

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.					Лит.	Лист	Листов
Пров.							
Н. контр							
Утв.							

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «МАРИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»**

Выполнила:  
студентка гр. МТнд-221  
Исакова К.В.

Руководитель:  
к.т.н., доцент  
Подзорова Г.А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»

Факультет \_\_\_\_\_ Заочный \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.02 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(шифр, название)Профиль подготовки \_\_\_\_\_ «Производственный менеджмент» \_\_\_\_\_  
(название)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации (степени) бакалавр

Обозначение документа \_\_\_\_\_ ВЭЗ. ВКР. 00. 15. 16 \_\_\_\_\_

Тема \_\_\_\_\_ «Анализ и пути повышения эффективности управления персоналом  
в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» \_\_\_\_\_Специальная часть \_\_\_\_\_ «Анализ системы управления персоналом  
в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_ Исакова Кристина Владимировна \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_

Г.А. Подзорова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

## Консультанты по разделам:

Теоретический \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилияОрганизационно-экономическая  
характеристика предприятия \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилияАналитический \_\_\_\_\_ Г.А. Подзорова \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Н.М. Гук, А.В. Юдакова \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилияДопустить к защите:  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ П.В. Масленников \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Лист

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «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 \_\_\_\_\_ МТнд-221 Исаковой Кристине Владимировне \_\_\_\_\_

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема \_\_\_\_\_ «Анализ и пути повышения эффективности управления персоналом  
в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» \_\_\_\_\_Специальная часть \_\_\_\_\_ «Анализ системы управления персоналом  
в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» \_\_\_\_\_утверждена приказом по институту № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
дата

2. Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 15.06.2016 \_\_\_\_\_

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: \_\_\_\_\_ данные отчета \_\_\_\_\_  
о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: \_\_\_\_\_ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования \_\_\_\_\_  
краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

управления персоналом \_\_\_\_\_

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия \_\_\_\_\_

за три года \_\_\_\_\_

4.3. Аналитический: содержит результаты анализа управления персоналом \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

на данном предприятии и мероприятия по повышению его эффективности \_\_\_\_\_

Лист

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования

наименование раздела

краткое содержание

Список литературы: содержит библиографическое описание источников

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

- 5.1 Основные показатели ПХД и ФС ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» (1)
- 5.2 Результаты анализа внутренней мобильности персонала и абсентеизма в ОАО «МЛВЗ» (2)
- 5.3 Результаты анализа показателей движения персонала в ОАО «МЛВЗ» (3)
- 5.4 Результаты анализа затрат на персонал в ОАО «МЛВЗ» (6)
- 5.5 Результаты анализа социальной структуры персонала в ОАО «МЛВЗ» (2)
- 5.6 Направления по повышению эффективности управления персоналом в ОАО «МЛВЗ» (1)
- 5.7 \_\_\_\_\_
- 5.8 \_\_\_\_\_

6. Консультанты по разделам:

Теоретический	17.05.2016 Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
Организационно-экономическая характеристика предприятия	24.05.2016 Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
Аналитический	03.06.2016 Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	Подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

17.05.2016 Г.А. Подзорова  
подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_ 17.05.2016

Задание принял к исполнению: \_\_\_\_\_ 17.05.2016 К.В. Исакова  
подпись, дата, инициалы, фамилия

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Персонал в современных условиях.....	9
1.2 Подбор персонала.....	12
1.3 Мотивация и вознаграждение персонала.....	18
1.4 Развитие персонала.....	20
1.5 Оценка персонала.....	23
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД».....	30
2.1 Общие сведения о предприятии.....	30
2.2 Ассортимент выпускаемой продукции.....	31
2.3 Организационная структура управления предприятием.....	36
2.4 Производственная структура предприятия.....	40
2.5 Поставщики сырья и рынки сбыта продукции.....	42
2.6 Маркетинговая деятельность предприятия.....	44
2.7 Награды предприятия, полученные на выставках.....	47
2.8 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» за три года.....	48
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД».....	55
3.1 Кадровая статистическая информация.....	55
3.2 Анализ абсентеизма и внутренней мобильности персонала.....	55
3.3 Анализ движения персонала и причин увольнения работников.....	58
3.4 Анализ социальной структуры персонала.....	62

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития науки и техники, появление новых технологий привело к радикальному изменению роли человека во всех отраслях экономики. Это происходит потому, что при производстве товаров, особенно высокотехнологичных, стало отчетливо прослеживаться повышение роли знаний, интеллекта и потенциала работника.

Люди являются самым важным ресурсом любой компании. Человеческий фактор очень сложный, от его воздействия зависит все: это повышение производительности труда, увеличение прибыли, успех предприятия, его конкурентоспособность, престиж. Совершенное управление персоналом? Эти вопросы возникают перед руководством не одного предприятия. Сотрудник сегодня более заинтересован в том, чтобы иметь постоянную, хорошо оплачиваемую работу, но с другой стороны, существует спрос на высококвалифицированную рабочую силу, который постоянно возрастает. И работник, который так нужен организации, может, соблазнившись более привлекательными условиями труда, перейти на другое предприятие, а в худшем случае к конкуренту. Поэтому, несмотря на возросшую заинтересованность работника в постоянной, оплачиваемой работе, руководитель должен понимать, что роль личности работника возросла, и надо понимать его мотивацию. И только тогда, можно более эффективно управлять его деятельностью на предприятии.

Для эффективного управления персоналом необходимо знать основные принципы и закономерности, по которым осуществляется работа с человеческим потенциалом. Менеджеры по персоналу должны быть постоянно информированы о новых тенденциях в области HR технологий.

Грамотный руководитель должен разрабатывать стратегию и тактику работы с персоналом, а также эффективно организовать участие сотрудников в производственном процессе. Инновационные технологии управления персоналом обеспечивают эффективную организацию найма и отбора персонала; занятость, профессиональную ориентацию и адаптацию нового сотрудника;



деловую оценку и аттестацию работника; мотивацию и стимулирование; обучение и повышение квалификации управленческого и рабочего персонала; служебно-профессиональное продвижение и социальное развитие, а также управление конфликтами и стрессами.

Современные предприятия широко используют опыт, накопленный в государственных организациях. Сегодня в области управления человеческими ресурсами накоплен обширный информационный материал, разработаны достаточно эффективные методы и теории.

Современный работник имеет необходимую деловую культуру и личное общение, возможность проявить себя полностью как профессионал, активно взаимодействовать с руководством и сотрудниками. Помочь ему в этом может комплексное изучение основ управления человеческими ресурсами как науки управления, которая во многом формирует горизонт квалификации работника, обеспечивает его социальную компетентность и эффективное сотрудничество с коллегами, партнерами и представителями конкурирующих организаций.

Объектом исследования данной работы выступает ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод». Период исследования три года – с 2012 по 2014 годы.

Задачи работы: изучение методологических аспектов в области управления персоналом; знакомство с деятельностью объекта исследования; проведение анализа текущего состояния управления персоналом; разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ОАО «МЛВЗ».

Теоретической базой служат учебники и учебно-методические пособия по управлению человеческими ресурсами, научные статьи в журналах, а также бухгалтерская и статистическая отчетность анализируемого предприятия.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Персонал в современных условиях

На сегодняшний день средний возраст высококвалифицированных рабочих в различных отраслях промышленности колеблется от 53 до 57 лет. Только на фоне этой цифры меркнут любые экономические успехи. Из-за низкой производительности труда в страну завозится все больше товаров (отечественная экономика не в состоянии удовлетворять растущий спрос), и именно она, не поспевая за ростом зарплаты (увеличивающей издержки предприятий), может, в конце концов, привести к стагнации.

Для того чтобы вернуть утраченные (или хотя бы сохранить нынешние) позиции на мировом (да и на внутреннем) рынке, отечественный бизнес должен опереться на физически здоровую, хорошо обученную рабочую силу, способную работать в 3-4 раза лучше.

Сдвиг в структуре товара от продукта к услуге также меняет систему мотивации. Услуга более «транспортабельна». Это означает создание международного рынка труда и приводит к уничтожению барьеров для движения рабочей силы: следовательно, происходит выравнивание оплаты труда и условий труда, требующее изменений в системе мотивации.

Эпоха конкуренции привела к тому, что гибкость и способность к изменениям стали ключевыми характеристиками бизнеса. Циклическое обновление всех факторов и элементов производства в результате рыночных изменений требуют и от человеческих ресурсов способности к опережающим изменениям, которая, как правило, связана с более высоким уровнем образования и квалификации, более широкой специализацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационного мышления сотрудников.

В таких условиях необходимо свести к минимуму долю нереализованных возможностей рабочей силы, поскольку люди являются одновременно и основным фактором и основным препятствием изменений. Сегодня и в будущем всем

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

организациям предстоит иметь дело с новым типом работника, который условно можно назвать «персонал - процесс». [18]

В мировой экономике и менеджменте все более распространяется новый подход к работнику. Если традиционно идеальным работником считается квалифицированный «работник-исполнитель», то современный бизнес требует «работника-инициатора», обладающего знаниями. Соответственно, сейчас невозможно обеспечить развитие бизнеса за счет ориентации на максимальную полезность сотрудника при минимальных затратах ресурсов, сейчас надо обеспечить еще и профессионально - личностное признание сотрудника.

По-новому трактуется и классическая схема кадровой логистики: «доставку нужных людей на нужные места и в нужное время» сменяет новая целевая функция – «организация эффективного взаимодействия человека и предприятия». Данные подходы стали альтернативными механическому (технологическому) видению людей - работников на производстве только как рабочей силы - одного из элементов в процессе получения результата.

Сейчас многие российские компании встали на ноги, и у них появились деньги, которые можно потратить на персонал. В последний год в российских компаниях появились вице-президенты по управлению персоналом, возрос организационный статус служб управления персоналом. Важно, что растут не только статус и внимание руководства, но и финансирование этого направления. Компании начинают понимать, что управление персоналом это не затраты, а инвестиции. Специалистам в области управления персоналом сегодня потребовалась серьезная экономическая подготовка, а экономистов среди кадровиков совсем немного: в профессию шли одно время в основном люди с техническим образованием, потом была волна психологов, юристов. Современная ситуация в экономике требует возвращения в службу персонала экономистов уже новой, рыночной формации. [18]

Формирование рынка труда в России сегодня базируется на свободном стремлении граждан подыскать для себя подходящую работу и на волеизъявлении работодателей, имеющих возможность предоставить такую работу. Но в

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

России уже произошел раскол рынка труда на первичный (со стабильной занятостью в режиме полного рабочего времени, достойной заработной платой, возможностями профессионального и карьерного роста) - так называемое «ядро»; и вторичный (с нестабильной занятостью, низкой заработной платой, отсутствием возможностей продвижения по служебной лестнице) - «периферию». Каждый сегмент этого рынка фактически представляет собой обособленный рынок труда с различными институтами, регулирующими его деятельность, различными условиями труда и его оплаты, различными правилами поведения, нормами трудовой этики. В этой ситуации необходимо сокращать, а не увеличивать раскол рынка труда на замкнутые сектора с затрудненной мобильностью между ними.

Мобильность рабочей силы захватывает и Россию. Однако западная система трудовых отношений, когда работодатель предлагает человеку не стабильные отношения, а лишь занятие, требующее от него большого напряжения, и компенсационный пакет, плохо приживается в России.

Транснациональные организации сегодня озабочены «войной за таланты» и проблемой удерживания персонала, применяя различные методы решения. Делаются ставки на привлечение «готовых» специалистов, практически полностью отказавшись от обучения персонала «с нуля». Считается, что выгоднее «покупать» профессионала, чем инвестировать в подготовку своего сотрудника, так как нельзя утверждать, что завтра он не выберет более привлекательное место работы. На первой стадии, продолжительностью около пяти лет, «начинающий лидер» - это специалист, успешно работающий на своей позиции. Но постепенно он получает все более серьезные полномочия, его обязанности расширяются. Если ему сопутствует успех, то уже в качестве «нового лидера» его привлекают к управлению командами или проектами. На этой стадии, продолжающейся от 5 до 15 лет, он вовлечен в решение бизнес-задач организации и играет все большую роль как руководитель. На завершающем этапе «продвинутый лидер» оказывает влияние на бизнес предприятия в целом, приближаясь к тому, чтобы войти в совет директоров компании. [18]

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## 1.2 Подбор персонала

Формула успеха всех времен и народов - «Кадры решают все». По мнению многих специалистов, сегодня вопрос подбора высококвалифицированного персонала, как никогда, актуален в нашей стране. Вступление России в эпоху глобальной экономики в начале 21 века породило дефицит высококвалифицированных кадров. Бизнес растет огромными темпами, а специалисты с хорошим образованием и опытом работы так быстро не появляются. Поэтому темпы роста рынка квалифицированного и опытного персонала в настоящее время отстают от темпов развития бизнеса. И внутрифирменное обучение не позволяет решить проблему, поскольку большинству компаний специалисты нужны «здесь и сейчас».

Реальный выход из сложившейся ситуации обеспечивает использование такой технологии подбора персонала, как хэдхантинг, предусматривающий целенаправленный поиск и привлечение наиболее ценных и перспективных кадров. Хэдхантинг, конечно, не новейший, но все-таки мало распространенный и вместе с тем весьма перспективный способ подбора особенно ценных, «штучных» специалистов. На сегодняшний день это, пожалуй, самая эффективная технология, которая сформировалась в ответ на потребность в эксклюзивных кандидатах на позиции топ-менеджеров и ключевых специалистов.

Актуальность данного подхода подтверждается результатами исследования, проведенного ассоциацией менеджеров России и международной консалтинговой компанией Ernst Young, в котором приняли участие 350 руководителей компаний всех ключевых отраслей и регионов России. Анализ полученных результатов свидетельствует о том, что на сегодняшний день для российских менеджеров высшего звена приоритетной задачей кадровой политики является привлечение высококвалифицированных топ-менеджеров и узкопрофильных специалистов. В России востребованы, во-первых, сильные специалисты высшего звена, которые имеют богатый синтезированный потенциал - не только глубокую профессиональную подготовку, но и большой практический опыт

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

управления (программирование и управление, описание и реализация проекта); во-вторых, компаниям особенно необходимы специалисты среднего звена с узкопрофессиональными знаниями и навыками. [17]

В современной практике внешнего подбора кандидатов используют в основном следующие технологии: скрининг, рекрутинг и хэдхантинг.

Низшие вакансии обычно закрываются путем скрининга, специалистов среднего звена подбирают с помощью рекрутинга, а высших руководителей и узких специалистов высокой квалификации - методом хэдхантинга.

Скрининг - «поверхностный подбор», он осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы. В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов.

Рекрутинг - «углубленный подбор», который учитывает личностные особенности и деловые качества претендента, осуществляется рекрутинговым агентством по базе кандидатов и отклику на объявления в средствах массовой информации. Результат подбора зависит от опытности рекрутера и содержания базы кандидатов.

Хэдхантинг - «качественный поиск», учитывающий особенности бизнеса, рабочей среды, деловых и личных качеств кандидата, организуемый прямым путем - без объявления вакансии в средствах массовой информации. Хэдхантинг, по существу, является одним из этапов процесса эксклюзивной услуги, хотя в последнее время в деловой практике наметилась тенденция синонимизации этих понятий.

Таким образом, хэдхантинг принципиально отличается от рекрутинга и скрининга. Отбор специалистов по готовым базам данных среди кандидатов, заявивших о своем желании найти новую работу, разместивших резюме на соответствующих Интернет-порталах или откликнувшихся на открытую вакансию, чаще всего, не подходит для поиска высококлассных специалистов. Большинство из них трудоустроены и имеют высокую зарплату. Кроме того, газеты с вакансиями и объявления в Интернете они, как правило, не читают, и

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

искать таких кандидатов на открытом рынке труда сложно и неперспективно. Поэтому найти «суперкадры» зачастую можно лишь с помощью прямого поиска. Для сравнения: если скрининг и рекрутинг - это «опт», то хэдхантинг - «розница». По данным опроса, проведенного консалтинговой компанией «Аберкейд», из общего числа всех компаний, использующих внешние методы подбора и отбора персонала, около 50% используют подбор по формальным признакам, порядка 25% - углубленный подбор, 10% всех компаний – хэдхантинг, а 15% используют или когда-либо прибегали ко всем вышеперечисленным способам. По другим данным, более четверти российских компаний хотя бы раз прибегали к услугам хэдхантеров. [17]

Рынок хэдхантинговых услуг является сравнительно молодым. Российский сектор этого рынка стал активно развиваться в начале 90-х годов. Отечественные компании, предоставляющие услуги хэдхантинга, появились впервые в 1993 году и в основном были сосредоточены в Москве. На сегодняшний день хэдхантинг - один из самых перспективных и эффективных, хотя и не слишком распространенных способов поиска и подбора персонала. В отдаленных от центра регионах он до сих пор имеет ограниченное применение.

Основными потребителями хэдхантинговых услуг являются компании двух типов:

1) Компании, которые вышли из стадии бурного роста и развития и переживают стадию стабилизации. Их задача состоит в оптимизации бизнес-процессов и общего менеджмента. Для удержания рыночных позиций и дальнейшего развития им требуется все больше профессиональных управленцев и высококвалифицированных специалистов.

2) Компании, которые интенсивно развиваются или находятся на стадии становления. Таким компаниям нужны менеджеры, имеющие серьезный опыт, способные разрабатывать стратегию развития компании, бизнес-процессы, поддерживать целостность команды, работать с инвестиционными проектами, а также узкие специалисты, которые могли бы стать одним из главных конкурентных преимуществ организации.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Услуга хэдхантинга является довольно дорогой: в мировой практике гонорар за поиск и «переманивание» специалиста составляет порядка 30% от общего годового дохода принятого на работу кандидата. В России в среднем эта доля варьируется от 20 до 35%.

В небольших городах кадровые агентства берут за подбор не более 10% годового оклада, тогда как в Москве, ни одно агентство не согласится позиционироваться в 10-процентной ценовой нише. Но в услуги агентства входит гарантийные обязательства за качество предоставленной услуги, и если в течение шести месяцев кандидат уходит с работы сам либо его увольняют, агентство должно предоставить замену без взимания каких-либо платежей.

Неверным является представление о хэдхантинге как об исключительном переманивании нужного кандидата. Он не ограничивается собственно «охотой за головами», его следует рассматривать как сложный бизнес-процесс, включающий в себя совокупность последовательных, взаимосвязанных операций и процедур. Основными этапами этого процесса являются: глубокий анализ деятельности компании и ее рынка, анализ потребностей в персонале, определение зоны поиска кандидатов, «вербовка» потенциального работника, организация и проведение собеседования с консультантами и работодателем и, наконец, непосредственно заключение контракта и гарантийное сопровождение выбранного кандидата на рабочее место.

Изучение методологии хэдхантинга показывает, что на этапе исследования рынка требуемых специалистов используется в основном два метода: прямой поиск и «плетение сетей».

Наиболее популярным является прямой поиск, при котором консультант совместно с заказчиком определяет круг компаний, где может находиться нужный специалист. Затем он очерчивает круг должностей в этих компаниях, которые подходят под существующую вакансию, и делает прямое предложение специалистам, которые отвечают требованиям заказчика. Эту работу сопровождает тщательный отбор кандидатов по их профессиональным и личностным качествам, а также их мотивация.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



«Плетение сетей» заключается в том, чтобы через связи консультанта выйти на необходимого специалиста. Иными словами, агенту важно знать ключевых людей на рынке, которые, в свою очередь, по цепочке могут вывести на кандидата.

После проведенных исследований среди кадровых агентств встал вопрос: «Спрос на подбор специалистов какой сферы методом хэдхантинга в Вашей компании наиболее высок?» Респонденты выделяют три наиболее актуальные сферы, в которых востребованы топ-менеджеры и узкие специалисты: строительство, промышленность и информационные технологии, что обусловлено современными тенденциями динамики регионального рынка, связанными с оживлением реального сектора экономики. [17]

В целом проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

1) Хэдхантинг гарантирует очень высокую вероятность подбора нужного компании специалиста. Однако применение данной технологии связано с большими финансовыми, временными и трудовыми затратами, поэтому важно правильно оценивать целесообразность ее использования.

2) Примерно 10% кадровых агентств используют хэдхантинг в качестве основного метода подбора и отбора кандидатов. Из них только треть агентств специализируется исключительно на данной технологии.

3) Практическая реализация процедур хэдхантинга имеет ряд недостатков и проблем. Основные из них: отсутствие профессиональной подготовки хэдхантеров; высокая стоимость хэдхантинговых услуг.

Привлечение и подбор персонала становится все более важным этапом управления персоналом в связи с новыми тенденциями на рынке труда, которые ведут к большей независимости работника от работодателя. Традиционные источники пополнения персонала, например, безработные, не могут служить источником кадров для новых условий работы, ставшей более интеллектуальной и сложной. Кроме того, становясь владельцем средств производства и, главное, в связи с ростом мобильности рабочей силы (из-за глобализации и Интернета) работник становится все более сложным объектом для привлечения. [17]

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



результатами труда и заработной платой - комплексная программа оплаты и стимулирования труда. Текущая программа - это основная заработная плата и комплекс поощрительных мер. В комплексе поощрительных мер должны предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения и сотни других мер, которые могут существенно усиливать и дополнять текущую программу оплаты и стимулирования труда и удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам текущей программе.

Заработная плата - это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников, но оценки размеров денежного вознаграждения противоречивы. Сторонники теории человеческих отношений утверждают, что наиболее важны социальные потребности людей, тогда как сторонники теории научного управления считают, что материальное вознаграждение обязательно ведет к усилению мотивации. [8]

Также установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда (увеличение производительности труда обязательно приведет к росту заработной платы).

Под базовой заработной платой или базовыми выплатами понимается месячная выплата должностного оклада или часовой тарифной ставки за выполнение своей работы. Она выражает саму ценность работы, выполняемой сотрудником, и трансформирует эту ценность в денежный эквивалент, который одновременно должен быть справедливым и конкурентоспособным.

Смысл построения системы базовых выплат заключается в определении, анализе и оценке вклада каждой работы, каждой должности в достижение целей организации. Причем, при этом оценивается не сотрудник организации, - для этого существуют многообразные системы аттестации персонала, - а сама работа. Целью оценки работ или должностей является объективное упорядочивание, то есть

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ранжирование в связи со ставками оплаты труда с учетом рыночной ситуации.

Основная цель структуры должностных окладов - достижение баланса уровней оплаты с одновременным поддержанием конкурентной позиции на рынке труда.

При разработке системы стимулирования персонала следует учитывать и всемерно развивать переменные системы оплаты труда. Такие системы связаны с качеством труда персонала организации, и их можно подразделить на три группы: бонусы, или усиливающие программы; индивидуальное стимулирование; групповое стимулирование.

При выборе того или иного варианта стимулирования персонала руководителям предприятий следует учитывать: во-первых, что дает тот или иной вариант самому предприятию и, во-вторых, насколько прост для понимания работниками предприятия выбранный вариант стимулирования. [8]

#### 1.4 Развитие персонала

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. 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 своей организации, так и за ее пределами.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области, т.е. выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

сегодня и в будущем, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Компетенции - как кубики, и опытный управленец из нужных кубиков строит нужный ему набор знаний, умений и навыков, называющийся «должностью» или «функционалом сотрудника». Понимание, из каких «кубиков» состоит тот или иной функционал, помогает руководителям отвечать себе и подчиненным на традиционно сложные для них вопросы, например: чего именно не хватает подчиненному, чтобы занять соответствующее место; кого и как надо продвигать; как и кого принимать на работу. Да и сотрудникам эта прозрачность тоже очень полезна, ведь все хотят знать, к чему они могут стремиться, что могут сделать для продвижения по ступенькам карьеры, а модели компетенций как раз обеспечивают эту прозрачность.

На Западе давно принята практика, когда через систему компетенций выстраивается вся система обучения, определяется, какие необходимо формировать знания, умения и навыки, и к этой системе привязываются все существующие на рынке курсы обучения. В России это только начинает внедряться в практику, но хочется верить, что также получит развитие, так как мировой опыт показывает, что эта работа хорошо структурирует деятельность компании.

Для того чтобы определить методику обучения, нужно выяснить, как организовывалось раньше обучение на предприятии. Во многих организациях процесс обучения начинался так: вышестоящая организация рассылает списки курсов, которые сотрудники могут при желании пройти, после чего собираются заявки от желающих. Эти заявки потом распределяются на основе личных предпочтений менеджеров. Понятно, что таким образом учатся не те люди и не тому, что действительно нужно организации. Именно при такой организации обучения складывается ситуация, которую очень боятся менеджеры: «Мы его выучим, а он уйдет!».

Конечно, он уйдет, если он не получает необходимых для работы знаний или, наоборот, если он за счет организации повысил свою стоимость и, не найдя себе применения в этой организации, нашел другую работу! Если у компании

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

нет стройной системы обучения и представления о необходимом наборе компетенций для каждой должности, значит, обучение становится средством успешно потратить бюджет. [14]

Чтобы правильно спланировать систему обучения, необходимо определить, какие навыки нужны тем или иным специалистам и, соответственно, как и чему их учить. Ну, а затем встает вопрос, как внедрять обучение, чтобы не просто реализовать выделенные на него деньги, а действительно дать требующейся компетенции знания, умения и навыки. В результате, проводимая работа должна строиться как проект - с этапами и ответственностями за каждый этап, как со стороны консультантов, так и со стороны клиента.

Что включает в себя понятие «компетенция»? Некоторый набор позиций, которые довольно трудно отделимы друг от друга: кругозор, знания, умения, навыки, личные качества. Для выяснения, какими именно компетенциями и в какой мере должен обладать специалист определенной роли, консультанты проводят большую исследовательскую работу, включающую как письменное определение позиции, так и изучение действий «типового сотрудника» с данным функционалом на рабочем месте, а также выявления его уровня владения предметом.

На основании всего набора компетенций формируются роли, получается некая модель компетенций специалиста. Разработанные базовые роли в каждой организации должны быть дополнены, модифицированы и адаптированы, в соответствии с особенностями компании, продукта и бизнес-процессов.

Иногда полезно использовать по максимуму возможности одного провайдера, который предоставляет большой набор курсов сразу по нескольким направлениям - с одной компанией удобнее работать, особенно если необходимо адаптировать курсы под имеющиеся компетенции. К примеру, в Сетевой Академии больше 300 очных и 2000 дистанционных курсов, и, кроме того, более 30 партнерских обучающих компаний, которые могут предоставить обучение по курсам, не входящим в сферу деятельности организации, так что можно организовать все обучение самостоятельно, и HR-директору не придется искать

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

дополнительных провайдеров.

Одним словом, они будут вооружены инструментом для самостоятельного решения проблем предприятия, и это самое ценное в тренингах. [7]

Руководителям предприятий в самый раз нужно серьезно задуматься над формами и качеством обучения своего персонала. Надо понять, что учеба персонала - это важнейшая стратегическая задача предприятия. Давно пора уйти от формальных подходов в организации учебы. Не учеба ради учебы, а учеба ради развития предприятия! Только жесткая ориентация на решение проблем предприятия и, естественно, корпоративный стиль обучения должны стать залогом успеха предприятия на рынке, в том числе и залогом успеха выживаемости.

### 1.5 Оценка персонала

В зарубежных организациях аттестация, или оценка работников, является неотъемлемой составной частью процесса управления персоналом. Личные цели сотрудников должны подкреплять в рамках системы стратегического планирования и стратегического управления общие цели всей организации. Сотрудники - основной фактор, определяющий успех организации, но существует и, главное, воплощается в жизнь еще один важнейший тезис, а именно: кадры – это часть инвестиционного процесса организации. Действительно, затраты на персонал, которые несет организация, должны рассматриваться как часть общих инвестиций компании, и соответственно, эти инвестиции должны постоянно подпитываться, осуществляться в целях нормального воспроизводства человеческих ресурсов. Когда мы говорим о затратах на персонал, то имеем в виду не только расходы на заработную плату сотрудников, но и на их обучение, подготовку и переподготовку, социальные программы, обеспечение безопасных условий труда. В современных западных компаниях затраты на персонал оказываются не меньше, а то и в несколько раз больше, чем вложения в техническое перевооружение компаний. Но внедрение новых технологий, продуктов, идей неразрывно связано с тем, каковы люди, какова организационная культура

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

организации, как построена система управления персоналом. [17]

Некоторые современные специалисты в области управления персоналом утверждают, что в настоящее время целями оценки или аттестации персонала являются не назначение заработной платы сотрудникам и не выявление их потенциала, то есть сбор обширного информационного материала для деятельности служб управления человеческими ресурсами, а лишь улучшение производственных взаимоотношений между сотрудником и его непосредственным руководителем.

Понимание целей и содержания оценки персонала изменялось вслед за доминирующей экономической теорией, технологическим укладом и распространением базисных инноваций, что отражено таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Этапы развития понятийного аппарата

<i>Технологический уклад</i>	<i>Экономическая теория</i>	<i>Оценка персонала – это...</i>
1) 1789 - 1849 г.г. - водяное колесо	Классическая экономия	выбор трудовых ресурсов с целью использования их мышечной силы и энергии в производстве
2) 1830 - 1896 г.г. - паровой двигатель-урбанизация	Экономика государств	отбор физически наиболее сильных кандидатов на работу и подбор на продвижение наименее конфликтных и наиболее дисциплинированных работников с целью упрощения контроля трудовых масс
3) 1880 - 1930 г.г. – электроэнергетика – сфера услуг	Неоклассицизм, маржинализм	полезные и рациональные действия управленцев, соответствующие научной организации труда с целью отбора, обучения и распределения работников по рабочим местам в определенной отрасли производства
4) 1930 -1980 г.г. – нефтехимия - транспорт	Монетаризм	часть процесса нормирования и классификация труда с целью разработки дисциплинарных процедур и систем стимулирования персонала

ст



5) 1980 - 2020 г.г. - микроэлектроника-Интернет	Теория собственности и общественного выбора	экономически эффективные мероприятия социально ответственного бизнеса, помогающие реализовать мотивацию человека к труду, саморазвитию и личным достижениям
6) 2020 – 2050 г.г. информационная и транспортная революция	«Человеческая» экономика	с одной стороны, выбор сотрудников, стремящихся и способных к непрерывному профессиональному саморазвитию, а с другой – мероприятия, определяющие направления развития организации, целью которых является создание условий для самореализации сотрудников

На основании проведенной систематизации определение понятия «оценка персонала» - это целенаправленный процесс реализации системы процедур, выявляющих трудовой потенциал работников и объем его реализации, с целями определения их ценности для предприятия и обеспечения обратной связи с ними.

Целенаправленность процесса означает его соответствие стратегии, целям, правилам внутреннего трудового распорядка предприятий, а также целям, нормативам, квалификационным требованиям к конкретному рабочему месту. Также в этом направлении подразумевается, что оценка персонала с процессуальной точки зрения должна включать в себя процедуры подготовки, проведения, подведения итогов и реализации принятых решений, которые обязательно должны быть систематизированы. Содержание трудового потенциала работника представляет собой совокупность социальной, профессиональной и методической компетенций, а также личных формальных и личностных характеристик. Объем реализации трудового потенциала должен быть выражен в его конкретных достижениях, количественных и качественных результатах, эффективности труда работника. Ценность сотрудника для предприятия в соответствии с данным определением может рассматриваться как в перспективе, так и в настоя-

щее время, что в первом случае подразумевает прогнозирование профессионального развития и служебного продвижения сотрудника, а во втором случае - определение его соответствия занимаемой должности и выполняемой работы.

В зависимости от степени формальности реализуемой системы процедур оценка персонала может стать аттестацией или периодическим сбором данных о сотруднике с целью его стимулирования, или не иметь административно-кадровых последствий и использоваться для решения конкретных социально-организационных проблем предприятия.

В зависимости от полноты реализации процедур оценка персонала может быть проведена с целью разового поощрения сотрудников или с целью формирования резерва и планирования работы с ними, а также с целью обоснования и принятия решений об увольнении.

Сформулировано 12 необходимых и достаточных принципов оценки персонала, представленные на рисунке 1.1.

Принципы оценки персонала	
1) <i>валидности</i>	
установление связи оценочных заключений с фактическими результатами труда: производительностью, прибылью, темпом должностного продвижения, измеряющий именно то, для чего предназначен	
2) <i>всеобщности</i>	
т.е. охвата всех работников в соответствии с периодичностью и условиями, закрепленными в основных нормативных документах по управлению персоналом предприятия, региона и государства	
3) <i>действенности</i>	
отражающий степень прагматичности всей работы; результаты должны ориентировать работника на развитие и использоваться на всех этапах процесса управления персоналом	
4) <i>информированности (гласности)</i>	
факт оценки и оценочная процедура осуществляются открыто; на вопросы о деталях применяемых технологий есть возможность получить исчерпывающие ответы	

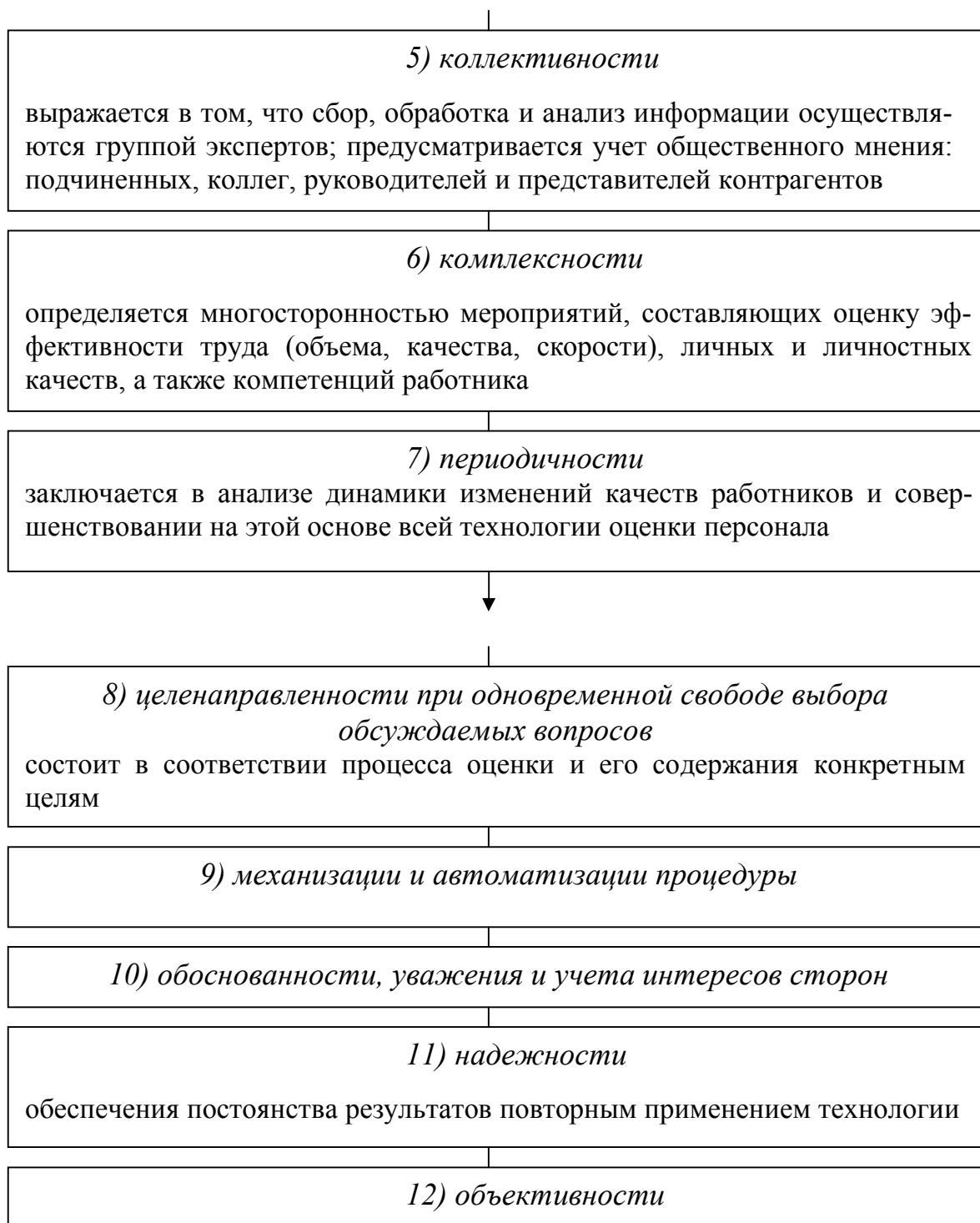


Рисунок 1.1 – Принципы оценки персонала

Типичные ошибки при проведении оценки персонала представлены на рисунке 1.2.

## Ошибки при проведении оценки персонала

1) *эффект контраста*: тенденция оценивать людей в сравнении с другими людьми, а не со стандартами, установленными для работы

2) *ошибка первого впечатления*: тенденция руководителя, составившего положительное или отрицательное первое впечатление о сотруднике, затем допустить, чтобы это впечатление окрашивало или искажало более позднюю информацию

3) *эффект одного промаха или достижения*: тенденция неправомерного распространения одного аспекта деятельности сотрудника на все области его деятельности

4) *уровнировка*: тенденция к выставлению среднего рейтингового балла даже для случаев особенно высоких или особенно низких результатов деятельности



5) *экстремальность оценки*: тенденция, противоположная уровнировке

6) *эффект «сходства с собой»*: присущая людям тенденция оценивать тех, кто похож на них, выше, чем всех остальных

7) *эффект «свежих впечатлений»*: тенденция придавать во время оценки большее значение малозначительным событиям, случившимся недавно, чем существенным событиям, имевшим место несколько месяцев назад

8) *необходимость оценки*: тенденция приписывать неудачи факторам, находящимся под контролем человека, а удачу - внешним причинам

9) *стереотипы*: тенденция распространять отдельные факты на всех сотрудников и игнорировать индивидуальные различия

Рисунок 1.2 – Типичные ошибки при проведении оценки персонала

Из всего выше сказанного ясно, что основная цель - определить, что же из себя представляет персонал организации? Оценить его качество. Сотрудники являются частью инвестиционного процесса. Организация «вкладывает» в людей: для начала тщательно отбирает, затем принимает в организацию, проводит мероприятия по их адаптации, обучает, выстраивает карьеру, разрабатывает способы мотивации, и в этом смысле она инвестирует средства в персонал организации. Как эти средства вложены? Хорошо ли, плохо ли? Что надо еще сделать, чтобы улучшить качество сотрудников? Причем улучшить не абстрактно, а так, чтобы они были в состоянии решать не только насущные, но главным образом, перспективные задачи, которые возникнут перед организацией в будущем. Ответы на эти вопросы может дать опять же аттестация, регулярная оценочная беседа руководителя с подчиненным. Она должна быть направлена на то, чтобы выявить потенциал сотрудников предприятия, выявить их желания и устремления.

В новых современных условиях в организациях, построенных, например, по матричному принципу (где у сотрудников существует несколько руководителей), или, например, в горизонтальных структурах (где сотруднику передаются значительные полномочия и повышается доверие к его деятельности, снижается систематический контроль за ним, когда при этом у его руководителя в подчинении находятся десятки сотрудников) изменяются и методы проведения аттестации. В дополнение или, как полагают некоторые специалисты, в исключение уже отмеченных стандартных методов появляются такие методы, как методы самооценки персонала, методы рейтинговых оценок, метод аттестационных центров, разного рода тестирования. Но лишь сочетание разных методов ведет к успеху. Оценка персонала должна быть главным образом ориентирована на развитие персонала путем повышения компетенции. Поэтому оценка персонала - это, в первую очередь, инструмент развития работников. [9]

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					





## 2.2 Ассортимент выпускаемой продукции

На ОАО «Мариинский ЛВЗ» выпускаются следующие виды продукции:

- водки и водки особые;
- ликероводочные изделия: настойки сладкие, настойки горькие, бальзамы, десертные напитки.

Производимая продукция соответствует установленным на нее стандартам и изготавливается по настоящему производственному технологическому регламенту в соответствии с рецептурами и технологическими инструкциями, утвержденными в установленном порядке на каждое изделие.

В базисном году на предприятии проведена существенная модернизация линий розлива. Приобретена современная установка для приготовления водноспиртовой жидкости. Наряду с традиционными методами обработки спиртовой жидкости применяется система «Серебряной фильтрации», при которой используется высокопрочные угли, импрегнированные серебром.

В ассортименте предприятия более 20 брендов: «Белуга», «Мягков», «Веда», «Тигрофф», «Белое озеро», «Медвежий угол», «Стратег», «XXI век», «Беленькая», «Государев заказ», «Русский лед», бальзам «Старый Мариинск», коньяк «Золотой Резерв» и т.д.

Еще одна топовая позиция, которая пользуется огромным интересом, эксклюзивные изделия от кузбасского производителя - водка в стилизованных фарфоровых емкостях. Стоит отметить, что керамические бутылки изготавливаются по индивидуальному заказу. В настоящее время керамика пользуется повышенным спросом как по всей России, так и в Кузбассе в частности.

В производстве используется артезианская вода из скважин, глубина которых более 300 метров. Они находятся на территории завода. Глубокий подземный источник проходит естественную очищающую систему природных фильтров: уголь, глину, песок. Проходя через них, вода обогащается минеральными солями, которые восполняют ежедневную потребность организма человека в микроэлементах. Природная вода настолько чиста, что не

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



требует дополнительной фильтрации, поэтому она проходит только механическую очистку через кварцевый песок. Фильтрация через кварцевый песок позволяет сохранить ее солевой баланс и не изменить вкусовые качества.

Выборочный ассортимент продукции ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» по прайс-листу отчетного года представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Выборочный ассортимент продукции ОАО «МЛВЗ»

<i>Наименование изделия</i>	<i>Ёмкость, л.</i>	<i>Крепость, %</i>	<i>Количество, бут.</i>
Белуга (Beluga)	0,05	40	165956
Белуга (Beluga)	0,1	40	24499
Мягков	0,2	40	209435
Мягков серебряная	0,2	40	207011
Беленькая фляжка	0,25	40	2155811
Беленькая люкс	0,25	40	790793
Государев заказ сув.	0,25	40	3096934
Мариинская особая сув.	0,25	40	25998
Медвежий угол сув.	0,25	40	1889551
На кедровых орешках сув.	0,25	40	132009
Новая	0,25	40	64000
XXI век сув.	0,25	40	187345
Беленькая	0,5	40	4068160
Беленькая золотая	0,5	40	1156188
Беленькая кедровая	0,5	40	311227
Беленькая люкс	0,5	40	2089906
Беленькая на березовых почках	0,5	40	286202
Беленькая ржаная	0,5	40	159577
Белое озеро мягкая	0,5	40	374281
Белуга (Beluga)	0,5	40	2266861
Веда	0,5	40	174998
Веда Черный лед	0,5	40	88960
Государев заказ	0,5	40	2506012
Государев заказ штоф	0,5	40	1120282
Лед (Ice)	0,5	40	833637
Лед Лайм	0,5	40	203004
Лед Клюква	0,5	40	285679
Лед Лимон	0,5	40	287049
Липовый цвет	0,5	40	43000
Мариинская Лимонная	0,5	40	52007
Мариинская Юбилейная	0,5	40	145926
Мариинская особая (К)	0,5	40	113757
Медвежий угол (Г)	0,5	40	3492257
Медвежий угол фляжка	0,5	40	242625
Мягков	0,5	40	592376

Продолжение таблицы 2.1

<i>Наименование изделия</i>	<i>Ёмкость, л.</i>	<i>Крепость, %</i>	<i>Количество, бут.</i>
Мягков серебряная	0,5	40	729829
Мягков янтарная	0,5	40	34009
На березовых почках	0,5	40	101664
На кедровых орешках	0,5	40	121999
На сосновых почках	0,5	40	14642
Порожняк классический	0,5	40	10002
Порожняк на березовых почках	0,5	40	12002
Порожняк на клюкве	0,5	40	6002
Порожняк на меду	0,5	40	4842
Русский лед	0,5	40	1709557
Русский праздник	0,5	40	55003
Русский праздник хлебная	0,5	40	49411
Снежная карусель ш/г	0,5	40	42001
Стратег ш/г	0,5	40	238716
Тигрофф	0,5	40	121197
Тигрофф с женьшенем	0,5	40	96892
Тигрофф с пчелиным молочком	0,5	40	45000
XXI век	0,5	40	78508
XXI век ш/г	0,5	40	124469
Белое озеро мягкая	0,7	40	167203
Белуга (Beluga)	0,7	40	930798
Белуга. Золотая линия (кожа сет.)	0,7	40	848
Белуга. Золотая линия (п/у кожа)	0,7	40	10718
Белуга. Золотая линия (карт.)	0,7	40	17564
Медвежий угол ш/г	0,7	40	30022
Мягков	0,7	40	215744
Мягков серебряная	0,7	40	221728
Порожняк классический	0,7	40	10004
Порожняк на березовых почках	0,7	40	7148
Порожняк на клюкве	0,7	40	7148
Порожняк на меду	0,7	40	6866
Порожняк с хреном	0,7	40	5488
Стратег ш/г	0,7	40	132898
XXI век ш/г	0,7	40	67166
Беленькая	0,75	40	863632
Беленькая золотая	0,75	40	234522
Беленькая люкс	0,75	40	403865
Белуга (Beluga)	0,75	40	91274
Белуга. Золотая линия (кожа сет.)	0,75	40	3865
Белуга. Золотая линия (кожа)	0,75	40	35195
Белуга. Золотая линия (карт.)	0,75	40	36870
Веда	0,75	40	127387
Веда Черный лед	0,75	40	46472
Лед (Ice)	0,75	40	166848

Продолжение таблицы 2.1

<i>Наименование изделия</i>	<i>Ёмкость, л.</i>	<i>Крепость, %</i>	<i>Количество, бут.</i>
Медвежий угол	0,75	40	749353
Русский лед	0,75	40	512381
Северное золото (North Gold)	0,75	40	10034
Снежная карусель ш/г	0,75	40	10670
Беленькая	1,0	40	842281
Беленькая золотая	1,0	40	272252
Беленькая люкс	1,0	40	500397
Белое озеро мягкая	1,0	40	103388
Белуга (Beluga) (в п/у картон)	1,0	40	73987
Белуга (Beluga)	1,0	40	385842
Веда	1,0	40	71188
Государев заказ	1,0	40	549399
Губернатор Кузбасса. Золот. линия	1,0	40	2512
Лед (Ice)	1,0	40	92424
Медвежий угол (Г)	1,0	40	588700
Медвежий угол ф-р «Бочонок»	1,0	40	110
Русский лед	1,0	40	313924
Русский праздник крепкая	0,5	42	69373
Рябиновая на коньяке	0,5	24	275891
Черемуха на коньяке	0,5	24	151924
Чернослив на коньяке	0,5	24	216021
Магия старины с перцем	0,5	34	159986
Мягков лимонная	0,2	40	73464
Мягков со вкусом клюквы	0,2	40	258827
Старый Мариинск фляжка	0,25	40	194171
Магия старины на кедров. орешках	0,5	40	162971
Магия старины с зубровкой	0,5	40	79990
Магия старины с коньяком	0,5	40	218448
Мягков лимонная	0,5	40	281584
Мягков медовая с перцем	0,5	40	26912
Мягков со вкусом клюквы	0,5	40	594229
Мягков со вкусом черн. смородины	0,5	40	117782
Порожняк царский на меду с перцем	0,5	40	4802
Старый Мариинск	0,5	40	327015
Старый Мариинск сув. (М)	0,5	40	6409
Мягков лимонная	0,7	40	62032
Мягков со вкусом клюквы	0,7	40	163064
Коньяк Российск. пятил. Зол. Резерв	0,25	42	40002
Коньяк Российск. пятил. 5 звезд	0,25	42	121269
Коньяк Российск. пятил. Зол. Резерв	0,5	42	12784
Коньяк Российск. пятил. 5 звезд	0,5	42	85484

## 2.3 Организационная структура управления предприятием

Организационная структура управления ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления. Организационная структура завода и его управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями. Организационная структура управления ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Организационная структура управления  
ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод»

<i>Наименование служб и должностей</i>				
Генеральный директор				
Исполнительный директор				
Начальник службы управления персоналом				
Начальник юридического отдела				
<b>Финансовая служба</b>				
Зам. генерального директора по финансам				
Финансовый директор				
Зам. финансового директора				
Начальник планово-экономического отдела				
Главный бухгалтер				
Начальник расчетного отдела				
Начальник отдела информационных технологий				
<b>Коммерческая служба</b>				
Начальник отдела по работе с дебиторской задолженностью				
Начальник отдела реализации				
Начальник отдела логистики				
Заведующая материальным складом				

Продолжение таблицы 2.2

<b>Наименование служб и должностей</b>	
<b>Техническая служба</b>	
Технический директор	
Начальник отдела КИПиА	
Начальник отдела АТС	
<b>Производственная служба</b>	
Начальник спиртохранилища	
Начальник производственного отдела	
Главный технолог	
Начальник цеха ПЛВИ	
Начальник цеха розлива	
Начальник посудного цеха	
<b>Производственная лаборатория</b>	
Начальник лаборатории	
Инженер по ОТ и ТБ, эколог	
<b>Служба материально-технического снабжения</b>	
Начальник ОМТС	
<b>Административно-хозяйственная служба</b>	
Зам. генерального директора по АХР	
Начальник механического цеха	
Начальник ПРЦ	
<b>Служба капитального строительства и ремонта</b>	
Зам. генерального директора (начальник) по КСиР	
Зам. начальника по КСиР	

Возглавляет предприятие *генеральный директор*, который выполняет функцию общего руководства и функцию управления производством. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени завода, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Издаёт приказы и

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия. Несет полную ответственность за деятельность завода. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

*Исполнительный директор* определяет политику, направления и перспективы развития предприятия. Служит связующим звеном между директорами подразделений и генеральным директором.

*Начальник службы управления персоналом* возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

*Начальник юридического отдела* рассматривает поступающие на предприятие претензии от потребителей и подготавливает ответы на иски, а также предъявляет претензии к поставщикам сырья при нарушении ими условий договоров.

*Финансовый директор* осуществляет руководство и управление финансовыми ресурсами предприятия. Разрабатывает предложения, направленные на повышение производительности труда и эффективности производства, снижение себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы.

*Начальник планово-экономического отдела* проводит работу по организации и совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, по достижению высокого уровня их обоснованности, созданию и улучшению нормативной базы планирования.

*Главный бухгалтер* осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

*Технический директор* определяет техническую политику предприятия. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

*Заведующая материальным складом* организует работу складского хозяйства и руководит работниками склада.

*Начальник производственного отдела* осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, направляет деятельность трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства, проводит работу по совершенствованию организации производственного процесса и внедрению прогрессивных технологий.

*Главный технолог* организует разработку и внедрение экономически обоснованных ресурсосберегающих технологий, принимает меры по ускорению освоения в производстве новейших технологических процессов и материалов, а также меры по повышению технико-экономической эффективности производства, руководит составлением планов внедрения новой техники и технологии.

*Начальник отдела материально-технического снабжения* обеспечивает предприятие всеми необходимыми для его деятельности материальными ресурсами, организует подготовку заключения договоров с поставщиками, согласование условий и сроков поставок, изучает оперативную маркетинговую информацию и рекламные материалы о предложениях магазинов.

*Начальник механического цеха* обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, а также повышение сменности и содержание его в работоспособном состоянии,

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

организует разработку планов осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования, организует работу по учету наличия и движения оборудования, составлению и движению отчетной документации, разрабатывает нормативные материалы по ремонту оборудования, осуществляет учет расходов на ремонтные нужды.

*Заместитель генерального директора по капитальному строительству и ремонту* обеспечивает выполнение работ по капитальному строительству, рациональному использованию капитальных вложений, кредитов, ссуд, руководит разработкой планов по строительству, составляет заявки на строительные материалы и оборудование для вновь вводимых объектов, заключает договоры с подрядными организациями на проектно-изыскательные и строительно-монтажные работы.

## 2.4 Производственная структура предприятия

Производственная структура ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» представлена на рисунке 2.1.

Производственная структура ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» состоит из восьми подразделений:

- водочного цеха;
- ликероводочного цеха;
- вспомогательных цехов;
- погрузочно-разгрузочного цеха;
- материальных складов;
- акцизного склада водочного производства;
- акцизного склада ликероводочного производства;
- объектов оптовой и розничной торговли.

*Основное производство* представлено водочным и ликероводочным цехами, которые включают спиртоприемное, ликерное, очистное, тарное, посудомоечное и штамповочное отделения.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					





## 2.5 Поставщики сырья и рынки сбыта продукции

В своей работе предприятие ориентируется на определенные целевые сегменты, исходя из этого, формируется оптимальный ассортимент продукции, ценовая и коммуникативная политика. Поставщики обеспечивают предприятие сырьем широкого ассортимента, из которого производится продукция предприятия. Перечень поставщиков сырья представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Перечень поставщиков сырья

Поставщики	Сырье
Иткульский спиртовой комбинат, Алтайский край, пос. Соколово	Спирт
ООО «Диас», г. Новосибирск	Ягоды Растительное сырье Розовое масло Апельсиновое масло
Компания «Доминант Тренд», г. Кемерово	Лимонная кислота Аскорбиновая кислота Ванилин Эфирные масла
ООО «Владимирский Центр Тары»; ООО «Глас Декор Трэйд»; ООО «Евро-Гласс»; ООО «Тверской Стекольный завод»	Сувенирная стеклотычка различных видов декорирования
ЗАО «Издательство Ситалл», г. Красноярск; ЗАО «ТД Форт-Прессе», г. Новосибирск; ООО «Окил», г. Новосибирск; ООО Фирма «КВАТ», г. Новосибирск	Этикет
ООО «Мегаснаб XXI»; ООО «Концерн Вип-Пак»; ОВК «Трэйд»	Термоусадочный колпачок Укупорочные устройства

Предприятие ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» уделяет большое внимание подбору поставщиков и установлению с ними взаимовыгодных отношений. При работе с поставщиками оценивается процент выполнения заказов, качество поставляемой продукции, новизна товара, способы и условия доставки.

Торговыми посредниками между производителем и потребителями продукции, выпускаемой заводом, являются предприятия оптовой и розничной торговли таких городов как Мариинск, Юрга, Кемерово, Новокузнецк, Ленинск-Кузнецкий, Прокопьевск, Анжеро-Судженск, Белово, Киселевск, Новосибирск, Красноярск, которые заключают с предприятием договор на поставку продукции и реализуют ее через свою сбытовую сеть:

1. ООО «Элис-плюс», г. Кемерово;
2. ООО «Торговый Союз-Н», г. Новокузнецк;
3. ООО «Стаурс», г. Новокузнецк;
4. ООО «Арсенал-А», г. Кемерово;
5. ООО «Лис», г. Красноярск;
6. ООО ТД «Минал-Красноярск», г. Красноярск;
7. ООО ТД «Минал - Минусинск», г. Минусинск;
8. ИП Шелковникова, г. Анжеро-Судженск;
9. ИП Гарибов, г. Кемерово;
10. ООО «Белоснежка», пос. Польшаево;
11. ООО «Рахат», г. Березовский;
12. ИП Мельникова, г. Мариинск и т.д.

Факторами успешного сотрудничества являются своевременная сертификация, стабильное качество, гибкая ценовая политика, своевременная доставка в любые точки региона, бесплатная погрузка.

Покупатели влияют на формирование ассортимента продукции, заставляя предприятие постоянно его обновлять.

Контактными аудиториями Мариинского ликеро-водочного завода являются средства массовой информации, местные органы власти и т.д.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

## 2.6 Маркетинговая деятельность предприятия

Маркетинговая деятельность по продвижению продукции в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» включает в себя:

- 1) разработку фирменной стеклотылки с целью поддержания конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях;
- 2) вывод на рынок серий продукции, пользующейся наибольшим спросом;
- 3) работу по штриховому кодированию продукции согласно Международной системе «Юнискан»;
- 4) разработку и проведение рекламно-маркетинговых мероприятий по продвижению алкогольной и безалкогольной продукции на рынок Кемеровской области и за ее пределы.

В качестве средств продвижения продукции на рынок были выбраны следующие аспекты:

- а) стимулирование сбыта, которое включает следующие виды деятельности:
  - применение специальных скидок для увеличения реализации продукции;
  - распространение бесплатных образцов новых товаров при выводе на рынок новых видов продукции;
  - участие в международных, всероссийских и региональных выставках, целью которых является подтверждение стабильного качества выпускаемой продукции, престижа и авторитета предприятия;
- б) работа над внешним оформлением продукции:
  - разработка дизайна этикета и сувенирных коробок;
  - поиск новой стеклотары и укупорочных устройств.

Постоянно велась работа с фирмами:

- ООО «Агроимпекс» (г. Санкт-Петербург), ООО «Интер Пак» (г. Краснодар), ООО «Евро-Гласс» (Московская обл.) - по поставкам стеклотылки производства Франции, Чехии, Германии для выпуска изделий классов «Суперпремиум» и «Премиум»;
- с фирмами ООО «ГлассДекорТрейд» (г. Москва), ООО «Эксклюзив Алко»

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

(г. Москва), ООО «Тверской стекольный завод» (г. Тверь) - по поставкам декорированной стеклобутылки для выпуска изделий класса «Малый премиум».

Начата работа с новыми поставщиками укупорочных устройств и термоусадочного колпачка: ЗАО Фирма «Юнифол» (г. Москва); Trans Packing Group (г. Москва); ООО «Интертекс» (г. Санкт-Петербург).

Организована работа с новыми полиграфическими фирмами:

- ✓ ООО «Принт-Компани» (г. Новосибирск);
- ✓ ООО «Знак» (г. Москва);
- ✓ ООО «Вектор» (г. Санкт-Петербург);
- ✓ ООО «Экофлекс» (г. Новосибирск);
- ✓ ООО «Типография «ЦЕНТР» (г. Новосибирск).

Велась работа:

- совместно с ООО «РУССМЭН» (г. Новосибирск) - по выводу на рынок Кемеровской области серии водок и настоек «Порожняк» объемом 0,5 и 0,7 л.;

- совместно с ООО «Ермак» (г. Томск) - по кардинальному изменению оформления бутылки и дизайна этикета для серии водок «Мариинские»;

- совместно с ЗАО «Ситалл» (г. Красноярск) - по разработке дизайна и изготовлению этикета для напитков слабоалкогольных «Стратег люкс» и «Стратег со вкусом грейпфрута и тоника», а также для напитков безалкогольных «Мариночка. Прозрачный лимон» и «Медвежонок».

В ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» проводилась следующая рекламная деятельность:

### **1) публикация статей в средствах массовой информации:**

в журналах:

- «Русская водка» (г. Москва);
- «Будь здоров» (г. Кемерово);
- «Бизнес журнал» (г. Кемерово);
- «Регион 70» (г. Томск);
- «Продукты и прибыль» (г. Новосибирск);
- «Деловой Кузбасс» (г. Кемерово);

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- «Томская стильная штучка» (г. Томск).

в газетах:

- «Комсомольская правда в Кузбассе»;
- «Московский комсомолец в Кузбассе»;
- «Кузбасс»;
- «Аргументы и факты в Кузбассе»;
- «Вперед»;
- «Мариинский курьер»;
- «Томские новости» и «Томский вестник» (г. Томск);
- «Свободный курс» (г. Барнаул);
- «СКАТ ИНФО» (г. Абакан);
- «Кузнецкий рабочий» (г. Новокузнецк).

в каталоге-справочнике:

- «Кто есть кто на алкогольном рынке» (г. Москва);

**2) аудиоролики на радио:**

- «Кузбасс FM»;
- «Кузбасс»;
- «Автордио»;
- «Русское радио».

**3) видеорепортаж** на телевидении в информационной передаче «Вести Кузбасс» (г. Кемерово), «Политика жизни» (ТВ-Абакан-ТНТ);

**4) печатная реклама:**

- общий каталог продукции, рекламные буклеты и листовки;
- газеты о питьевой/минеральной воде, о безалкогольных напитках серии «Мариночка»;
- календари (перекидной, настенный, карманный, производственный);
- реклама на карте г. Мариинск.

**5) наружная реклама:**

- изготовление и размещение в гг. Мариинск и Кемерово баннеров: «Лед», «Мариночка», «Медвежонок», «Мариинский ликеро-водочный завод»;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

**б) аудиовизуальная реклама:** изготовление рекламного видеофильма о заводе и рекламных роликов о продукции;

**7) сувенирная реклама:** изготовление фирменных пакетов под одну бутылку, фирменных ПЭТ пакетов, фирменных стопок «Стратег» и «Медвежий угол», фирменных ручек «Стратег» и «Мариинский ЛВЗ», шариков «Стратег» с логотипом завода, а также изготовление POS материалов для оформления витрин в виде шелфтокеров, wobлеров, фирменных ценников.

Проводились праздничные дегустации в сети магазинов «Чибис», «Каравай», супермаркетах «Кора», «Палата», «АЛПИ» г. Кемерово, а также выпущены специальные буклеты о заводе. Проводились рекламно-маркетинговые мероприятия «День рождения «Стратега» в целях продвижения продукции на рынок:

- промоакции в супермаркетах г. Кемерово;
- выпущены специальные рекламные листовки «Стратег»;
- изготовлены фирменные стопки, ручки, шарики «Стратег» для использования в качестве сувенирной продукции для покупателей;
- аудиореклама на радио.

Была проведена следующая маркетинговая работа:

- разработан общий дизайн юбилейной символики завода;
- изготовлены наклейки с юбилейной символикой на продукцию;
- изготовлен этикет с юбилейной символикой для водки «Мариинская Юбилейная»;
- заказаны ПЭТ пакеты с юбилейной символикой завода;
- разработаны и заказаны подарочные бумажные пакеты;
- изготовлен и размещен баннер с юбилейной символикой завода;
- проведена дегустация в день праздника в кинотеатре «Юбилейный».

## 2.7 Награды предприятия, полученные на выставках

Стало уже доброй традицией, что продукция с фирменной маркой ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» из года в год достойно представляет Кузбасс на самых престижных выставках и отличается большим количеством

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

высоких наград, полученных за продукцию, которую традиционно выставляют для участия в дегустационных конкурсах.

Награды, полученные на выставках различного уровня, подтверждают высокое качество выпускаемой продукции (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Медали и награды ОАО «МЛВЗ»

Наименование выставки	Награды				
	Золотая медаль	Серебряная медаль	Бронзовая медаль	Гран-При	Дипломы
1. «Интердринк», г. Москва	21	21	2	4	-
2. «ВВЦ», г. Москва	1	4	5		6
3. Агропромышленная выставка «Золотая осень», г. Москва	25	20	8	1	-
4. «Продэкспо», г. Кемерово	12	16	10	-	51
5. «Индустрия напитков», г. Москва	8	11	-	2	1
6. «Вино-водка-табак», г. Сочи	24	19	25	3	4
7. «Ленэкспо», г. Санкт-Петербург	38	29	20	5	17
8. «Кузнецкая ярмарка», г. Новокузнецк	13	2	3	-	4
9. «Экспо-Сибирь», г. Новосибирск	4	-	-	-	1
10. «Продсиб», г. Томск	36	2	2	1	-
11. «Moscow wine & Spirits», г. Москва	-	2	1	-	-
12. «EAST - WEST DRINKS», г. Москва	2	2	-	-	4

## 2.8 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния

### ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» за три года

В таблице 2.5 приведены основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод».

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							



Выручка от продажи продукции за три года сократилась на 37,7%, что обусловлено сокращением, в первую очередь, производства водок класса премиум и сувенирной продукции. Себестоимость продаж изменяется пропорционально выручке от продаж. Коммерческие расходы за анализируемый период уменьшились практически наполовину, в основном за счет снижения представительских и транспортно-заготовительных расходов. А управленческие расходы, наоборот, увеличились на 7,9% в результате роста затрат по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг, а также роста затрат на ремонт основных средств управленческого и общехозяйственного назначения.

Прибыль от продаж за три года уменьшилась на 51,3%, что связано с сокращением выручки от продажи и ростом управленческих расходов. Чистая прибыль также имеет отрицательную динамику снижения на 71,7%, которое произошло в результате превышения прочих расходов над прочими доходами.

Рентабельность продукции - это относительный показатель, который характеризует уровень прибыльности отдельных видов продукции. Показывает, сколько прибыли приходится на 1 руб. реализованной продукции (формула 2.1).

$$R_{\text{пр}} = \Pi / C * 100\%, \quad (2.1)$$

где  $R_{\text{пр}}$  - рентабельность продукции, %;

$\Pi$  - прибыль от продаж, тыс. руб.;

$C$  - себестоимость продаж, тыс. руб.

Расчет рентабельности продукции представлен ниже:

$$2012 R_{\text{пр}} = 1547578 / 4591180 * 100 \% = 33,7\%;$$

$$2013 R_{\text{пр}} = 720657 / 3912180 * 100 \% = 18,4\%;$$

$$2014 R_{\text{пр}} = 752996 / 3030218 * 100 \% = 24,8\%.$$

За три года рентабельность продукции сократилась на 8,9%п.

При анализе среднесписочной численности работников ППП наблюдается ее сокращение. Так, на конец 2014 года на предприятии работало 793 человека, что на 349 человек или 30,6% меньше, чем в 2012 году.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 2.5 - Основные показатели ПХД и финансового состояния

## ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод»

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					2013 2012	2014 2013	2014 2012
1. Выручка от продажи	тыс. руб.	7114311	5584622	4433126	78,5	79,4	62,3
2. Себестоимость продаж	тыс. руб.	4591180	3912180	3030218	85,2	77,5	66,0
3. Коммерческие расходы	тыс. руб.	768906	661536	427012	86,0	64,5	55,5
4. Управленческие расходы	тыс. руб.	206647	290249	222900	140,5	76,8	107,9
5. Прибыль от продаж	тыс. руб.	1547578	720657	752996	46,6	104,5	48,7
6. Рентабельность продукции	%	33,7	18,4	24,8	54,6	134,8	73,6
7. Чистая прибыль	тыс. руб.	626457	441544	177077	70,5	40,1	28,3
8. Среднесписочная численность ППП	чел.	1142	996	793	87,2	79,6	69,4
9. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	6229,7	5607,1	5590,3	90,0	99,7	89,7
10. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	593298	635875	329708	107,2	51,9	55,6
11. Средняя заработная плата работника ППП	тыс. руб.	519,5	638,4	415,8	122,9	65,1	80,0
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	2713282	3247282	3556593	119,7	109,5	131,1
13. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	279919	336659	354992	120,3	105,4	126,8
14. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	7092601	8731915	8679944	123,1	99,4	122,4
15. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	247880	308860	328732	124,6	106,4	132,6
16. Фондоотдача основных фондов	руб.	28,7	18,1	13,5	63,1	74,6	47,0
17. Коэффициент независимости	-	0,37	0,36	0,39	97,3	108,3	105,4
18. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,34	0,33	0,37	97,1	112,1	108,8
19. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,54	1,54	1,77	100,0	114,9	114,9
20. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,76	0,77	0,94	101,3	122,1	123,7

Выработка показывает, сколько выручки приходится на одного работника ППП. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции к среднесписочной численности работников по формуле (2.2).

$$BP = V / Ч_{cp}, \quad (2.2)$$

где BP - выработка одного работника ППП, тыс. руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

Ч<sub>cp</sub> - среднесписочная численность работников ППП, чел.

Расчёт выработки одного работника ППП:

2012 BP<sub>ППП</sub> = 7114311 / 1142 = 6229,7 тыс. руб.;

2013 BP<sub>ППП</sub> = 5584622 / 996 = 5607,1 тыс. руб.;

2014 BP<sub>ППП</sub> = 4433126 / 793 = 5590,3 тыс. руб.

За три года выработка одного работника ППП сократилась на 10,3%, что напрямую связано с сокращением выручки от продажи продукции и уменьшением среднесписочной численности ППП.

Фонд оплаты труда ППП за три года сократился на 44,4% в результате снижения средней заработной платы целом по предприятию на 20% и среднесписочной численности работников ППП.

Среднегодовая стоимость собственного капитала за три года выросла на 31,1% в результате выпуска дополнительных акций. Увеличение среднегодовой стоимости внеоборотных активов в 2014 году по отношению к 2012 году на 26,8% произошло за счет обновления основных производственных фондов и строительства новых складов для хранения готовой продукции и тары, а также модернизации здания спиртохранилища и приобретения автопогрузчиков в количестве 5 штук.

Среднегодовая стоимость оборотных средств за три года возросла на 22,4% в результате увеличения дебиторской задолженности на кредитование потребителей продукции и по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет предоплаты по различным материалам и услугам.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Фондоотдача показывает, сколько продукции произведено в расчете на один рубль основных производственных фондов. Данный показатель рассчитывается по формуле (2.3).

$$FO = V / ОПФ_{cp}, \quad (2.3)$$

где FO - фондоотдача, руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

ОПФ<sub>cp</sub> - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.

Фондоотдача основных фондов равна:

$$2012 \text{ FO} = 7114311 / 247880 = 28,7 \text{ руб.};$$

$$2013 \text{ FO} = 5584622 / 308860 = 18,1 \text{ руб.};$$

$$2014 \text{ FO} = 4433126 / 328732 = 13,5 \text{ руб.}$$

Фондоотдача основных фондов за три года сократилась на 53% и составила на конец 2014 года 13,5 руб.

Коэффициент независимости показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных средств. Считается нормальным соотношение «60/40», т.е. на 60% должно осуществляться финансирование за счет собственных средств предприятия, а на 40% - за счет заёмных средств. Рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости собственного капитала к сумме среднегодовой стоимости внеоборотных активов и оборотных средств по формуле (2.4).

$$K_n = СК_{cp} / (ВОА_{cp} + ОС_{cp}), \quad (2.4)$$

где K<sub>n</sub> - коэффициент независимости;

СК<sub>cp</sub> - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

ВОА<sub>cp</sub> - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

ОС<sub>cp</sub> - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Коэффициент независимости равен:

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

$$2012 K_H = 2713282 / (279919 + 7092601) = 0,37;$$

$$2013 K_H = 3247282 / (336659 + 8731915) = 0,36;$$

$$2014 K_H = 3556593 / (354992 + 8679944) = 0,39.$$

Приведенные расчеты свидетельствуют о том, что у предприятия на начало анализируемого периода коэффициент независимости был равен 37%, а на конец периода он увеличился до 39%, т.е. предприятие за три года повысило финансирование деятельности за счет собственных средств на 2%.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает наличие собственных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Рассчитывается как отношение разницы среднегодовой стоимости собственного капитала и внеоборотных активов к среднегодовой стоимости оборотных средств по формуле (2.5).

$$K_{осс} = (СК_{ср} - ВОА_{ср}) / ОС_{ср}, \quad (2.5)$$

где  $K_{осс}$  - коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (нормативное значение 0,1);

$СК_{ср}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$ВОА_{ср}$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$ОС_{ср}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами равен:

$$2012 K_{осс} = (2713282 - 279919) / 7092601 = 0,34;$$

$$2013 K_{осс} = (3247282 - 336659) / 8731915 = 0,33;$$

$$2014 K_{осс} = (3556593 - 354992) / 8679944 = 0,37.$$

Приведённые расчёты показывают, что все полученные коэффициенты выше нормативного (0,1). Это хорошая тенденция и свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств для его финансовой устойчивости.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчётам может погасить предприятие, мобилизовав

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

все оборотные средства. Рассчитывается по формуле (2.6).

Принято считать, что необходимое значение коэффициента равно 2 и не должно опускаться ниже 1.

$$\text{Кт.л.} = \text{строка 1200} / \text{строка 1500}, \quad (2.6)$$

Расчет коэффициента текущей ликвидности представлен ниже:

$$2012 \text{ Кт.л. н.г.} = 6095713 / 3860987 = 1,58;$$

$$2012 \text{ Кт.л. к.г.} = 8089488 / 5249101 = 1,54;$$

$$2013 \text{ Кт.л. к.г.} = 9374342 / 6096090 = 1,54;$$

$$2014 \text{ Кт.л. к.г.} = 7985545 / 4504404 = 1,77.$$

На конец 2012, 2013 и 2014 гг. коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения (2), поэтому необходимо рассчитать коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам, по формуле (2.7).

$$\text{Кв.п.} = [\text{Кт.л. к.г.} + 6/12 * (\text{Кт.л. к.г.} - \text{Кт.л. н.г.})] / 2, \quad (2.7)$$

где Кв.п. - коэффициент восстановления платежеспособности;

Кт.л. н.г. - коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Кт.л. к.г.- коэффициент текущей ликвидности на конец года.

$$\text{Кв.п. 2012} = [1,54 + 6/12 * (1,54 - 1,58)] / 2 = 0,76;$$

$$\text{Кв.п. 2013} = [1,54 + 6/12 * (1,54 - 1,54)] / 2 = 0,77;$$

$$\text{Кв.п. 2014} = [1,77 + 6/12 * (1,77 - 1,54)] / 2 = 0,94.$$

Значение данных коэффициентов показали, что у предприятия в ближайшие полгода нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность, поскольку данные коэффициенты ниже нормы (1).

Во второй главе данной работы была рассмотрена характеристика ОАО «МЛВЗ», а именно, представлены общие сведения о предприятии, ассортимент выпускаемой продукции, структуры управления, поставщики сырья, маркетинговая деятельность и награды, а также проанализированы технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния завода за три года.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

### 3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»

#### 3.1 Кадровая статистическая информация

Общие сведения кадрового мониторинга предоставлены отделом кадров ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» в ходе прохождения преддипломной практики и представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Кадровая статистическая информация в ОАО «МЛВЗ»

Сведения по кадрам	2012 год	2013 год	2014 год
Общие издержки на персонал, тыс. руб.	650546	691168	353385
Среднесписочная численность ППП, чел.	1142	996	793
Количество работников, сменивших должности в течение года, чел.	108	67	59
Производительные часы, чел.- час.	1280602	1096115	828874
Потерянные производительные часы, чел.- час.	23563	21155	22545

#### 3.2 Анализ абсентеизма и внутренней мобильности персонала

Показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период по формуле (3.1). В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени – по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе организации.

К производительным часам относят те часы производственных работников, в течение которых они заняты непосредственной производственной деятельностью – изготовлением продукции. Производительными часами не считаются часы, которые потрачены на профессиональное обучение, простои, занятия по охране труда и технике безопасности и т.п.

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

Коэффициент абсентеизма ( $K_{\text{абс}}$ ) показывает, какой процент производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте.

$$K_{\text{абс}} = \text{ПЧ}_{\text{абс}} / \text{ПЧ} * 100\%, \quad (3.1)$$

где  $K_{\text{абс}}$  - коэффициент абсентеизма, %;

$\text{ПЧ}_{\text{абс}}$  - потерянные производительные часы (количество рабочих часов, пропущенных сотрудниками в течение года), чел.-час.

$\text{ПЧ}$  - производительные часы, чел.-час.

Расчет абсентеизма представлен ниже:

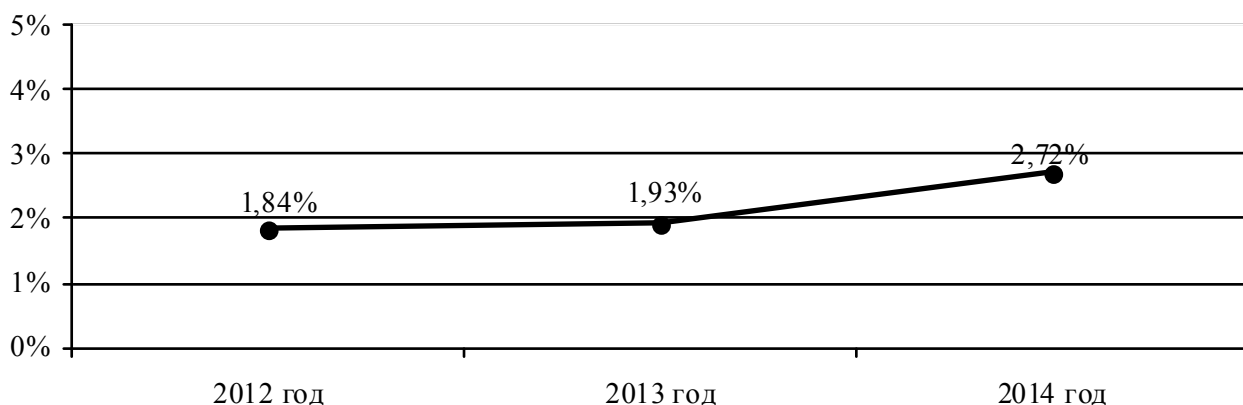
$$K_{\text{абс}} 2012: 23563 \text{ чел.-час.} / 1280602 \text{ чел.-час.} * 100\% = 1,84\%;$$

$$K_{\text{абс}} 2013: 21155 \text{ чел.-час.} / 1096115 \text{ чел.-час.} * 100\% = 1,93\%;$$

$$K_{\text{абс}} 2014: 22545 \text{ чел.-час.} / 828874 \text{ чел.-час.} * 100\% = 2,72\%.$$

За три года наблюдается тенденция увеличения абсентеизма с 1,84% до 2,72%, что негативно сказывается на работе предприятия, так как теряется больший процент производительного времени.

Наглядно значения коэффициента абсентеизма по годам отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.1.





### Рисунок 3.1 - Динамика коэффициента абсентеизма

Коэффициент внутренней мобильности ( $K_{\text{вн. моб}}$ ) рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднесписочной численности сотрудников предприятия за период по формуле (3.2).

Коэффициент мобильности может рассчитываться за год, три года, пять лет.

$$K_{\text{вн моб}} = \frac{Ч_{\text{смен долж}}}{Ч_{\text{ппп}}} * 100\%, \quad (3.2)$$

где  $K_{\text{вн моб}}$  - коэффициент внутренней мобильности персонала, %;

$Ч_{\text{смен долж}}$  - численность работников, сменивших должности в течение года, чел.;

$Ч_{\text{ппп}}$  - среднесписочная численность ППП, чел.

Расчет общего коэффициента внутренней мобильности персонала за каждый год анализируемого периода представлен ниже.

$$K_{\text{общ моб 2012}}: 108 / 1142 * 100\% = 9,46\%;$$

$$K_{\text{общ моб 2013}}: 67 / 996 * 100\% = 6,73\%;$$

$$K_{\text{общ моб 2014}}: 59 / 793 * 100\% = 7,44\%.$$

Рассчитанные данные позволяют сделать вывод о том, что общие должностные перемещения более динамично происходили в базисном году.

Графически динамика коэффициента общей мобильности представлена на рисунке 3.2.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

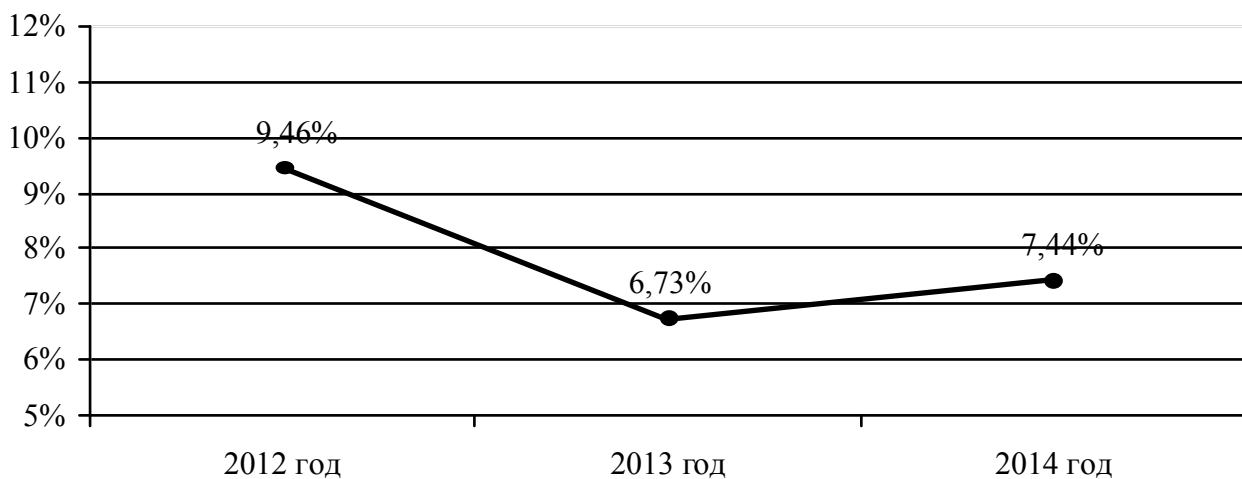


Рисунок 3.2 - Динамика общего коэффициента внутренней мобильности персонала

Структура персонала ОАО «МЛВЗ» по должностным перемещениям представлена графически на рисунке 3.3.

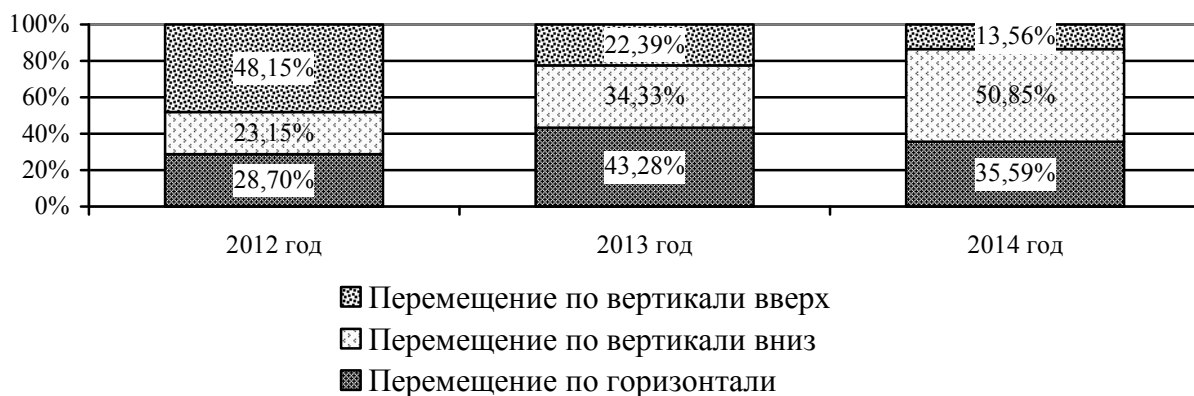


Рисунок 3.3 - Структура персонала по должностным перемещениям

Итоговые данные, характеризующие абсентеизм и мобильность персонала в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» за период с 2012 по 2014 годы, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Абсентеизм и мобильность персонала ОАО «МЛВЗ»

ПОКАЗАТЕЛИ	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
Коэффициент абсентеизма, %	1,84	1,93	2,72	104,9	140,9	147,8
Коэффициент мобильности, %	9,46	6,73	7,44	71,1	110,5	78,6

### 3.3 Анализ движения персонала и причин увольнения работников

Текучесть персонала - важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Наиболее распространенный метод расчета текучности - отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднесписочной численности персонала в течение года. Чем выше показатель текучности, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучности кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому руководству персоналом необходимо проводить анализ причин текучности и выявлять наиболее серьезные из них.

Данные для расчета коэффициента текучности кадров, коэффициента оборота по приему кадров, коэффициента оборота по выбытию кадров за три года представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Данные для расчета коэффициента текучности кадров, коэффициентов оборота по приему и выбытию кадров

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год
1. Количество выбывших работников, в том числе по сокращению штатов, чел.	802 21	635 25	611 19
2. Количество принятых работников, чел.	833	594	568
3. Среднесписочная численность, чел.	1142	996	793
4. Коэффициент текучности кадров, %	68,39	61,24	74,65
5. Коэффициент оборота по приему кадров, %	72,94	59,64	71,63
6. Коэффициент оборота по выбытию кадров, %	70,23	63,75	77,05

Рассчитаем коэффициент текучности ( $K_{тек}$ ) как отношение суммы выбывших работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины за минусом уволенных по сокращению штатов к среднесписочной численности работающих за год (при норме 9%).

$K_{\text{тек 2012}}: (802-21) \text{ чел.} / 1142 \text{ чел.} * 100\% = 68,39\%$ ;

$K_{\text{тек 2013}}: (635-25) \text{ чел.} / 996 \text{ чел.} * 100\% = 61,24\%$ ;

$K_{\text{тек 2014}}: (611-19) \text{ чел.} / 793 \text{ чел.} * 100\% = 74,65\%$ ;

Динамика коэффициента текучести такова, что за весь анализируемый период он сильно превышает норму. В 2013 году по сравнению с 2012 годом коэффициент текучести сократился на 7,15%. Однако в 2014 году такая положительная тенденция не сохранилась и коэффициент текучести увеличился на 13,41% (с 61,24% до 74,65%).

Динамику коэффициента текучести наиболее наглядно отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.4.

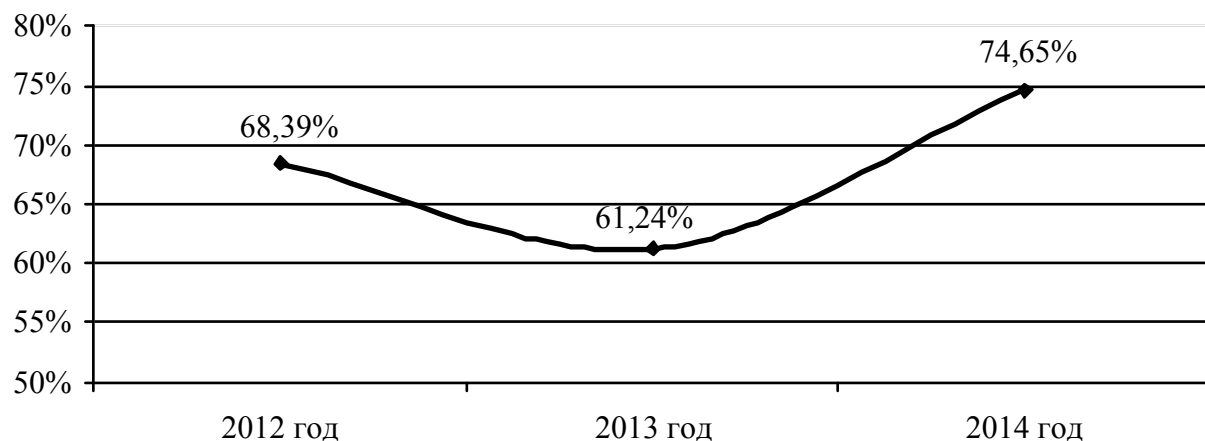


Рисунок 3.4 - Динамика коэффициента текучести персонала

Наряду с коэффициентом текучести рассчитаем коэффициент оборота по приему кадров ( $K_{\text{прием}}$ ), как отношение числа принятых работников в течение года к среднесписочной численности работающих:

$K_{\text{пр 2012}}: 833 \text{ чел.} / 1142 \text{ чел.} * 100\% = 72,94\%$ ;

$K_{\text{пр 2013}}: 594 \text{ чел.} / 996 \text{ чел.} * 100\% = 59,64\%$ ;

$K_{\text{пр 2014}}: 568 \text{ чел.} / 793 \text{ чел.} * 100\% = 71,63\%$ .

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Динамику коэффициента оборота по приему кадров наиболее наглядно отражает кривая, представленная на рисунке 3.5.

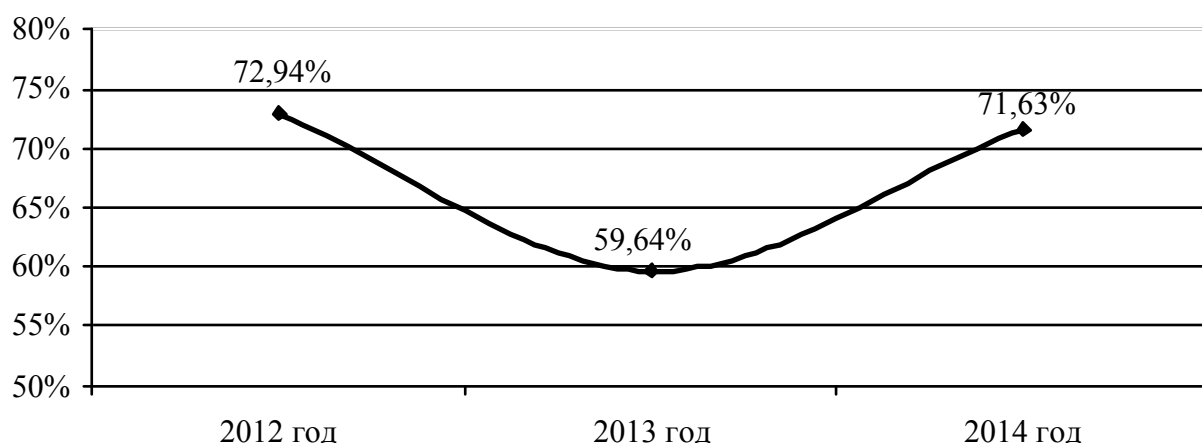


Рисунок 3.5 - Динамика коэффициента оборота по приему кадров

Кроме того, следует рассчитать коэффициент оборота по выбытию кадров ( $K_{\text{выбыт}}$ ) как отношение числа выбывших работников в течение года к среднесписочной численности:

$$K_{\text{выбыт}} 2012: 802 \text{ чел.} / 1142 \text{ чел.} * 100 \% = 70,23\%;$$

$$K_{\text{выбыт}} 2013: 635 \text{ чел.} / 996 \text{ чел.} * 100\% = 63,75\%;$$

$$K_{\text{выбыт}} 2014: 611 \text{ чел.} / 793 \text{ чел.} * 100\% = 77,05\%.$$

В нашем случае, коэффициент оборота по выбытию кадров не совпал с коэффициентом текучести, что обусловлено наличием в анализируемом периоде сокращения штатов.

Приведённые расчёты показывают, что коэффициент оборота по приему кадров превышает коэффициент оборота по их выбытию только в 2012 году, что можно отнести к положительному моменту в деятельности предприятия. В остальные периоды этого не произошло.

Динамику коэффициента оборота по выбытию кадров наиболее наглядно отражает кривая, представленная на рисунке 3.6.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

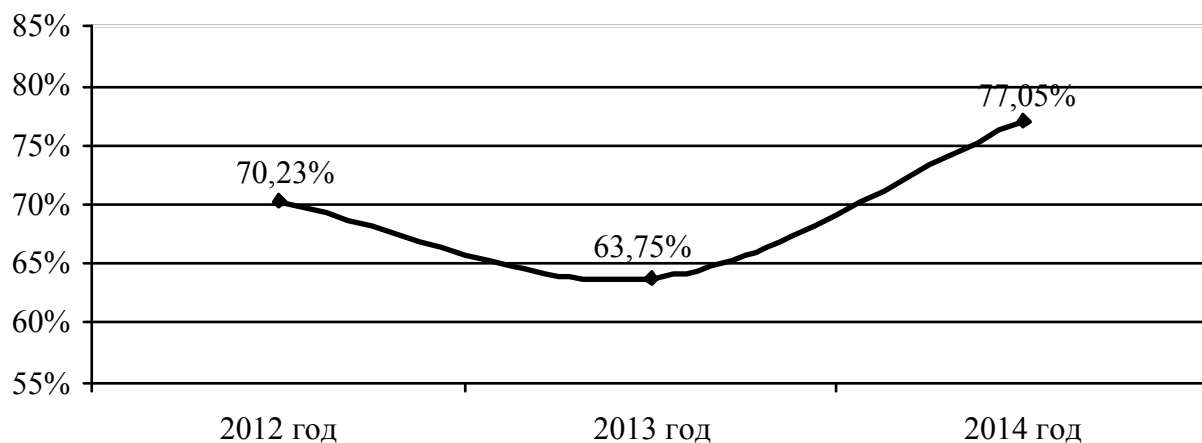


Рисунок 3.6 - Динамика коэффициента оборота по выбытию кадров

Данные для анализа причин увольнения работников в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Причины увольнения работников в ОАО «МЛВЗ»

Причины увольнения	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. По собственному желанию	296	36,91	190	29,92	112	18,33
2. В связи с окончанием срока действия трудового договора	431	53,74	378	59,53	453	74,14
3. По соглашению сторон	15	1,87	13	2,04	8	1,31
4. По сокращению штата	21	2,62	25	3,94	19	3,11
5. За нарушение трудов. дисциплины	12	1,49	8	1,26	5	0,82
6. По другим причинам	27	3,37	21	3,31	14	2,29
Итого	802	100	635	100	611	100

Данные таблицы свидетельствуют о том, что основной причиной, по которой работники увольняются с предприятия, является окончание срока действия трудового договора. На конец 2014 года их количество составило более 450 человек. Второй причиной увольнения работников является собственное желание, которое имеет наибольшее значение в 2012 году.

На данном предприятии увольняют за нарушение трудовой дисциплины и прогулы. Удельный вес работников, уволенных по другим причинам, за три года сократился с 3,37% до 2,29%.

### 3.4 Анализ социальной структуры персонала

#### 1) Анализ структуры персонала по стажу работы на предприятии

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель стажа работы на предприятии. Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры. Однако и в этом случае лучше использовать метод группировки, приведенный в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Структура персонала ОАО «МЛВЗ» по стажу работы

Стаж работы	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
менее 1 года	35	3,1	32	3,3	20	2,6
от 1 до 5 лет	66	5,8	55	5,5	51	6,4
от 5 до 15 лет	243	21,3	210	21,1	157	19,8
от 15 до 25 лет	384	33,6	325	32,6	265	33,4
от 25 до 35 лет	324	28,4	294	29,5	238	30,0
СВЫШЕ 35 ЛЕТ	90	7,8	80	8,0	62	7,8
Итого	1142	100	996	100	793	100

Наиболее наглядно динамику стажа работы персонала на предприятии характеризует график, представленный на рисунке 3.7.

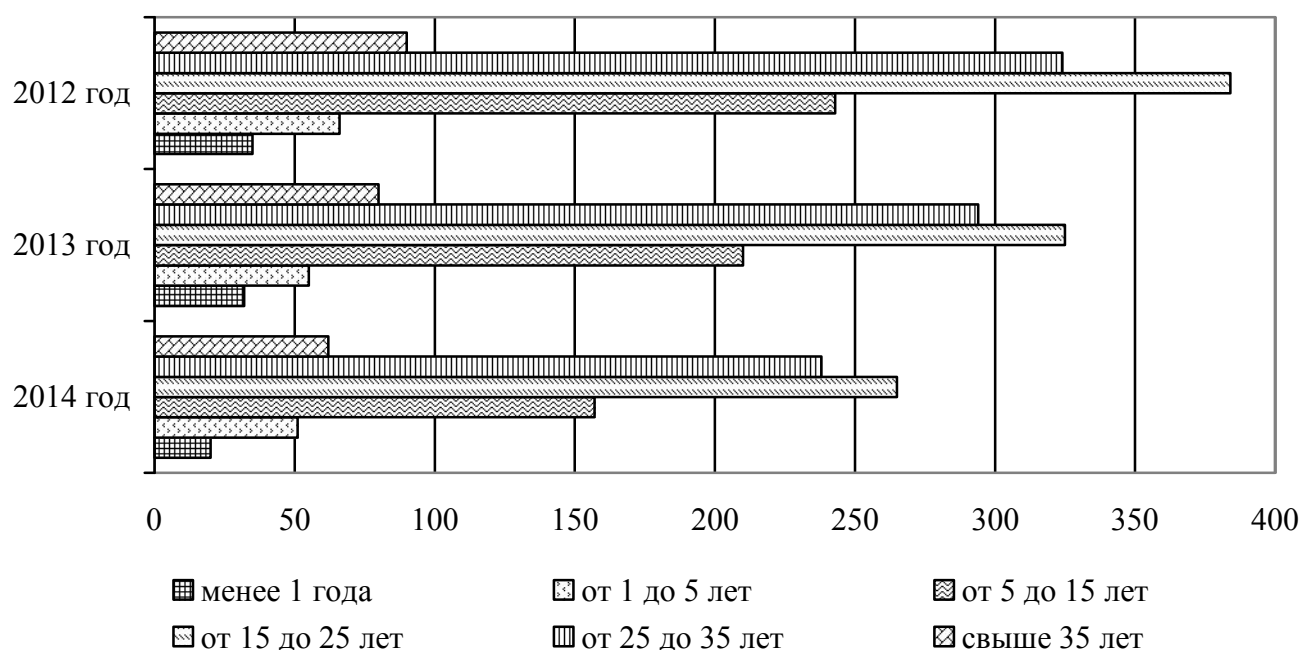


Рисунок 3.7 - Структура персонала ОАО «МЛВЗ» по стажу работы, чел.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу работы на данном предприятии имеет позиция от 15 до 25 лет – в среднем 33%. Удельный вес позиции свыше 35 лет - в среднем 8%. За три года численность работающих в данной категории сократилась на 28 человек (с 90 до 62). Наименьший удельный вес имеет позиция до 1 года - в среднем 3%.

## 2) Анализ половой структуры персонала

Процентное соотношение мужчин и женщин является еще одним 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). Динамика половой структуры персонала на данном предприятии представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Половая структура персонала ОАО «МЛВЗ»

Пол	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Мужчины	489	42,8	428	43,0	331	41,7
Женщины	653	57,2	568	57,0	462	58,3
Итого	1142	100	996	100,0	793	100

Графически половая структура предприятия представлена на рисунке 3.8.

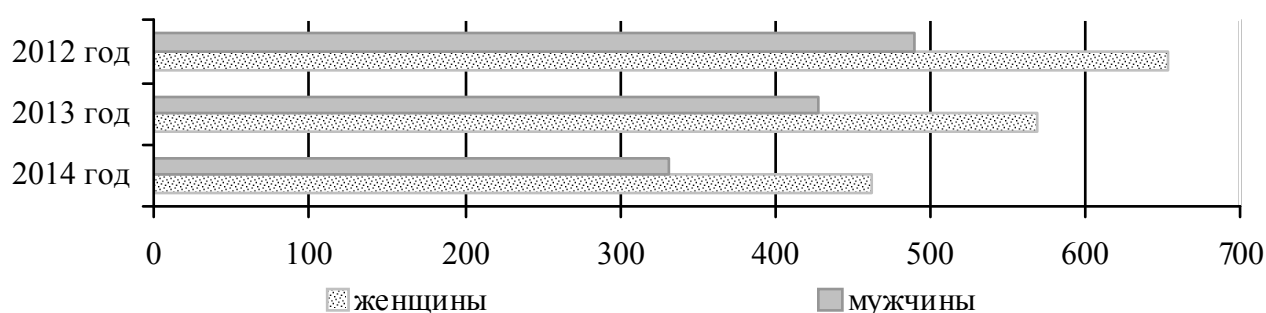


Рисунок 3.8 - Половая структура персонала ОАО «МЛВЗ», чел.

Из данных таблицы следует, что по половому признаку на предприятии преобладают женщины. Их удельный вес в общей численности за анализируемый период колеблется в пределах 57%. Удельный вес мужчин соответственно в среднем 43%.



### 3) Анализ возрастной структуры персонала

Возрастную структуру персонала ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» представим путем группировки в таблице 3.7, данные которой свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа от 40 до 50 лет - в среднем 35%. За три года данный показатель сократился на 101 человек (с 393 до 292).

Наименьший удельный вес приходится на категорию людей в возрасте до 20 лет. Результаты проведенного анализа говорят о том, что по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли работников зрелого возраста.

Таблица 3.7 - Возрастная структура персонала ОАО «МЛВЗ»

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
до 20 лет	24	2,1	20	2,1	17	2,1
от 20 до 30 лет	153	13,4	131	13,1	99	12,5
от 30 до 40 лет	233	20,4	220	22,1	150	18,9
от 40 до 50 лет	393	34,4	330	33,1	292	36,8
от 50 до 60 лет	188	16,5	164	16,5	129	16,3
от 60 лет и старше	151	13,2	131	13,1	106	13,4
Итого	1142	100	996	100	793	100

Наиболее наглядно возрастную структуру персонала ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.9.

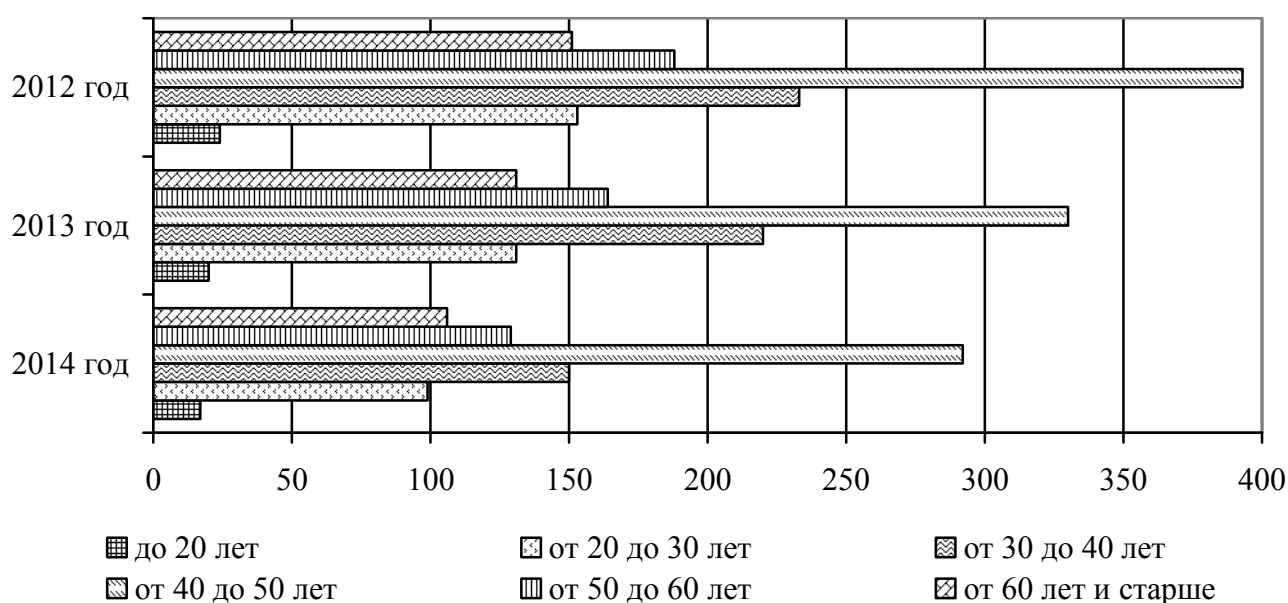


Рисунок 3.9 - Возрастная структура персонала ОАО «МЛВЗ», чел.

### 3.5 Анализ показателей затрат на персонал

Существует несколько широко используемых сегодня показателей анализа затрат на рабочую силу. Это такие показатели, как:

- 1) общие затраты на персонал;
- 2) доля общих затрат на персонал в выручке от продажи;
- 3) затраты на одного сотрудника;
- 4) затраты на один производительный час.

#### 1) Анализ общих затрат на персонал

Каждая организация должна с максимальной точностью знать размер своих расходов на рабочую силу. Как это ни парадоксально, определение общей величины издержек является достаточно сложным делом.

Больше всего средств на персонал было потрачено в 2013 году - 691168 тыс. руб., что на 337783 тыс. руб. или 95,58% больше, чем в 2014 году.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.10.

тыс. руб.

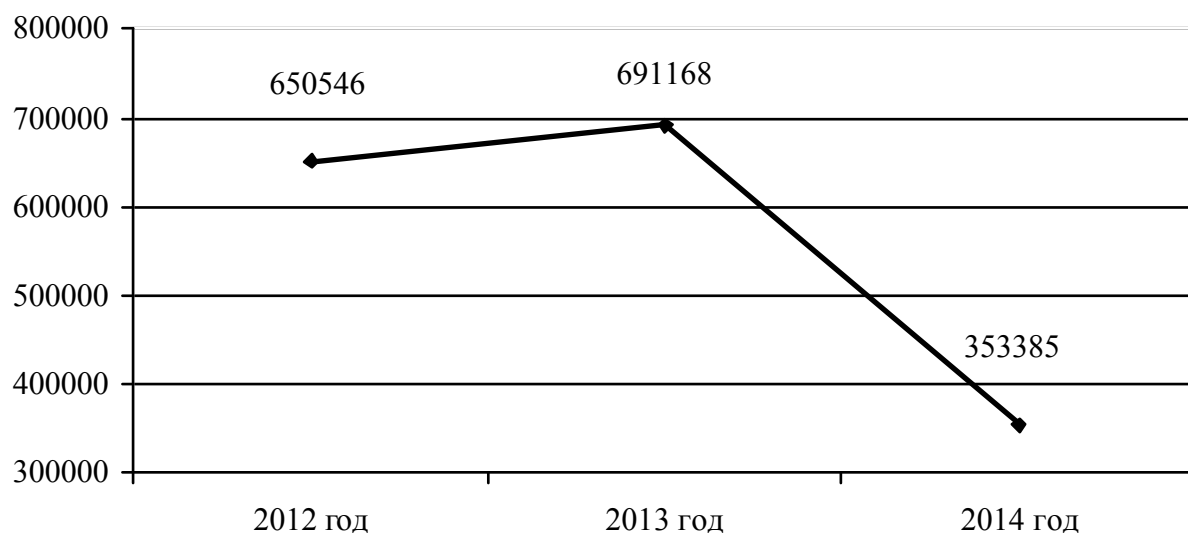


Рисунок 3.10 - Общие затраты на персонал в ОАО «МЛВЗ»

## 2) Анализ доли общих затрат на персонал в выручке от продажи

Показатель величины затрат на персонал является абсолютным, поэтому его использование в управленческом анализе и при принятии решений достаточно ограничено. Более информативным является показатель доли затрат на персонал в выручке от продажи продукции, дающий представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал. Этот показатель ( $D_{\text{выруч}}$ ) рассчитывается как частное от деления общей величины затрат на персонал на выручку от продажи продукции по формуле (3.3).

$$D_{\text{выруч}} = Z_{\text{общ}} / V * 100\%, \quad (3.3)$$

где  $D_{\text{выруч}}$  - доля общих затрат на персонал в выручке от продажи, %;

$Z_{\text{общ}}$  - общие затраты на персонал, тыс. руб.;

$V$  - выручка от продажи продукции, тыс. руб.

Расчет доли общих затрат на персонал в выручке от продажи приведен ниже:

2012  $D_{\text{выруч}}$ :  $650546 / 7114311 * 100 \% = 9,14\%$ ;

2013  $D_{\text{выруч}}$ :  $691168 / 5584622 * 100 \% = 12,38\%$ ;

2014  $D_{\text{выруч}}$ :  $353385 / 4433126 * 100 \% = 7,97\%$ .

Из каждого заработанного предприятием рубля приблизительно 9 копеек расходовалось на персонал в 2012 году, 12 копеек в 2013 году и в среднем 8 копеек - в 2014 году.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.11.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

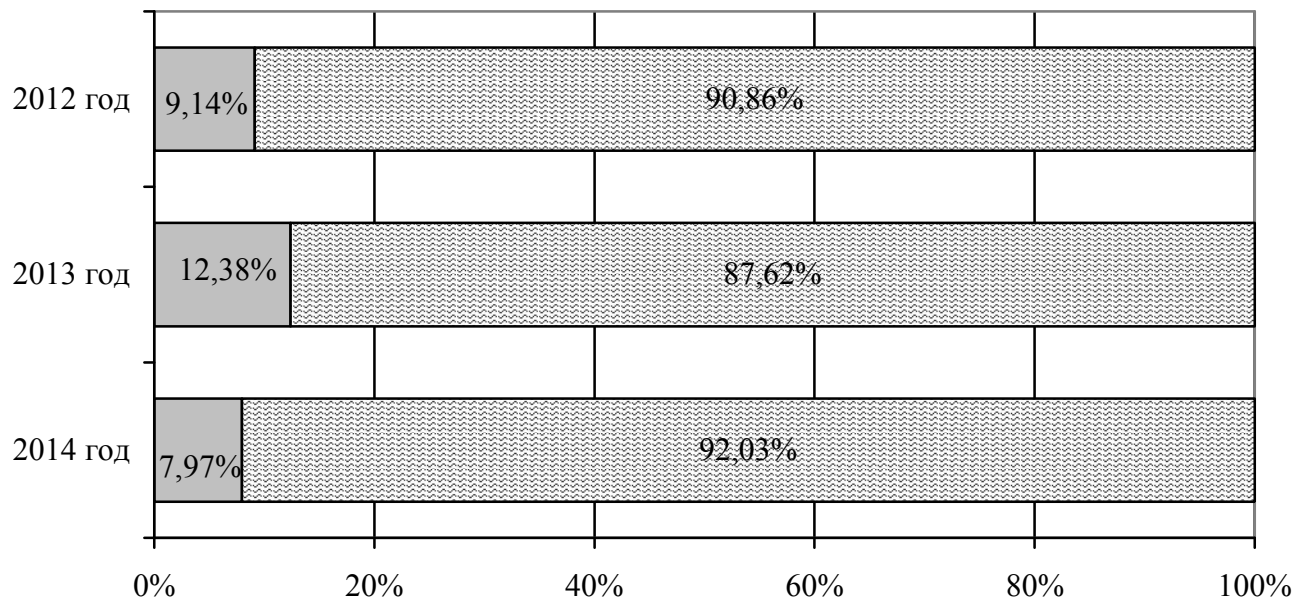


Рисунок 3.11 - Динамика доли общих затрат на персонал в выручке от продажи

### 3) Анализ затрат на одного работника

Этот показатель ( $Z_{1раб}$ ) рассчитывается путем деления общей величины затрат на персонал за период на среднесписочную численность ППП по формуле (3.4).

$$Z_{1раб} = Z_{общ} / Ч_{ппп}, \quad (3.4)$$

где  $Z_{1раб}$  - затраты на одного работника, тыс. руб.;

$Z_{общ}$  - общие затраты на персонал, тыс. руб.;

$Ч_{ппп}$  - среднесписочная численность ППП, чел.

Таким образом, получим:

2012  $Z_{1раб}$ : 650546 тыс. руб. / 1142 чел. = 569,65 тыс. руб.;

2013  $Z_{1раб}$ : 691168 тыс. руб. / 996 чел. = 693,94 тыс. руб.;

2014  $Z_{1раб}$ : 353385 тыс. руб. / 793 чел. = 445,63 тыс. руб.

Показатель затрат на одного сотрудника дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник в течение периода. Так, в 2014 году ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» потратил на одного сотрудника 445,63 тыс. руб., что на 124 тыс. руб. или 21,8% меньше, чем в 2012 году.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.12.

Тыс. руб.

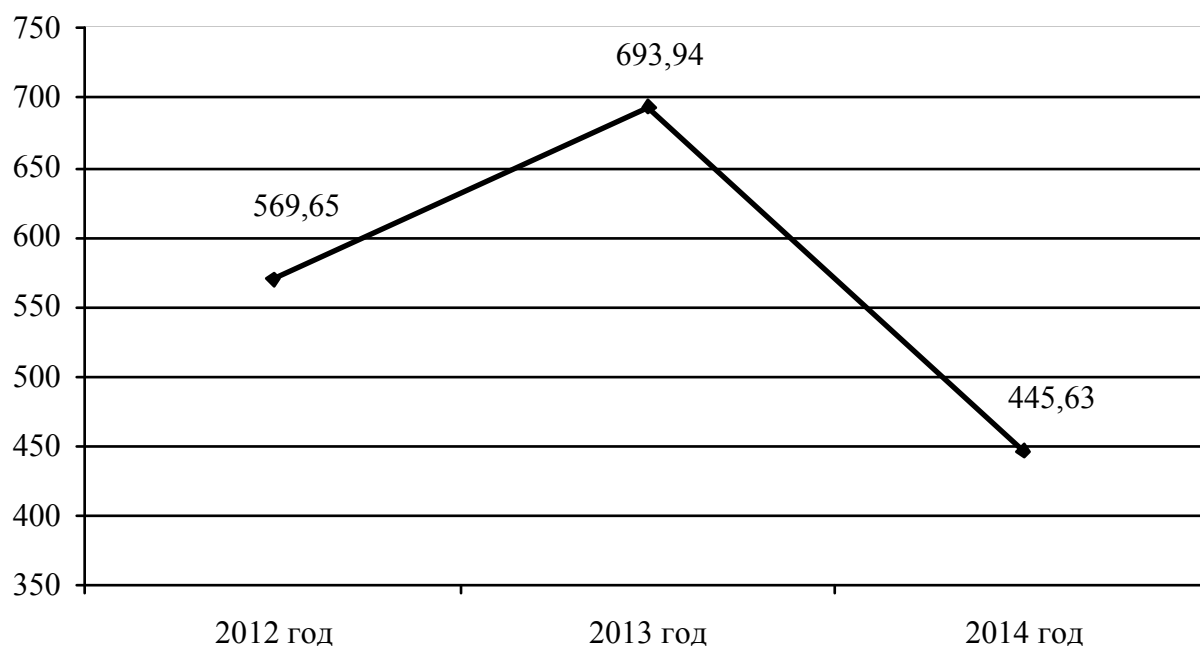


Рисунок 3.12 - Динамика затрат на одного работника в ОАО «МЛВЗ»

#### 4) Анализ затрат на один производительный час

Этот показатель, применяемый производственными предприятиями, дает представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Он рассчитывается как общие затраты на персонал, деленные на общее число производительных часов за период по формуле (3.5).

$$Z_{\text{час}} = Z_{\text{общ}} / \text{ПЧ}, \quad (3.5)$$

где  $Z_{\text{час}}$  - затраты на один производительный час, тыс. руб.;

$Z_{\text{общ}}$  - общие затраты на персонал, тыс. руб.;

ПЧ - производительные часы, чел.-час.

Необходимо подчеркнуть, что в данном показателе учитываются все издержки, но только производительные, а не все отработанные часы. Это является

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

отражением того факта, что добавленная стоимость создается только в течение производительных часов, однако из нее покрываются все затраты организации. Показатель издержек на один час производительного труда широко используется не только для анализа эффективности использования рабочей силы, но и при планировании, например, определении издержек на выпуск нового вида продукции.

Расчет затрат на один производительный час (З<sub>час</sub>) представлен ниже:

2012 З<sub>час</sub>: 650546 тыс. руб. / 1280602 чел.-час. = 0,508 тыс. руб. = 508 руб.;

2013 З<sub>час</sub>: 691168 тыс. руб. / 1096115 чел.-час. = 0,631 тыс. руб. = 631 руб.;

2014 З<sub>час</sub>: 353385 тыс. руб. / 828874 чел.-час. = 0,426 тыс. руб. = 426 руб.

Затраты на один производительный час в анализируемом периоде за три года уменьшились на 82 руб. или 16,1%.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.13.

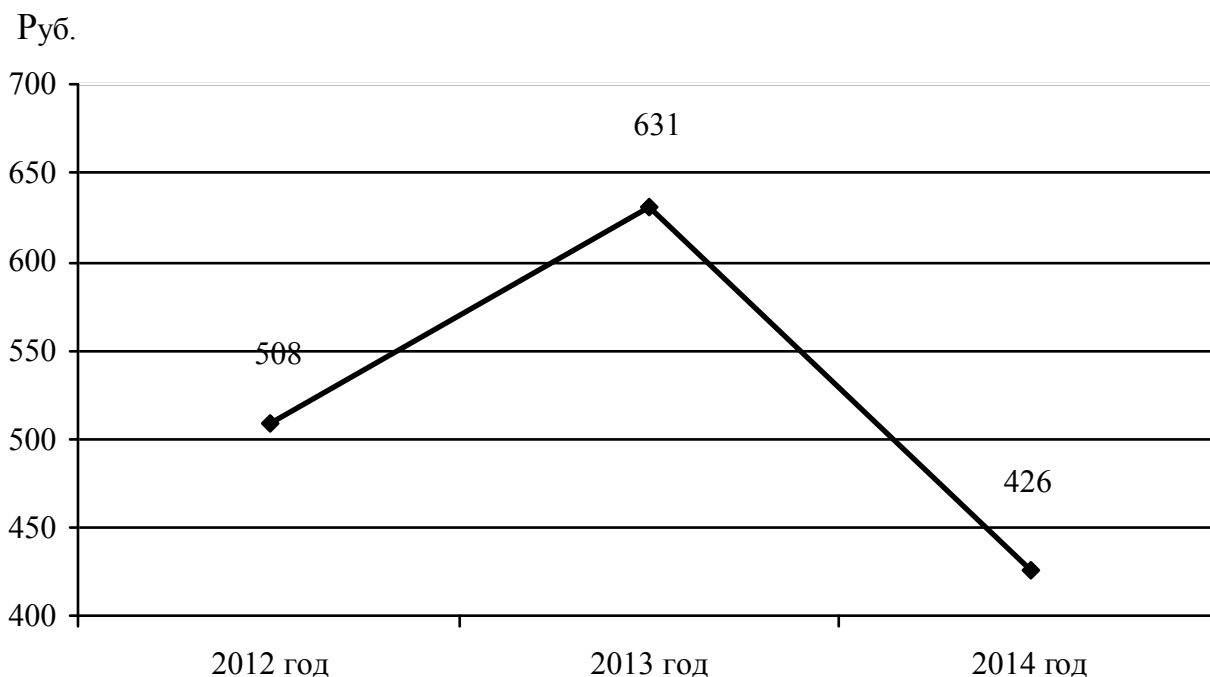


Рисунок 3.13 - Динамика затрат на один производительный час

Обобщающие показатели затрат на персонал в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Показатели затрат на персонал в ОАО «МЛВЗ»

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Общие затраты на персонал, тыс. руб.	650546	691168	353385	106,2	51,1	54,3
2. Доля затрат на персонал в выручке от продажи, %	9,14	12,38	7,97	135,4	64,4	87,2
3. Затраты на одного работника, тыс. руб.	569,65	693,94	445,63	121,8	64,2	78,2
4. Затраты на один производительный час, руб.	508	631	426	124,2	67,5	83,9

Итак, проведенный анализ системы управления персоналом позволил сформулировать следующие основные выводы:

- наблюдается тенденция увеличения абсентеизма, что отрицательно сказывается на работе завода, так как теряется большой процент производительного времени;

- должностные перемещения более динамично происходили в 2012 году;

- коэффициент текучести сильно превышает норму по всем годам;

- основной причиной, по которой работники увольняются с предприятия, является окончание срока действия трудового договора;

- коэффициент оборота по приему кадров превышает коэффициент оборота по их выбытию только в 2012 году, что можно отнести к положительному моменту в деятельности предприятия;

- наибольший удельный вес в общей численности работников занимает возрастная группа 40-50 лет, а по стажу работы - позиция от 15 до 25 лет;

- общие затраты на персонал за три года снизились на 45,7%;

- затраты на одного работника за три года сократились на 21,8%, а затраты на один производительный час - на 16,1%, доля затрат на персонал в выручке от продажи в отчетном году составила в среднем 8% дохода.

### 3.6 Направления по повышению эффективности управления персоналом на предприятии

#### 1. Организация мотивационного процесса

Исследования мотивационных систем различных предприятий показали, что оптимальный мотивированный персонал есть важнейший фактор эффективности всего предприятия и, наоборот, неудовлетворенные работники - причина его упадка. Поэтому после определения цели и предмета работы главной задачей руководителя является организация трудового процесса, в том числе, мотивирования сотрудников.

Трудовая деятельность работников, чьи потребности учитываются и удовлетворяются, будет отличаться высоким качеством, ответственностью за результат, самостоятельностью. Успешно функционирующая система мотивации приведет к снижению текучести кадров, повышению профессионализма сотрудников, высокой производительности труда.

В рамках данного мероприятия по повышению трудовой мотивации сотрудников руководству ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» предлагается организовать мотивационный процесс путем применения эффективных нематериальных методов стимулирования персонала, а именно:

- повышение в должности, обучение сотрудника за счет предприятия, приглашение его в качестве выступающего или лектора (это говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставлении ему возможности попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования завода для реализации собственных проектов;

- обязательное поздравление сотрудников с днем рождения с вручением поздравительной открытки, а в юбилейный год - с выплатой премии или вручением памятного подарка от коллектива;

- ввести на предприятии систему конкурсов. Победителям нужно обеспечить повышение в должности, использовать «Доску почета», грамоты,

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						



повышение зарплаты и выплаты премий до следующего конкурса. Для участников: публичное размещение рейтингов, публичные благодарности, вручение дипломов, грамот и подарков, присвоение более яркого названия занимаемой должности;

- предоставление определенной организационной свободы ведущим сотрудникам, связанной с использованием мобильных средств общения (электронная почта, скайп, факс, корпоративная сотовая связь и т.д.);

- изменение технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику, при необходимости, служебного автомобиля.

Кроме предложенных методов стимулирования, предлагается назвать некоторую продукцию завода именем или фамилией работника, призванного лучшим по итогам работы на предприятии.

Ниже представлен расчет экономического эффекта, который получит предприятие в результате проведения данного мероприятия.

Практика показывает, что у работников, мотивированных должным образом, выработка в среднем увеличивается на 3,75%. [12]

Предположим, что в результате данного мероприятия повысят свою трудовую мотивацию 95 работников, что составит 12% от среднесписочной численности ППП в 2014 году.

Новую прогнозируемую выработку одного мотивированного работника ППП -  $BP_2$  - рассчитаем по формуле (3.6).

$$BP_2 = BP_1 + (BP_1 * 3,75\% / 100\%), \quad (3.6)$$

где  $BP_2$  - прогнозируемая выработка одного мотивированного работника ППП, тыс. руб.;

$BP_1$  - выработка одного работника ППП в отчетном году, тыс. руб.

3,75% - коэффициент прироста выработки в результате повышения мотивации.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

$$BP_2 = 5590,3 + (5590,3 * 3,75\% / 100\%) = 5800 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате роста выработки мотивированных работников ППП. Новую прогнозируемую выручку от продаж -  $V_2$  - рассчитаем по формуле (3.7)

$$V_2 = BP_2 * K_M + BP_1 * (Ч_{cp} - K_M), \quad (3.7)$$

$$V_2 = 5800 * 95 + 5590,3 * (793 - 95) = 4453029 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую прогнозируемую прибыль от продаж, которую рассчитаем по формуле (3.8)

$$П_2 = V_2 - C_1 - КР_1 - УР_1 - З_{п}, \quad (3.8)$$

$$П_2 = 4453029 - 3030218 - 427012 - 222900 - 3993 = 768906 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия рассчитаем по формуле (3.9)

$$Э = П_2 - П_1, \quad (3.9)$$

$$Э = 768906 - 752996 = 15910 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате применения руководством ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» нематериальных методов стимулирования сотрудников, предприятие сможет повысить выработку работника ППП на 209,7 тыс. руб. или 3,75%, а также увеличить размер прибыли на 15910 тыс. руб. или 2,11%.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						





Предположим, что в результате данного мероприятия повысят свою трудовую мотивацию 124 рабочих, что составит 20% от среднесписочной численности рабочих в 2014 году. Рассчитаем новую прогнозируемую выработку одного мотивированного рабочего -  $BP_2$

$$BP_2 = 7173,3 + (7173,3 * 3,75\% / 100\%) = 7442,3 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате роста выработки мотивированных рабочих. Новую прогнозируемую выручку от продаж -  $V_2$  - рассчитаем по формуле (4.2)

$$V_2 = 7442,3 * 124 + 7173,3 * (618 - 124) = 4466455 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую прогнозируемую прибыль от продаж:

$$П_2 = 4466455 - 3030218 - 427012 - 222900 - 9374 = 776951 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия:

$$Э = 776951 - 752996 = 23955 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате стимулирования работников путем проведения межбригадных соревнований руководство завода может повысить выработку рабочего персонала на 269 тыс. руб. или 3,75%, а в результате этого получить дополнительную прибыль в размере 23955 тыс. руб. или 3,18%.

### 3. Ежегодное проведение профессиональных конкурсов

Для многих работников сильным стимулом становится принадлежность к команде. Часто этот фактор не только удерживает сотрудников от поиска новой работы, но и формирует его стремление повысить производительность труда. В этой связи будет эффективным создание сплоченной команды, например, для работников можно организовывать экстрим-игры, соревнования на природе. Как

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

показывает практика, люди начинают ради победы делиться на лидеров и исполнителей вне зависимости от должности, начинают изобретать пути решения поставленных задач. У сотрудников, кроме незабываемых ощущений, появляются новые крепкие контакты.

Очень важным и значимым для людей является формирование механизмов двусторонней связи внутри предприятия. Работнику необходимо дать почувствовать, что коллектив прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения. Обратная связь должна быть усилена.

Проблемой предприятия является то, что работники часто узнают только об отрицательных результатах своей работы. В таких случаях люди часто перестают реагировать на критическую обратную связь. Однако если чередовать отрицательную и положительную критику, то информация о неудачах будет воспринята вполне адекватно.

Важно, чтобы обратная связь была правдивой, точной, подробной и осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще и выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

Общепринятым механизмом моральной мотивации являются производственные праздники. Неплохим вариантом могла бы стать организация «Дня завода». К этому празднику можно было бы приурочить вручение наград, премий, памятных подарков-символов и т.д. Руководители к этому дню могут приурочить подведение итогов деятельности за год: выступить с докладами, рассказать о целях и задачах, выслушать предложения сотрудников.

Результативным стимулирующим мероприятием является ежегодное проведение конкурса «Лучшие люди завода», который будет проводиться с целью выявления и поощрения лучших работников предприятия за высокий профессионализм и внесение особого вклада в производственный процесс.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Для проведения конкурса на предприятии создается конкурсная комиссия. Председатель комиссии - генеральный директор предприятия, в состав конкурсной комиссии входит не менее 4 человек. Обязательными членами комиссии являются представители отдела кадров и отдела информационных технологий, остальные члены комиссии определяются по решению генерального директора.

Конкурсная комиссия выполняет следующие задачи:

- сбор заявок на участие, утверждение списка участников конкурса;
- подготовка и утверждение конкурсных заданий для участников конкурса;
- подготовка и проведение конкурса;
- сбор, обработка полученных данных по результатам конкурсных заданий, определение победителей.

Для победителей в номинациях предусматриваются следующие виды награждения:

- «Лучший по профессии» - грамота и денежная премия;
- «Лучший руководитель» - грамота и ценный подарок;
- «Лучшая карьера года» - благодарственное письмо и ценный подарок;
- «Лучшая бригада» - благодарственное письмо каждому члену бригады.

Понимание роли и значения благоприятного социально-психологического климата в коллективе для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную корпоративную культуру является важнейшим условием эффективности мотивационного менеджмента на предприятии.

Ниже представлен расчет экономического эффекта, который получит предприятие в результате проведения данного мероприятия.

Практика показывает, что у работников, мотивированных должным образом, выработка в среднем увеличивается на 3,75%. [12]

Предположим, что в результате данного мероприятия повысят свою трудовую мотивацию 80 работников, что составит 10% от среднесписочной числен-

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ности ППП в 2014 году.

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате роста выработки мотивированных работников ППП:

$$V_2 = 5800 * 80 + 5590,3 * (793 - 80) = 4449884 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую прогнозируемую прибыль от продаж:

$$П_2 = 4449884 - 3030218 - 427012 - 222900 - 2450 = 767304 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия:

$$Э = 767304 - 752996 = 14308 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате организации мотивационного процесса в виде проведения производственных мероприятий и профессиональных конкурсов по различным номинациям, сотрудники смогут повысить свою удовлетворенность к работе, и, как следствие, увеличить выработку одного работника ППП на 209,7 тыс. руб. или 3,75%, а прибыль предприятия на 14308 тыс. руб. или 1,90%.

Экономические результаты от реализации мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» можно представить в таблице 3.9.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что выручка от продажи продукции в результате внедрения предложенных мероприятий может увеличиться на 69990 тыс. руб. или 1,58%, прибыль от продаж возрасти на 54173 тыс. руб. или 7,19%, выработка одного работника ППП – на 209,7 тыс. руб. или 3,75%, а одного рабочего – на 269 тыс. руб. или 3,75%.

											Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							





## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе данной выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты в построении эффективной системы управления персоналом. Изучен жизненный цикл персонала и роль отдела персонала в управлении организацией. Представлена эксклюзивная технология подбора суперкадров – хэдхантинг. Затронуты вопросы мотивации, вознаграждения и развития персонала. Рассмотрены оценочный критерий и эффективность вложений в человеческие ресурсы.

Во второй главе выпускной работы была рассмотрена характеристика ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод», а именно, представлены общие сведения о предприятии, ассортимент выпускаемой продукции, структуры управления, поставщики сырья, маркетинговая деятельность и награды, а также проанализированы технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния завода за три года.

В третьей главе выпускной работы был проведен детальный анализ системы управления персоналом в ОАО «МЛВЗ». Рассчитаны коэффициенты абсентеизма и внутренней мобильности персонала. Изучена социальная структура персонала. Проанализированы затраты предприятия на персонал, в частности, общие затраты на персонал, доля затрат на рабочую силу в выручке от продажи, затраты на одного сотрудника и на один производительный час.

По результатам проведённого анализа были предложены направления по повышению эффективности управления персоналом в ОАО «МЛВЗ», которые позволят повысить выработку работника ППП на 209,7 тыс. руб. или 3,75%, а также увеличить прибыль от продаж на 54173 тыс. руб. или 7,19%.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Брыксина, В.В. Улучшаем качество подбора с помощью социальных сетей / В.В. Брыксина // Управление человеческим потенциалом. - 2015. - №3. - с. 29.
- 2 Буканин, С.А. Конкурс на замещение вакантной должности государственных гражданских служащих как инструмент карьерного роста / С.А. Буканин // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 1. - с. 26-30.
- 3 Веретехина, С.В. Автоматизированные системы оценки персонала / С.В. Веретехина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 5. - с. 72-78.
- 4 Иванова, И.А. Управление интеллектуальным капиталом: ориентиры обучающихся организаций / И.А. Иванова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 5. - с. 46-55.
- 5 Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 315 с.
- 6 Кириллов, А.В. Современные подходы к составлению должностных инструкций / А.В. Кириллов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 5. - с. 78-84.
- 7 Корчагина, И.К. Открытое, дистанционное и гибкое обучение / И.К. Корчагина // Управление человеческим потенциалом. - 2015. - №3. - с. 33-38.
- 8 Магура, М.И. Управление мотивацией персонала: учебник / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - Москва: «Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2012. - 228 с.
- 9 Митрофанова, Е.А. Аудит персонала в системе управления персоналом / Е.А. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 3. - с. 47-56.
- 10 Митрофанова, Е.А. Оценка деятельности службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 5. - с. 55-60.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

11 Пуляева, В.Н. Оценка результативности управления интеллектуальными ресурсами российских компаний / В.Н. Пуляева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 4. - с. 57-62.

12 Симонова, М.В. Кадровое обеспечение регионального развития / М.В. Симонова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 1. - с. 21-24.

13 Соболев, О.В. Использование социальных сетей для подбора персонала в современных организациях / О.В. Соболев, А.И. Морозова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 5. - с. 60-65.

14 Соколова, Е.А. Как руководителю использовать модель корпоративных компетенций для оценки подчиненных / Е.А. Соколова // Управление человеческим потенциалом. - 2015. - №3. - с. 11-15.

15 Сухова, Е.В. Анализ показателей удовлетворенности работой и рекомендации по мотивации персонала / Е.В. Сухова, Е.Г. Семенова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 3. - с. 23-28.

16 Сухова, Е.В. Обучение в вузе как инвестирование в индивидуальный человеческий капитал / Е.В. Сухова, Н.Д. Сараева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 4. - с. 65-69.

17 Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / И.А. Максимцев, Н.А. Горелов [и др.]. - Москва: Юрайт, 2014. - 528 с.

18 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. - 8 издание, перераб. и дополн. - Москва: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2012. - 402 с.

19 Чуланова, О.Л. Кадровые риски при внедрении компетентностного подхода в управление персоналом организаций: классификация, идентификация, минимизация / О.Л. Чуланова, Н.С. Борисенко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2015. - № 5. - с. 30-35.

20 Финкельштейн, М.Я. Коучинг: критерии эффективности / М.Я. Финкельштейн, Е.М. Демина // Управление человеческим потенциалом. - 2015. - №3. - с. 23-26.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					