы предприятия, поскольку получение прибыли является одной из основных целей функционирования большинства современных организаций.

3.4 Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы рабочих

Зарплата рабочих предприятия является главным мотивирующим фактором их деятельности. За анализируемый период среднемесячная заработная плата рабочего значительно увеличилась - на 28,3%. На конец 2015 года в ОАО «Аян» рабочий получал в среднем порядка 88000 руб. (рисунок 3.7).

Чтобы оценить эффективность работы предприятия наряду с другими оценочными показателями необходимо определить соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы рабочего. Такая оценка осуществляется в процентах путем их сопоставления (таблица 3.9).

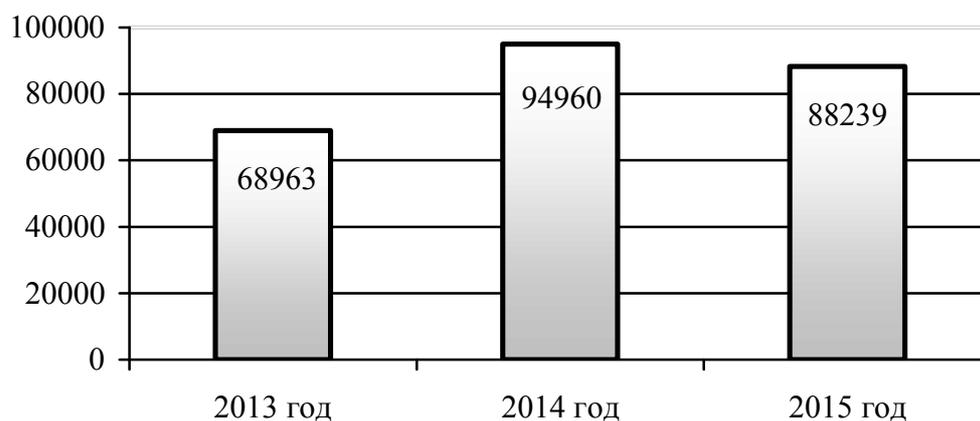


Рисунок 3.7 - Динамика среднемесячной заработной платы рабочего, руб.

Таблица 3.9 - Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы рабочих

Показатели	2013	2014	2015	Темп роста, %		
				2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Среднегодовая выработка рабочего, тыс. руб.	8766	10021	12001	114,3	119,8	136,9
Среднемесячная заработная плата рабочего, руб.	68963	94960	88239	137,7	92,9	128,0
Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы	-	-	-	-	-	1,32

Темпы роста производительности труда рабочих в ОАО «Аян» опережают темпы роста их средней заработной платы (за исключением 2013 года) и находятся в пределах нормативных пропорций. Сложившаяся в начале периода тенденция к концу 2015 года усиливается (не превышая нормативных пропорций), что является положительным моментом в деятельности предприятия. Это приводит к снижению уровня себестоимости продукции и повышению рентабельности производства, т.е. приводит к рациональному соотношению между мерой труда и мерой потребления.

3.5 Оценка степени удовлетворенности персонала рабочей средой

Для изучения удовлетворенности работников ОАО «Аян» работой в данной организации, в ходе прохождения преддипломной практики нами был проведен опрос рабочих цеха розлива пива и напитков. Им был предложен опросный лист, образец которого представлен в таблице 3.10. В данном вопроснике рабочим нужно было оценить по 5 бальной системе ключевые факторы рабочей среды, в которой они трудятся. В данном случае на вопросы

отвечали рабочие, занимающие самые разные должности, от рядовых мастеров, до начальника цеха, а также люди, выполняющие различную работу (уборщицы, технологи, контроллеры и др.).

Таблица 3.10 – Опросный лист

Оцените, пожалуйста, отметив любым способом тот бал, который на Ваш взгляд, в полной мере отражает состояние рабочей среды на Вашем предприятии.

	Вопрос	Оценка
1	Оцените Вашу организацию труда?	1 2 3 4 5
2	Насколько Вы знаете содержание выполняемой работы?	1 2 3 4 5
3	Довольны ли Вы санитарно-гигиеническими условиями труда?	1 2 3 4 5
4	Удовлетворяет ли Вас заработная плата?	1 2 3 4 5
5	Имеет ли место премирование?	1 2 3 4 5
6	Как складываются отношения в коллективе?	1 2 3 4 5
7	Удовлетворены ли Вы стилем и методами работы руководства?	1 2 3 4 5
8	Имеете ли Вы возможность влиять на результаты работы?	1 2 3 4 5
9	Насколько лояльно отношение администрации к запросам работников, в том числе и Вашим?	1 2 3 4 5
10	Есть ли у вас возможность и перспективы профессионального или должностного роста?	1 2 3 4 5
11	Насколько, по-вашему мнению, руководство объективно в оценке вашей работы?	1 2 3 4 5
12	Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?	1 2 3 4 5
13	Насколько Вы информированы о положении дел в компании и перспективах ее развития?	1 2 3 4 5
14	В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?	1 2 3 4 5

Затем мы произвели обработку опросных листов. Путем прямого подсчета был рассчитан удельный вес (в процентах) респондентов, выставивших ту или иную оценку ключевым факторам рабочей среды. Далее, по формуле (3.1) нами был определен средний бал конкретного изучаемого фактора.

$$\text{Средний бал} = \sum x_i \cdot f_i / \sum f_i \quad (3.1)$$

где $\sum x_i \cdot f_i$ - произведение значения признака и его удельного веса;

$\sum f_i$ - общая численность изучаемой совокупности.

После того, как рабочие ОАО «Аян» оценили организацию труда на предприятии, результаты распределились следующим образом:

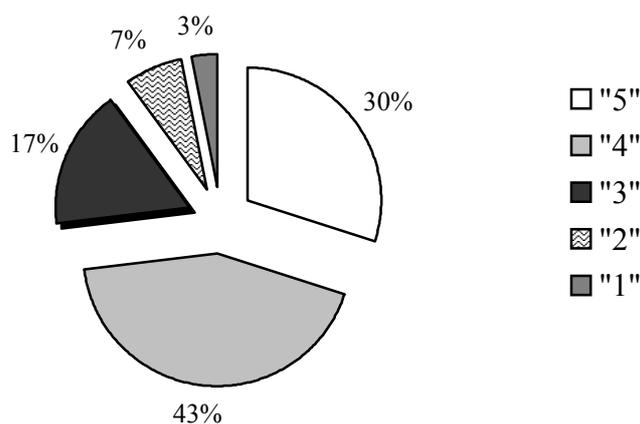


Рисунок 3.8 - Оценка организации труда работниками предприятия

Средний бал составляет 3,9 или почти 4 бала, это говорит о хорошей организации труда на предприятии, и особенно ценно то, что это мнение рабочих.

При достаточно высокой организации труда на пивзаводе, при ответе на вопрос «Насколько вы знаете содержание выполняемой работы?», рабочие выставили следующие оценки:

- 97% рабочих сказали, что полностью знают содержание своей работы;
- на «4» свои знания оценили 3% рабочих.

Средний бал составил 4,97 балла или почти 5 баллов, что также является положительным моментом в деятельности предприятия.

На следующий вопрос «Удовлетворяют ли вас санитарно-гигиенические условия труда?», ответы распределились следующим образом:

- «5» - 53%;
- «4» - 32%;
- «3» - 15%.

Большее половины опрошенных 53% ответили, что их почти полностью устраивает обстановка, в которой они трудятся, эти люди поставили 5 баллов. «4» поставили 32% опрошенных рабочих, а 3 балла выставили 15% рабочих предприятия. Средний бал, выставленный рабочими, равен 4,4 балла. Ежегодно руководство ОАО «Аян» предпринимает определенные действия для совершенствования условий труда и как показывают результаты исследований, они улучшают обстановку, и рабочие, в своем большинстве это оценивают.

Аналогичным образом были изучены все полученные ответы на все вопросы, предложенные в опросном листе. Результаты опроса сведены в таблицу 3.11.

Таблица 3.11 - Результаты опроса работников

	Вопрос	Средний балл
1	Оцените Вашу организацию труда?	3,90
2	Насколько Вы знаете содержание выполняемой работы?	4,97
3	Довольны ли Вы санитарно-гигиеническими условиями труда?	4,4
4	Удовлетворяет ли Вас заработная плата?	4,2
5	Имеет ли место премирование?	4,32
6	Как складываются отношения в коллективе?	4,6
7	Удовлетворены ли Вы стилем и методами работы руководства?	3,72
8	Имеете ли Вы возможность влиять на результаты работы?	2,72
9	Насколько лояльно отношение администрации к запросам работников, в том числе и Вашим?	3,27
10	Есть ли у вас возможность и перспективы профессионального или должностного роста?	2,55
11	Насколько, по-вашему мнению, руководство объективно в оценке вашей работы?	3,55
12	Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?	4,8
13	Насколько Вы информированы о положении дел в компании и перспективах ее развития?	3,54
14	В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?	4,9

Анализ ответов респондентов на вопросы опросного листа в совокупности позволил полностью представить себе картину удовлетворенности персонала рабочей средой, существующей в ОАО «Аян». Работники почти единогласно хорошо оценили организацию труда на своем предприятии, однако не все они одинаково довольны санитарно-гигиеническими условиями труда, в которых они работают. Подавляющее большинство отмечают хорошую организацию системы оплаты труда и премирования на предприятии, что выступает главной мотивирующей силой, удерживающее их в ОАО «Аян». При оценке сложившихся отношений в коллективе люди отмечали, что они более менее ровные, но конфликты все же бывают, при этом указывали, что руководство эффективно управляет появляющимися конфликтами. Не все сотрудники удовлетворены теми методами, с помощью которых действует руководство, многих из них не устраивает сложившийся стиль управления. При этом некоторые рабочие считают, что их необъективно оценивают, не замечают их побед и достижений. Большинство рабочих считают, что администрация лояльно относится к их запросам и всегда четко координирует трудовую деятельность коллектива. Но люди отмечали, что большинство из них мало, чем влияют на результат труда всего коллектива. Однако итог складывается из небольших достижений каждого сотрудника, они все вносят определенный вклад в достижение общей цели. Рабочие отмечают средний уровень информированности о перспективах

развития предприятия. Получаются, что многие из работников не осведомлены о реальном положении дел в компании. Все рабочие обеспечены необходимыми вещами (оборудованием, инструментами, сырьем) для нормального выполнения производственных заданий.

Достаточно остро стоит вопрос о развитии карьеры на предприятии. Работники отмечают, что у них мало, или почти нет возможностей для должностного или профессионального роста. Причем, большинство опрошенных высказали желание продолжать совершенствовать свои профессиональные знания и навыки. Они хотели бы иметь возможность продолжать обучение своей профессии, например, на курсах повышения квалификации. Все вышеперечисленные аспекты, которые были затронуты вопросами опросного листа, в большей или меньшей степени влияют на мотивацию работников. А если работники в большинстве своем удовлетворены этими факторами, значит они положительно их мотивируют, что в свою очередь приводит к повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ОАО «Аян».

3.6 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

Результаты анализа эффективности использования трудовых ресурсов в ОАО «Аян» послужили информационной базой для разработки предложений по ее повышению. Анализ показал, что на предприятии ежегодно увеличивается среднегодовая выработка работников. Темпы ее прироста опережают темпы прироста средней заработной платы работников и находятся в пределах нормативных пропорций. По результатам опроса рабочих цеха розлива пива и напитков было установлено, что системой оплаты труда, сложившейся на предприятии работники довольны. Их уровень оплаты значительно выше, среднего размера заработной платы, сложившегося в республике Хакасия. В связи с этим предлагается рассмотреть ряд мероприятий, направленных на совершенствование факторов нематериального характера, которые были озвучены рабочими в ходе опроса и также существенно влияют на эффективность их труда в ОАО «Аян».

Совершенствование процессов подготовки и переподготовки кадров. Управление процессом подготовки и переподготовки кадров в ОАО «Аян» складывается из четырех составляющих:

- организация процесса обучения;
- планирование программы обучения;
- мотивация сотрудников к обучению;
- контроль знаний и умений приобретенных в процессе обучения.

Причем на первый план выдвигается планирование программы, которая формируется на основе квалификационных требований и должностной инструкции. В связи с вышесказанным, при организации подготовки работников к труду важно учитывать следующие моменты:

- дать сотруднику понять, что работа в ОАО «Аян» - это реальный шанс зарабатывать столько денег, сколько требуется для удовлетворения своих жизненных потребностей;

- объяснить, что ОАО «Аян» - это одна большая, дружная компания, в которой работают профессионалы, что сотрудники компании добрые отзывчивые люди;

- в компании есть возможность карьерного роста, творческого и профессионального развития (что отсутствует на данный момент в ОАО «Аян»);

- научить сотрудника позитивно относиться к жизни, во всем находить положительные стороны, а негативные моменты воспринимать как испытания, которые нужно преодолевать;

- научить сотрудника ценить свое время, свои возможности;

- научить сотрудника ставить цели и задачи, которые нужно достигать.

Следует так же учитывать и потребность организации в квалифицированных специалистах, поэтому план подготовки должен создавать профессионала в области пивобезалкогольного производства. При планировании подготовки персонала важно так же не забывать о педагогических принципах и задачах, которыми должен руководствоваться менеджер по персоналу, тренер или преподаватель, проводящий занятия. Руководство обязано заниматься воспитанием своих подчиненных, при этом обеспечивая решение таких педагогических задач: умственное развитие; нравственное обогащение; комфортизация общения.

С целью выявления работников на предприятии, которые должны пройти курс обучения или повышения квалификации руководству ОАО «Аян» предлагается по результатам проведения ежегодной аттестации использовать следующий способ группировки персонала (таблица 3.12).

Таблица 3.12 - Рекомендуемая группировка персонала в ОАО «Аян»

№ п/п	Группы, баллы	Показатель	Выводы
1.	А (98-105)	исключительно высокий	- постоянно добиваются высоких результатов; достойны увеличения оклада и выдвижения в резерв
2.	Б (77-97)	отличный	- достойны увеличения оклада, выдвижения в резерв и зачисления в перспективный резерв
3.	В (56-76)	хороший	- достойны увеличения оклада, выдвижения в резерв, составляется план развития и ротации
4.	Г (35-55)	удовлетворительный	- результаты ниже требований, составляется план повышения квалификации и профподготовки
5.	Д (<35)	неудовлетворительный	- подлежат дополнительному обучению и переподготовке

Участники оценки - директор, представитель учебного центра и менеджер по работе с персоналом - должны обсуждать уровень выполнения должностных обязанностей, результаты работы, факты, зафиксированные в кадровой справке, соответствие работника занимаемой должности по стажу и образованию на основе требований должностной инструкции. По результатам оценки могут быть выставлены различные баллы и сформированы пять групп работников (от А до Д). Хорошим показателем является, когда более 90% персонала имеют хороший и выше результат оценки эффективности труда.

Базовый этап обучения должен проводиться для работников сразу после заключения с ними трудового договора и в случае низких показателей а результате аттестации, а адаптационный - по завершению базового этапа и в процессе трудовой деятельности.

Разработанный план базового курса подготовки работников к труду в ОАО «Аян» представлен в таблице 3.13. Базовый курс подготовки нацелен на формирование знаний и умений в соответствии с квалификационным справочником и должностной инструкцией. Для проведения базового курса

подготовки следует формировать группы от 10 до 16 человек. Такое количество обучаемых в группе позволит ведущему занятию использовать индивидуально – личностный подход к обучению. Курс рассчитан на 40 учебных занятий, продолжительностью 45 минут. В день следует проводить по 4 занятия, таким образом, курс будет пройден за 10 дней. Обучение должно проводиться в светлом, хорошо проветриваемом помещении. Перерывы между занятиями следует делать от 5 до 10 минут, так как за большее время внимание обучаемых рассеивается. По окончании курсов обучения, в торжественной обстановке, всем участникам обучения вручается сертификат об окончании курсов. Так же обученных работников приглашают пройти второй этап обучения.

Для консультации и помощи в работе за каждым начинающим, вновь приступившем к работе закрепляется наставник, сотрудник работающий в компании достаточно длительный срок. Причем при выборе наставника следует учитывать: наставник должен быть старше своего подопечного, наставник должен быть отзывчив и неконфликтен, близость проживания наставника и подопечного.

Таблица 3.13 - Базовый курс для подготовки персонала в ОАО «Аян»

Тема учебного занятия	Кол-во занятий	Вид учебного занятия	Оборудование	Способ контроля
Основы пивобезалкогольного дела				
Введение в профессию	4	Групповая дискуссия	Раздаточный материал, доска, маркер	-
Современное состояние и основные тенденции развития российского пивобезалкогольного предпринимательства	4	Самостоятельная работа с учебным текстом (дома). Дискуссия.	-	Анализ практических ситуаций
Знакомство с компанией	2	Экскурсия по ОАО «Аян»	Мультимедиа проектор	
Законодательство и нормативные документы				
Законодательство	4	Лекция	Конституция РФ, Налоговый кодекс РФ	-
Система оплаты	4	Лекция	Доска, маркер, раздаточные материалы	Индивидуальная задача
Основы продаж пивобезалкогольной продукции				

Создание клиентской базы	4	Бизнес - тренинги	Бумага, фломастеры, доска, ватман	-
«Холодные звонки»	2	Деловые и ролевые игры	Телефон, бумага, фломастеры, доска,	Звонок - тренинг
Установление контакта	2	Деловые и ролевые игры	Доска, маркер, клейкая бумага	Устный опрос
Выявление потребностей	4	Анализ практических ситуаций	Раздаточный материал, ватман, фломастеры	Тест
Презентация - аргументация	2	Бизнес - тренинги	Рекламные листовки, бумага, фломастеры	-
Работа с возражениями	2	Деловые и ролевые игры	Доска, маркер	Тест
Завершение сделки	2	Деловые и ролевые игры	Раздаточный материал, значки	-
Закрепление отношений с клиентам	4	Анализ практических ситуаций	Блокноты	Зачет
Итого	40			

Несомненно, каждый труд должен быть оплачен, поэтому для мотивации консультантов следует выплатить за первые 3 месяца 0,5% от суммы заработной платы, при условии, конечно, что будет иметь факт помощи своему наставнику. Эту статью расходов компании следует внести в бюджет обучения сотрудников.

Второй блок подготовки - адаптационный. Основные его задачи: мотивация к работе, осознание собственной значимости работников, установка на эффективный труд работников. Разработанный план адаптационного блока подготовки персонала представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Адаптационный курс для подготовки персонала в ОАО «Аян»

Месяц	Кол-во персонала	Тема
Январь	15	Понимание сущности технологических процессов
Февраль	11	Знание причин, формирующих качество сырья и готовой продукции на всей технологической цепочке
Март	10	Управление качеством
Апрель	9	Рациональное использование сырья
Май	12	Внедрение новых эффективных технологий
Июнь	10	Основы холодильного хранения сырья и готовой продукции
Июль	9	Общая характеристика основного сырья, вспомогательных материалов, различных добавок, их подготовка к производству
Август	10	Использование отходов пивоваренного производства

Сентябрь	11	Технологические процессы производства пива и безалкогольных напитков, как по традиционной технологии, так и с использованием различных функциональных добавок
Октябрь	10	Технологические процессы производства питьевой воды
Ноябрь	10	Обеспечение прибыли
Декабрь	11	Ориентирование на потребителя и спрос

По окончании обучения работникам предлагается внести свои предложения, в специально заготовленную книгу с тематикой будущих программ обучения в компании. На основании этих данных, менеджер по персоналу, сможет выявить потребности сотрудников компании в обучении, и составить программу обучения на будущую перспективу.

В целом, для такого предприятия, как ОАО «Аян» расходы на реализацию данного мероприятия не являются значительными и окупятся очень быстро, т.к. персонал будет подготовлен к эксплуатации нового оборудования, следовательно, оборудование не будет ломаться из-за правильного обращения с ним, что в итоге снизит затраты ОАО «Аян» на его ремонт.

От обучения, как показывает практика, ведущие организации ожидают дополнительной прибыли в желаемом размере 10%, утверждает автор книги по управлению персоналом С.В. Шекшня [30]. Затраты на обучение работников следует рассматривать как капиталовложения в повышение их квалификации, что, в свою очередь, принесёт предприятию отдачу в виде повышения производительности труда.

Совершенствование процесса управления карьерой. В ОАО «Аян» достаточно остро стоит вопрос о развитии карьеры. В ходе проводимого опроса работники отмечали, что у них мало, или почти нет возможностей для должностного или профессионального роста. Поэтому на предприятии необходимо активизировать работу по управлению карьерой наиболее перспективных работников. Карьерное стимулирование сегодня все больше привлекает внимание менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования их эффективного труда и развития профессионального потенциала.

Краткое описание этапов карьеры отражено в таблице 3.15, а изменение основных мотивационных стимулов по мере пребывания человека в организации на одной должности - на рисунке 3.9. [29]

Таблица 3.15 - Основные этапы карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	до 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	до 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	до 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	после 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания
Пенсионный	после 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.



Рисунок 3.9 - Психологическое отношение к работе в зависимости от пребывания в должности

Цели системы управления карьерным процессом в ОАО «Аян»:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого работника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой представлена на рисунке 3.10. Создаваемая программа по возможностям продвижений в ОАО «Аян» должна включать в себя следующие услуги:

- 1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
- 2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- 3) помогать работникам установить цели карьеры;
- 4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.



Рисунок 3.10 - Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой

Итак, для формирования системы управления карьерой в ОАО «Аян» необходимо осуществить следующие мероприятия:

1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе: внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по карьере, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятии, публичного систематического информирования о вакансиях в компании.

2) на основе изучения потребностей и интересов работников провести развитие карьерной системы предприятия.

Программы развития карьеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны регулярно предлагаться, быть открытыми для всех работников, модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание

людских ресурсов, которые дорого обходятся предприятию. Кроме того, система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации. [17]

Организация производства витаминизированных напитков. По данным Министерства здравоохранения России, на сегодняшний день более чем в 50 субъектах Федерации действуют программы здорового питания по обогащению продуктов питания витаминами и микроэлементами. Результатом поддержки этих программ стали разработки НПО «Русская инновационная компания» при участии ведущих специалистов ГУ НИИ питания РАМН и ГУ ВНИИ пивоваренной, безалкогольной и винодельческой промышленности РАСХН витаминизированных напитков нового поколения серии «Вторая жизнь».

Основу напитка составляет сбалансированная витаминная смесь (премикс), состоящая из 5 важнейших витаминов – В1, В3, В6, РР, С. Уникальность этого продукта обусловлена ярко выраженным эффектом укрепления организма.

По заключению ГУ НИИ питания РАМН напитки безалкогольные витаминизированные «Вторая жизнь» предназначены для реализации населению в качестве прохладительных напитков, для восполнения недостаточного поступления витаминов группы В с обычным рационом. Пищевая ценность напитка обеспечивается витаминами, оптимальный состав которых способствует нормализации обмена веществ, повышению устойчивости организма к заболеваниям, особенно в зимне-весенний период.

Становится очевидным, что производство этого, по сути, лечебно-профилактического продукта, позволит приобрести новых потребителей среди людей, заботящихся о здоровье, организовать регулярные поставки напитков в спортивные клубы, школьные, лечебные, санаторно-курортные учреждения, предприятия с вредным производством.

Выгодным отличием от существующих аналогов является тот факт, что напиток прошел клинические испытания во ВНИИ физической культуры и спорта, и его рекомендуют в качестве специализированного спортивного напитка для членов сборных команд России, людей, занимающихся спортом.

При внедрении в производство витаминизированных напитков для предприятий особенно актуальна перспектива сглаживания спада продаж безалкогольных напитков в зимне-весенний период. Технологический процесс производства таких напитков включает стандартные этапы, и не требуется дополнительных единиц оборудования. Введение витаминного премикса производится на стадии купажирования. Для приготовления напитка в соответствии с рецептурой применяются компоненты, используемые для изготовления традиционных безалкогольных напитков.

Отношения между сторонами строятся на основе договора поставки витаминной смеси. Цена за 1 кг смеси составляет 3750 рублей (НДС в том числе), расход премикса - 0,32 кг на 1000 л напитка. Доставка осуществляется за счет поставщика или самовывозом. Объемы поставки неограниченны. Производителю бесплатно предоставляются: полный комплект технологической документации; информационная поддержка рекламной кампании; результаты опытно-экспериментальных и научно-исследовательских работ по совершенствованию качества напитков и рецептур.

При производстве продукции в ОАО «Аян» предлагается витаминизировать на начальном этапе 10% от объема выпускаемых безалкогольных газированных напитков, а для продвижения нового продукта планируется проведение рекламной акции на местном телевидении, за счет чего предполагается увеличить объем производства этой части продукции на 25%.

Внедрение в ОАО «Аян» рассмотренных мероприятий (таблица 3.16), направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов принесёт заводу дополнительную прибыль за счет увеличения выработки.

Таблица 3.16 - Экономический эффект от мероприятий

Рекомендация	Экономический эффект
1. Совершенствование процессов подготовки и переподготовки кадров	С повышением уровня образования рабочих вырастет их квалификация и производительность труда.
2. Совершенствование процесса управления карьерой	Повышение эффективности использования трудовых ресурсов и развитие их профессионального потенциала

3. Организация производства витаминизированных напитков	Расширение рынка сбыта, сглаживание спада продаж безалкогольных напитков в зимне-весенний период.
---	---

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для всестороннего изучения эффективности действующей системы управления персоналом в ОАО «Аян», в первой части выпускной квалификационной работы были детально изучены теоретические аспекты данной темы: структура персонала предприятия, способы привлечения персонала, процедуры подбора, отбора, приема на работу, профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе, профессиональное развитие и обучение персонала, а также особенности трудовой мотивации работников и современные тенденции в вопросах совершенствования управления персоналом.

Во второй части работы представлена организационно-экономическая характеристика ОАО «Аян», где представлены история развития данного предприятия, его правовая характеристика, организационная и производственная структуры, номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции, перечислены поставщики сырья и рынки сбыта продукции, а также проведен анализ основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности организации за период с 2013 по 2015 годы. Результаты проведенного анализа основных технико-экономических показателей, характеризующих производственно-хозяйственную деятельность и финансовое состояние ОАО «Аян» свидетельствуют о повышении эффективности деятельности данного предприятия в анализируемом периоде.

Используя теоретические и методические аспекты в специальной части работы был проведен комплексный анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии. Результаты анализа выявили:

- 1) в анализируемом периоде произошло сокращение численности работников завода за счет уменьшения численности рабочих;
- 2) снижение удельного веса производственного персонала в структуре занятых на предприятии;
- 3) по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей среднего возраста и старше;

4) коэффициент текучести в течение анализируемого периода не превышает установленное нормативное значение - это свидетельство эффективной политики управления персоналом в ОАО «Аян», высокой трудовой мотивации рабочих, снижении случаев несоблюдения трудовой дисциплины;

5) устойчивый прирост производительности труда из года в год (как в стоимостном, так и натуральном выражении), что было обусловлено увеличением объемов выпуска продукции (товарной продукции) при одновременном сокращении численности, как работников ППП, так и рабочих. Это было достигнуто благодаря снижению доли ручного труда персонала, увеличению производительности оборудования, а также внедрению прогрессивных технологических схем производства и отгрузки продукции;

6) темпы роста производительности труда рабочих опережают темпы роста их средней заработной платы и находятся в пределах нормативных пропорций. Это является положительным моментом в деятельности предприятия, который приводит к снижению уровня себестоимости продукции и повышению рентабельности производства;

7) системой оплаты труда, сложившейся на предприятии работники довольны, однако достаточно остро стоит вопрос о развитии карьеры на предприятии, а также обучении своей профессии и повышении квалификации.

Выявленные в организации недостатки послужили основой для разработки рекомендаций по повышению мотивации труда работников предприятия:

- 1) совершенствование процессов подготовки и переподготовки кадров;
- 2) совершенствование процесса управления карьерой;
- 3) организация производства витаминизированных напитков.

Экономический эффект от предложенных мероприятий будет выражен в повышении производительности труда и развитии профессионального кадрового потенциала в ОАО «Аян», в расширении рынка сбыта продукции и сглаживании спада продаж безалкогольных напитков в зимне-весенний период, а также в виде дополнительно подученной прибыли от продаж.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 июня 2007 года). – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2014. – 203 с.
- 2 Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – 2009. - № 1 – с. 50 - 52.
- 3 Артемов М.С. Мотивация персонала: проблемы, состояние, решения // Менеджмент персонала. - 2009. - № 4 - с. 21 - 25.
- 4 Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. - 2012. - № 4 - с. 28 - 31.
- 5 Бескровная Е.Л., Герчиков В.С. Управление мотивацией работников в российских компаниях // ЭКО. - 2011. - № 2 - с.15 - 18.
- 6 Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2015. - 368 с.
- 7 Брандин В.А. Персонал как заинтересованная сторона в системе менеджмента предприятия // Персонал - Микс. - 2011. - № 11 - с. 34 - 38.
- 8 Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются действенными? // Управление персоналом.- 2012. - № 7 - с. 48 - 49.
- 9 Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2009. - 384 с.
- 10 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2009. - 416 с.
- 11 Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2010. - 296 с.
- 12 Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей // Управление персоналом. - 2012. - №19 - с. 21 - 25.
- 13 Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, 2013. - 287 с.
- 14 Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2010.- № 1 - с. 169 - 174.
- 15 Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 5. – с. 18 - 22.

16 Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. - СПб.: Питер, 2009. - 508 с.

17 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2009. - 347 с.

18 Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 2014.- 224 с.

19 Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2014.- № 2. - с. 66 - 70.

20 Кацай М.Ю. Социальная ипотека как механизм материального стимулирования персонала // Управление персоналом. - 2012. - № 18 - с. 33 - 36.

21 Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2013. - № 1 - с. 38 - 41.

22 Комаров Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях // Управление персоналом.- 2010.- № 5 - с. 63 - 66.

23 Никифорова Н. А., Донцова Л. В. Комплексный анализ бухгалтерской отчётности. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2011. - 304 с.

24 Пикалев В.Л. Теория мотивации на практике // Менеджмент персонала. – 2011. - № 3 - с. 12 - 14.

25 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. - Мн.: ООО «Новое знание», 2011. - 255 с.

26 Сомов Л.А. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху Вашей фирмы // Управление персоналом. - 2012. - № 11 – с.11 - 15.

27 Трофимова Н. Как защитить организацию от недобросовестного работника // Управление персоналом. - 2010. - № 18 - с. 56 - 57.

28 Федосеева Л.А. Нематериальное стимулирование работников – успешный путь к повышению производительности труда на предприятии // Кадровое дело. – 2014. - № 12 - с. 32 - 36.

29 Харитонова В.Т. А есть ли отдача от мотивации? // Кадровое дело. – 2014. – № 3 - с. 22 - 23.

30 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебное пособие.- М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2011. – 518 с.

31 <http://www.ayan.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «АЯН»

Таблица А.1 - Основные регионы сбыта в 2015 году (тыс.дал.)

Регион	Пиво бутылочное	Пиво бестарное	Напитк и	Вода питьевая минеральная	Вода питьевая повседневного потребления
Красноярский край	2824,8	443,0	2512,2	4149,3	1709,0
Кемеровская область	520,7	208,7	187,1	831,2	279,9
Иркутская область	189,6	-	77,2	348,0	61,2
Новосибирская область	296,5	79,1	207,8	154,9	151,5
Республика Тыва	99,4	-	84,8	81,9	110,5
Республика Хакасия	525,2	830,5	462,6	511,6	299,4
Томская область	158,9	47,3	171,9	187,0	219,6
Алтайский край	7,4	7,1	1,7	2,8	2,0
Республика Бурятия	-	-	-	85,3	-
Омская область	73,7	28,6	29,9	38,7	19,8
Свердловская область	4,6	0,5	4,1	5,5	3,5
Тюменская область	2,6	4,0	4,9	3,1	4,7
Монголия	-	-	-	1,3	0,5
Республика Казахстан	-	-	-	0,3	1,4
Итого	4703,4	1648,8	3744,2	6400,9	2863,0

Таблица А.2 - Основные показатели ПХД и финансового состояния ОАО «Аян»

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %		
					2014 2013	2015 2014	2015 2013
1. Выручка от продажи продукции	т. руб.	2498242	2735715	3288357	109,5	120,2	131,6
2. Себестоимость продукции	тс. руб.	2159212	2487553	3003319	115,2	120,7	139,1
3. Прибыль от продаж	т. руб.	339030	248162	285038	73,2	114,9	84,1
4. Рентабельность продукции	%	15,7	10,0	9,5	63,7	95,0	60,5
5. Чистая прибыль	т. руб.	233002	252971	279478	108,6	110,5	119,9
6. Среднесписочная численность ППП	чел.	350	351	355	100,3	101,1	101,4
7. Выработка одного работника ППП	т. руб.	7138	7794	9263	109,2	118,8	129,8
8. Фонд заработной платы ППП	т. руб.	561941	690739	731114	122,9	105,8	130,1
9. Заработная плата работника	руб/мес	133795	163993	171623	122,6	104,7	128,3
10. Стоимость собственного капитала	т. руб.	1627794	1870780	2137005	114,9	114,2	131,3
11. Стоимость внеоборотных активов	т. руб.	1012132	1248428	1649145	123,3	132,1	162,9
12. Стоимость основных фондов	т. руб.	938222	1136243	1411245	121,1	124,2	150,4
13. Стоимость оборотных средств	т. руб.	1012284	1041060	996384	102,8	95,7	98,4
14. Фондоотдача основных фондов	руб.	2,7	2,4	2,3	88,9	95,8	85,2
15. Фондовооруженность работника	т. руб.	2681	3237	3975	120,7	122,8	148,3
16. Коэффициент независимости	%	80,4	81,7	80,8	101,6	98,9	100,5
17. Коэффициент обеспеченности СОС	-	0,61	0,60	0,49	98,4	81,7	80,3
18. Коэффициент текущей ликвидности	-	3,3	2,8	2,0	84,8	71,4	60,6
19. Коэффициент утраты платежеспособности	-	1,7	1,3	0,9	76,5	69,2	52,9

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

СТРУКТУРА РАБОТНИКОВ ОАО «АЯН»



Рисунок Б.1 - Структура занятых на пивзаводе

Таблица Б.1 - Возрастная структура персонала завода

Возраст	2013 год		2014 год		2015 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Моложе 20 лет	10	2,6	7	1,9	12	3,3
20-25 лет	63	16,6	49	13,3	42	11,1
26-30 лет	53	13,9	47	12,6	55	14,8
31-40 лет	74	19,5	62	16,7	59	15,7
41-50 лет	142	37,6	123	33,1	139	37,0
Свыше 50 лет	37	9,8	83	22,4	68	18,1
Итого	379	100,0	371	100,0	375	100,0

Таблица Б.2 - Образовательная структура персонала завода

Уровень образования	2013 год		2014 год		2015 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Среднее	21	5,6	22	6,0	26	6,9
Среднетехническое	206	54,3	224	60,3	220	58,7
Незаконченное высшее	46	12,0	28	7,5	17	4,6
Высшее	106	28,1	97	26,2	112	29,8
Итого	379	100,0	371	100,0	375	100,0

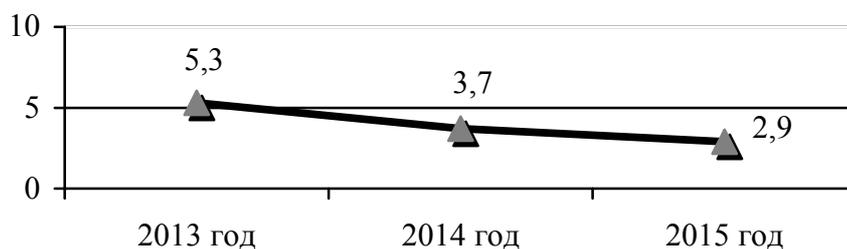


Рисунок Б.2 – Коэффициент текучести кадров на пивзаводе, %

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

**ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ
РЕСУРСОВ В ОАО «АЯН»**

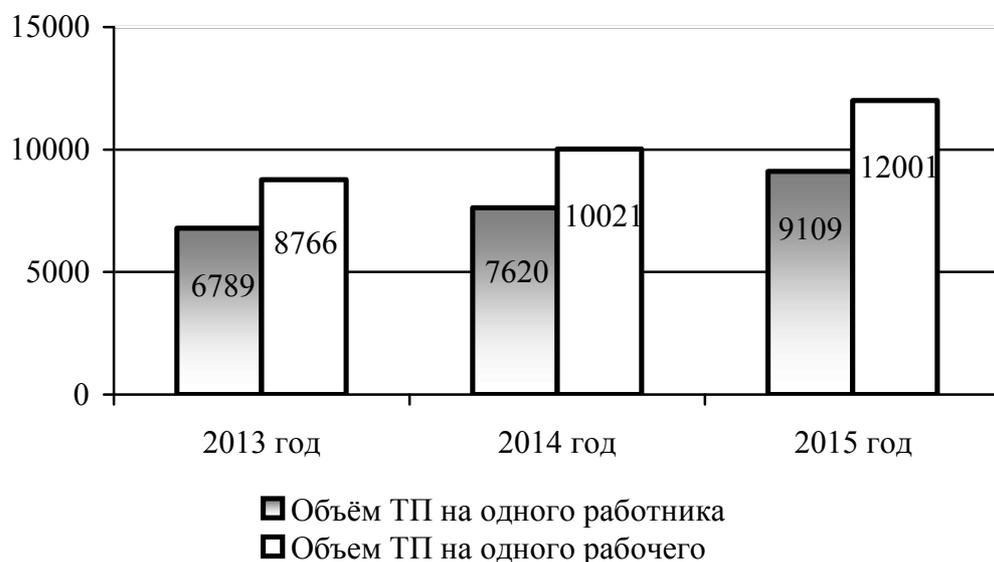


Рисунок В.1 - Динамика среднегодовой выработки персонала, тыс. руб./чел.

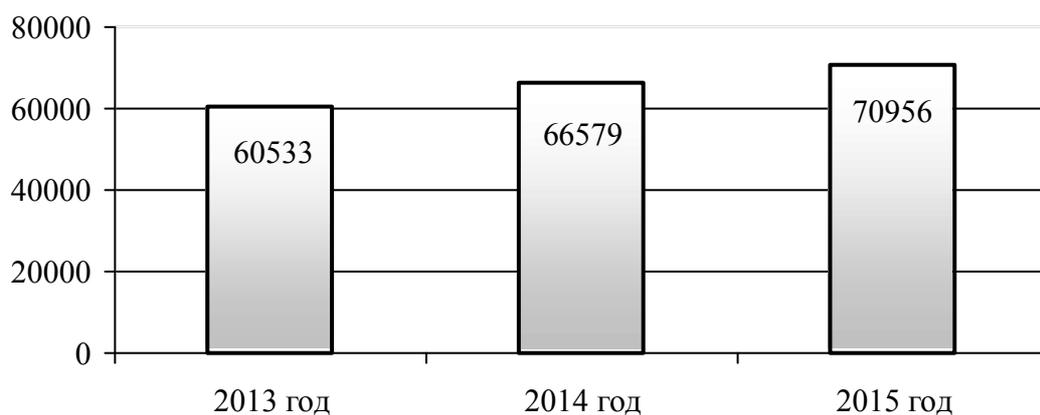


Рисунок В.2 – Динамика среднегодовой выработки рабочего, дал.

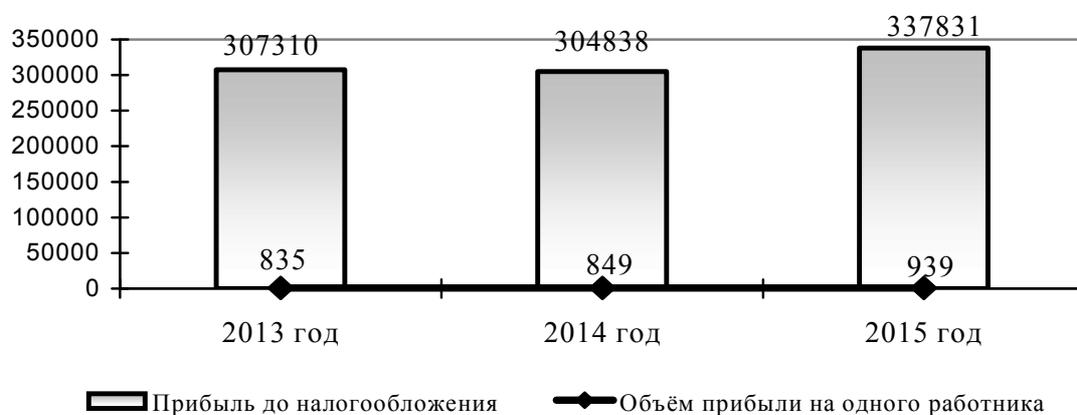


Рисунок В.3 - Динамика прибыли до налогообложения на одного работника, тыс. руб.

Таблица В.1 - Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы рабочих

Показатели	2013	2014	2015	Темп роста, %		
				2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Среднегодовая выработка рабочего, тыс. руб.	8766	10021	12001	114,3	119,8	136,9
Среднемесячная заработная плата рабочего, руб.	68963	94960	88239	137,7	92,9	128,0
Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы	x	x	x	0,38	x	1,32

Таблица В.2 - Оценка степени удовлетворенности персонала рабочей средой

	Вопрос	Средний балл
1	Оцените Вашу организацию труда?	3,90
2	Насколько Вы знаете содержание выполняемой работы?	4,97
3	Довольны ли Вы санитарно-гигиеническими условиями труда?	4,4
4	Удовлетворяет ли Вас заработная плата?	4,2
5	Имеет ли место премирование?	4,32
6	Как складываются отношения в коллективе?	4,6
7	Удовлетворены ли Вы стилем и методами работы руководства?	3,72
8	Имеете ли Вы возможность влиять на результаты работы?	2,72
9	Насколько лояльно отношение администрации к запросам работников, в том числе и Вашим?	3,27
10	Есть ли у вас возможность и перспективы профессионального или должностного роста?	2,55
11	Насколько, по-вашему мнению, руководство объективно в оценке вашей работы?	3,55
12	Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?	4,8
13	Насколько Вы информированы о положении дел в компании и перспективах ее развития?	3,54
14	В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?	4,9

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(обязательное)

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «АЯН»**

Таблица Г.1 - Рекомендации по совершенствованию управления персоналом

Рекомендация	Экономический эффект
1. Совершенствование процессов подготовки и переподготовки кадров	С повышением уровня образования рабочих вырастет их квалификация и производительность труда.
2. Совершенствование процесса управления карьерой	Повышение эффективности использования персонала и развитие его профессионального потенциала
3. Организация производства витаминизированных напитков	Расширение рынка сбыта, сглаживание спада продаж безалкогольных напитков в зимне-весенний период, повышение эффективности использования персонала

Таблица Г.2 - Рекомендуемая группировка персонала в ОАО «Аян»
с целью определения работников, которые должны пройти обучение

№ п/п	Группы, баллы	Показатель	Выводы
1.	А (98-105)	исключительно высокий	- постоянно добиваются высоких результатов; достойны увеличения оклада и выдвижения в резерв
2.	Б (77-97)	отличный	- достойны увеличения оклада, выдвижения в резерв и зачисления в перспективный резерв
3.	В (56-76)	хороший	- достойны увеличения оклада, выдвижения в резерв, составляется план развития и ротации
4.	Г (35-55)	удовлетворительный	- результаты ниже требований, составляется план повышения квалификации и профподготовки
5.	Д (<35)	неудовлетворительный	- подлежат дополнительному обучению и переподготовке