

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

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «МАРИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»)»**

Выполнила: студентка гр. МТнд-221

Назина Н.С.

Руководитель: к.э.н., доцент

Грязнова Н.Л.

Работа защищена:

Кемерово 2016

						Лист
						5
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами современной организации. Объект исследования – ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод»).

Представлены организационно-экономическая характеристика и основные экономические показатели работы организации за 2012 – 2014 годы. Проведён анализ управления человеческими ресурсами организации, который позволил выявить основные недостатки в этой области, и были разработаны мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами организации.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		6

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Управление человеческими ресурсами в современной организации.....	8
1.2 Типы управления человеческими ресурсами.....	11
1.3 Стратегии управления человеческими ресурсами.....	14
1.4 Контроль и корректировка кадровой политики организации.....	20
1.7 Оценка кадрового потенциала организации.....	27
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД».....	32
2.1 История создания и развития завода.....	32
2.2 Организационная структура Мариинского ЛВЗ.....	38
2.3 Ассортимент выпускаемой продукции.....	40
2.4 Рекламно-маркетинговая деятельность.....	44
2.5 Основные технико-экономические показатели деятельности организации.....	49
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД».....	71
3.1 Динамика и эффективность использования трудовых ресурсов.....	71
3.2 Анализ действующей на предприятии системы подбора и адаптации на рабочем месте.....	76
3.3 Совершенствование управления человеческими ресурсами организации.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101

						Лист
						7
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления человеческими ресурсами, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации. Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики в нашей стране и в большинстве стран мира является проблема в области работы с персоналом.

Кадры – наиболее ценная и важная часть производственных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателей производительности труда. Сегодня не существует предприятий, в которых не было бы перемещений по карьерной лестнице, периодических изменений средств или методов производства. Кроме того нет фирм, на которые бы не влияли законы, изменения в экономике и политике. Для многих работников необходимы самые современные методы управления их деятельностью.

Управление человеческими ресурсами – это планирование действий по работе с персоналом, которое включает разнообразные формы кадровой работы, имеющие целью создание сплоченного, высокопроизводительного, ответственного и высокопрофессионального коллектива, способного легко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Управление человеческими ресурсами в структуре управления организацией занимает особое место. Без персонала нет организации, а успехи ее финансово-хозяйственной деятельности – это заслуга и достояние персонала.

Основными задачами управления человеческими ресурсами являются:

- обеспечение высококачественного персонала, которое включает планирование, прием, отбор, наем, адаптация, высвобождение, анализ кадровой текучести и др.;

						Лист
						8
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- совершенствование профессиональных компетенций работников, профориентационная работа и переподготовка кадров, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, создание условий для организации карьерного роста персонала;

- совершенствование системы организации и стимулирования трудовой деятельности, создание безопасных условий труда, социальные гарантии.

Управление человеческими ресурсами является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. В конечном итоге все зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Человеческий капитал является основным фактором конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Поэтому значение данной проблемы трудно переоценить. Но эффективность деятельности предприятия зависит не только от работников данного предприятия, а прежде всего от тех, кто организует эту самую деятельность – это руководящий состав организации, руководители и специалисты подразделений кадрового менеджмента, менеджеры по персоналу.

Целью данной работы является совершенствование управления человеческими ресурсами как фактора повышения конкурентоспособности организации.

Объектом исследования является ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод». Предмет исследования – управление человеческими ресурсами организации.

Данная работа охватывает широкий спектр проблем, связанных с составляющими персонального менеджмента и, главным образом, с мотивацией подчиненных. Также в работе содержится анализ причин низкой эффективности труда, отражена концепция выбора того или иного метода стимулирования деятельности человека. Для того, чтобы организация работала эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные современные методы управления человеческими ресурсами.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Управление человеческими ресурсами в современной организации

По мнению доктора экономических наук, профессора А.Е. Карлика, управление человеческими ресурсами имеет два основных аспекта: функциональный и организационный. В первом случае под управлением понимается система, включающая следующие важнейшие элементы: определение общей стратегии, планирование персонала, включая оценку потребности и наличия, привлечение персонала, отбор персонала, оценку персонала, повышение квалификации и переподготовку персонала, повышение квалификации и переподготовку персонала, управление карьерой, определение условий труда, разработка политики заработной платы.

Во втором случае управление персоналом охватывает всех лиц и все службы на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом. Работу с кадрами на предприятии осуществляют все линейные руководители, а также некоторые функциональные отделы, службы и менеджеры. [1]

Система управления человеческими ресурсами имеет широкое и узкое толкование:

- система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова "кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием, могут использоваться в качестве

									Лист
									10
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

аргумента при решении конкретного кадрового вопроса. [2]

Назначение системы управления персоналом – своевременное, грамотное формулирование целей в соответствии со стратегией развития организации.

Для достижения поставленных целей организации используют все виды ресурсов, в том числе, человеческие. Организация должна иметь необходимое число сотрудников, которое чисто физически сможет справиться с выполнением всех необходимых функций. Однако особенности человеческих ресурсов приводят к тому, что для реализации целей организации человеческие ресурсы должны обладать не только определёнными количественными, но и качественными характеристиками.

Общие требования к человеческим ресурсам.

Во-первых, люди, работающие в организации, должны иметь определённые способности, знания и навыки, позволяющие выполнять функции, направленные на решение целей организации, и возложенные на людей в рамках разделения труда внутри организации.

Во-вторых, эти люди по своим поведенческим характеристикам должны соответствовать принятым в организации ценностям, установившимся нормам поведения. Чем выше степень этого соответствия, тем эффективнее работа людей в данной организации.

В-третьих, сотрудники организации должны не только уметь, но и хотеть работать, т.е. должны иметь соответствующую мотивацию, обеспечивающую не только их ежедневное своевременное появление на работе, но и успешное выполнение возложенных функций на них и задач.

Конкретные требования к человеческим ресурсам тесно связаны со стратегией, избранной организацией. Элементы стратегии компании: видение, миссия, стратегические цели непосредственно определяют стратегические направления развития человеческих ресурсов.

Система управления персоналом основана на таких понятиях, как миссия и видение организации, и разрабатывается на основании выбранной руководством организации стратегической альтернативы.

									Лист
									11
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Область работы с персоналом основывается определенными задачами и функциями на трёх уровнях:

- 1) организация;
- 2) подразделение;
- 3) сотрудник.

На уровне организации принимаются наиболее важные решения, определяющие цели работы с персоналом (стратегические и тактические) и кадровую политику. Формируются процедуры и правила, разрабатываются и принимаются нормативные документы (локальные нормативные акты), проводится информирование и обучение руководителей методам реализации кадровой политики. Основная часть функций по работе с персоналом на уровне организации реализуется службой персонала.

На уровне подразделения линейные руководители, непосредственно работающие с подчинёнными, реализуют кадровую политику организации на уровне подразделений в меру своего понимания, обученности и согласия с этой политикой. Специфика каждого подразделения накладывает определённый отпечаток на практическую работу с персоналом. Очевидно, например, что есть разница между методами набора сотрудников в отдел продаж и в хозяйственный отдел. Могут отличаться и премиальные системы этих отделов. Однако «отраслевые» различия не должны приводить к превращению каждого подразделения в маленькое королевство со своей системой управления персоналом.

В рамках современного подхода к управлению человеческими ресурсами сотрудник рассматривается как участник процесса управления организацией. Это означает, что каждый сотрудник (а также социальные группы сотрудников, например, молодёжь, женщины, ветераны, пенсионеры) является не только объектом, но и субъектом управления персоналом, т.е. может внести свой вклад в её разработку и реализацию, исходя из собственных интересов.

Например, сотрудник может обратиться с просьбой к руководству предприятия (в том числе, в лице кадровой службы) о переводе в другие

									Лист
									12
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

подразделение, о направлении на обучение, о расширении полномочий. Молодые сотрудники во многих организациях создают (при поддержке руководства) советы молодых специалистов, с помощью которых решают свои социальные и карьерные проблемы. С этими же целями сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста нередко организуют советы ветеранов.

Таким образом, если учитывать многоуровневый характер работы с персоналом в организации, то реализация кадровой политики должна обеспечить тесную связь документов и технологий, разработанных на уровне организации, с деятельностью каждого подразделения и каждого сотрудника, а также реальное внедрение этих разработок.

1.2 Типы управления человеческими ресурсами

Т.Ю. Базаров в книге «Управление персоналом» выделяет два основания для группировки кадровых политик в конкретных организациях.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		13

эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. [4]

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. [2]

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует таблица 1.

						Лист
						15
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика двух типов управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами	Типы управления человеческими ресурсами	
	открытый	закрытый
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

1.3 Стратегии управления человеческими ресурсами

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия

должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

- управление стратегическими возможностями - выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени - разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики. [5]

Система управления персоналом предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает: [6]

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы работников;

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации.

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

В настоящее время выделяют три стратегии управления человеческими ресурсами.

1. Стратегия управления человеческими ресурсами определяется стратегией организации.

2. Стратегия управления человеческими ресурсами является центральной самостоятельной функцией.

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих.

Основными направлениями кадрового менеджмента организации являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности. [7]

Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях. Новая кадровая политика предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации.

К основным факторам, определяющим выбор кадровой стратегии организации (фирмы, компании), относятся трудовое законодательство и характер

									Лист
									18
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

рынка труда, созданные социальные институты, и преобладающие стереотипы поведения людей, swot анализ. Некоторые условия являются специфичными как для сферы бизнеса, так и для каждой организации. И руководители должны учитывать эти условия.

Основные цели системы кадрового менеджмента должны отвечать миссии организации и полностью отвечать концепции ее развития. Сама концепция развития должна охватывать самые различные направления деятельности организации и определять задачи руководства с учетом анализа реальной ситуации, складывающейся на фирме и на рынке. [2]

Кадровые мероприятия - действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.

На систему кадрового менеджмента в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы.

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень

проработанности.

2. Стил ь управления

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий,
- степень вредности работы для здоровья,
- месторасположение рабочих мест,
- продолжительность и структурированность работы,
- взаимодействие с другими людьми во время работы,
- степень свободы при решении задач,
- понимание и принятие цели организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стил ь руководства.

Разрабатывают систему управления персоналом высшее руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. К разработке системы управления персоналом могут и должны привлекаться посторонние специалисты, и даже научные организации.

Уровни разработки системы управления персоналом:

- региональный уровень требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной и научно-познавательной части во многом повторяет общесоюзный.

- внутрипроизводственный уровень означает приложение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом.

В организации должно быть определено, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет

									Лист
									20
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности (рисунок 1.1). [2]

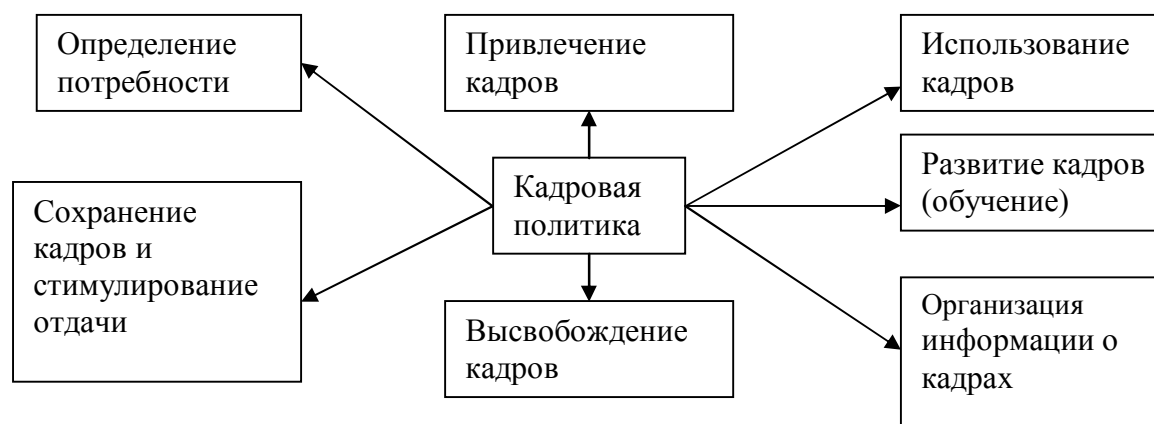


Рисунок 1.1 - Области кадровой политики

Основополагающие принципы формирования кадрового менеджмента:

- научность, т.е. использование всех современных научных разработок в этой области, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

- комплексность, т.е. должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности, системность - учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;

- эффективность, т.е. любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Конкретный механизм формирования и претворения в жизнь системы управления персоналом в новых условиях еще не создан. В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную

кадровую политику. Это означает:

- снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой;
- дальнейшее развитие в рамках фирмы;
- стабилизацию (закрепление).

В системе управления персоналом любой организации на первом месте должен стоять человеческий фактор.

С точки зрения работников предприятия, система управления персоналом должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.[2]

1.4 Контроль и корректировка кадровой политики организации

Контроль и корректировка кадровой политики - это процесс обеспечения действительного достижения предприятием поставленных целей.

Схематически процесс контроля кадровой политики предприятия можно представить следующей схемой (рисунок 1.2).

Контроль - это важная и составляющая кадровой политики предприятия. Прежде всего он должен быть всеобъемлющим. Таки компоненты кадровой политики предприятия, как планирование, подбор и мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля, поскольку фактически все они являются неотъемлемыми частями общей схемы контроля в организации. [34]

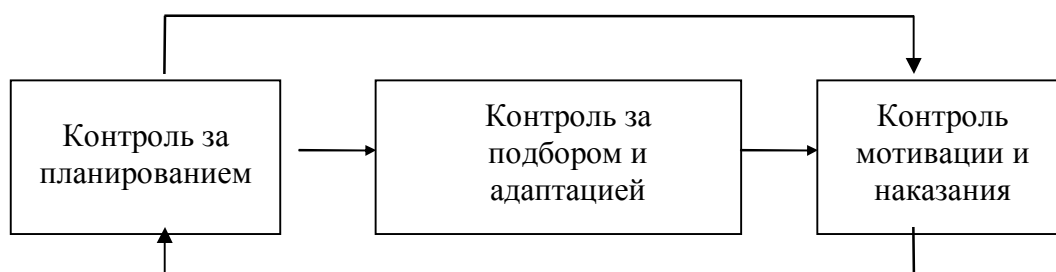


Рисунок 1.2 - Контроль кадровой политики организации

Основная причина необходимости контроля - это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем. При осуществлении контроля кадровой политики оценивается и измеряется как ход выполнения принятых решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Отсутствие надежной системы контроля и коррекции кадровой политики и, как следствие, эффективной обратной связи, может привести к кризисной ситуации. Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля своевременно позволит это выявить и внести коррективы в действия организации.

Кадры являются частью кантроля (как и всех других стадий управления). Поэтому при разработке процедуры контроля необходимо принимать во внимание поведение людей.

Контроль может оказывать на поведение людей сильное влияние. Руководство организации надеется, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно избегать ошибок, сомнительных действий и т.д.

Тем не менее, необходимо отметить, что контроль может вызывать непредсказуемые действия в поведении людей (срывы, старание снизить требования стандартов и др.). Может возникнуть ситуация, когда сотрудники всячески будут подчеркивать результаты своей работы в областях, где можно провести измерения, и пренебрегать той областью своей деятельности, где измерения произвести нельзя.

Исходя из сказанного, необходимо тщательно спроектировать систему контроля за кадрами и кадровой политикой с учетом подобных эффектов, иначе эта система будет направлять сотрудников организации только на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы были достигнуты цели предприятия. [28]

Таким образом, для целей управления персоналом важны два аспекта -

						Лист
						23
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

функциональный и организационный. В функциональном отношении под кадровой политикой подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии фирмы;
- планирование потребности фирмы в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

В организационном отношении кадровая политика охватывает всех работников и все структурные подразделения предприятия, которые несут ответственность за работу с персоналом.

При формировании общих положений и ориентиров кадровой политики предприятию рекомендуется учитывать положения принятой ее руководством стратегии деятельности, что, в свою очередь, предполагает:

- определение целей управления кадровым потенциалом, т.е. при принятии решений в этой сфере должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов работы с кадрами - идеология подобной работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с ее руководителя. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм. По мере развития

предприятия и изменения внешних условий идеология работы с кадрами может уточняться;

– определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования кадров предприятия. Обеспечение экономической эффективности в области управления кадрами означает использование его для достижения целей предпринимательской деятельности (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

При планировании потребности в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

– определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

– провести анализ наличия необходимого персонала;

– определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально - квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

– определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

Для привлечения, отбора и оценки необходимых кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

– оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

– разработать критерии отбора персонала;

- распределить новых работников по рабочим местам.

Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

- определить содержание работ на каждом рабочем месте;
- стремиться к созданию более благоприятных условий труда;
- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;
- проводить оперативный контроль за работой персонала;
- осуществлять краткосрочное планирование профессионально-

квалификационного развития персонала.

В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять следующие мероприятия:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

- выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от работы и т.д.);

- работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;

- планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

- определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал предприятие может реализовывать следующие меры:

- планирование затрат на персонал;
- разработка и внедрение систем заработной платы;
- определение особенностей оплаты труда отдельных категорий

работников, занятых на фирме.

В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;

									Лист
									26
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- выбор вариантов высвобождения персонала;
- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам.

Кадровая политика предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на ней работников, то есть рационализацию их численности. При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

В случае, если выявлена избыточная численность занятых, то предприятию можно рекомендовать осуществить следующие мероприятия:

1) провести социологический опрос (анкетирование) работников в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения;

2) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы при осуществлении выбранной стратегии развития. В ходе данного опроса целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые отношения и получать основные доходы;
- сохранять трудовые отношения в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;
- найти новое место работы по своей прежней специальности;
- пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или в другой организации (в т.ч. с переездом на новое место жительства);
- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

– какие-либо иные;

3) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования кадрового потенциала предприятия; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

4) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы предприятием.

В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии его развития, рекомендуется решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т.д.). При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудоизбыточных (депрессивных) районах и больше - в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).

В обоих вышеназванных случаях (как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов) разработка кадровой политики производится исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с планово-финансовым отделом фирмы, а также может быть согласована с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые, возможно, помогут с финансированием ее реализации.

1.5 Оценка кадрового потенциала организации

Кадровый потенциал – это ресурсные возможности в области труда, штатного состава сотрудников, исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний, профессиональных навыков и личностных качеств. Иными словами, кадровый потенциал – это совокупность профессиональных знаний, умений, навыков, организаторских способностей и личностных качеств штатного состава работников организации. Кадровый потенциал можно разбить на части и выделить в нем квалификационный потенциал, личностный потенциал и др. [20]

При оценке кадрового потенциала было бы важно иметь один интегральный показатель, характеризующий кадровый потенциал в целом. Тогда не было бы проблемы отслеживать динамику кадрового потенциала на предприятии или же сравнивать его на различных предприятиях, но такого показателя нет. Поэтому параметры оценки кадрового потенциала подразделяются на две группы:

1. параметры, характеризующие социально-демографический компонент кадрового потенциала:

- а) половозрастная структура;
- б) уровень образования;
- с) семейная структура;
- д) состояние здоровья.

2. параметры, характеризующие производственный кадровый потенциал:

- а) профессионально-квалификационная структура;
- б) стаж работы;
- с) творческая активность. [15]

Источники информации о кадровом потенциале:

- 1. данные оперативного учета: личные карточки, приказы, распоряжения о приеме, переводе, увольнении, таблицы учета использования рабочего времени;
- 2. статистическая отчетность: форма П-4 – сведения о численности, заработной плате и движении работников, приложения к балансу, специфические и отраслевые формы отчетности. [29]

						Лист
						29
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Система показателей, характеризующих кадровый потенциал предприятия.

Оценка кадрового потенциала осуществляется на базе комплексного анализа трудовых процессов, штатного состава по следующим направлениям.

1. Анализ количественного и качественного состава персонала.

а. Персонал организации всего, в т.ч. управленческий персонал и производственный персонал. В большинстве организаций есть аббревиатура ППП (промышленно-производственный персонал) – это есть сумма руководителей, специалистов, служащих и производственного персонала за исключением числа работников, занятых в непромышленных хозяйствах.

б. Списочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность включает общее число всех работников, согласно документации, числящихся в этой организации в т. ч. Фактически работающие, неработающие, находящиеся в отпуске, командировках, невышедшие на работу. Помимо списочной есть понятие явочной численности – это все те, кто на определенную дату присутствовал на работе.

с. Число производственных работников на 1 управляющего, доля управленческих работников в общей численности персонала. Управленческий персонал обычно растет быстрее, чем производственный.

д. Структура персонала по полу.

е. Возрастной состав персонала. Обычно выделяют следующие возрастные категории:

✓ до 18 лет;

✓ 18-25;

✓ 26-30;

✓ 31-40;

✓ 41-50;

✓ 50 -60;

✓ старше 60.

Также можно выделить средний возраст персонала.

									Лист
									30
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

f. Структура персонала по стажу, при этом различают общий стаж работы и стаж работы в этой организации. Выделяют категории:

- ✓ до 1 года;
- ✓ 1-5;
- ✓ 6-10;
- ✓ 11-15;
- ✓ свыше 15[40].

2. Анализ профессионально-квалификационного состава кадров:

a. структура персонала по уровню образования. Выделяют следующие категории:

- полное среднее;
- среднее специальное;
- высшее.

b. соотношение специалистов и технических исполнителей;

3. Анализ движения персонала:

a. оборот кадров рассчитывается по формуле

$$O_k = \frac{\Pi}{Y} , \quad (1)$$

где O_k – оборот кадров;

Π – совокупность принятых на работу, чел.;

Y – совокупность выбывших за период, чел.

b. коэффициент общего оборота кадров рассчитывается по формуле

$$Kob = \frac{\Pi + Y}{\bar{Ч}} * 100\% , \quad (2)$$

где Kob – коэффициент общего оборота;

$\bar{Ч}$ - среднесписочная численность, чел.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		31

с. коэффициент оборота по принятым кадрам рассчитывается по формуле

$$K_{п} = \frac{\Pi}{\overline{Ч}} * 100\%, \quad (3)$$

где $K_{п}$ - коэффициент оборота по принятым кадрам.

д. коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле

$$K_{у} = \frac{У}{\overline{Ч}} * 100\%, \quad (4)$$

где $K_{у}$ – коэффициент оборота по выбытию.

е. текучесть кадров рассчитывается по формуле

$$T = Ус + Ут, \quad (5)$$

где T – текучесть кадров;

$Ус$ – уволенные по собственному желанию, чел;

$Ут$ – уволенные за нарушение трудовой дисциплины, чел.

ф. коэффициент текучести рассчитывается по формуле

$$K_{т} = \frac{T}{\overline{Ч}} * 100\%, \quad (6)$$

где $K_{т}$ – коэффициент текучести.

г. коэффициент восполнения кадров рассчитывается по формуле

$$K_{в} = \frac{\Pi}{У} * 100\%, \quad (7)$$

где $K_{в}$ – коэффициент восполнения кадров.

h. коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле

$$K_{п} = \frac{C_{с}}{\bar{Ч}} * 100\%, \quad (8)$$

где $K_{п}$ – коэффициент постоянства;

$C_{с}$ – работники, находившиеся в списочном состав весь год, чел.

3. Анализ производительности рассчитывается по формуле

a. объем реализации на 1 сотрудника = выручка/численность сотрудников;

$$V_{р} = \frac{В}{\bar{Ч}}, \quad (9)$$

где $V_{р}$ – объем реализации на 1 сотрудника, тыс.руб./чел.;

$В$ – выручка, тыс.руб.

b. объем прибыли до уплаты налогов на 1 сотрудника рассчитывается по формуле

$$V_{п} = \frac{П_{дно}}{\bar{Ч}}, \quad (10)$$

где $V_{п}$ - объем прибыли до уплаты налогов на 1 сотрудника, тыс.руб./чел.;

$П_{дно}$ – прибыль до уплаты налогов, тыс. руб.[18]

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»

2.1 История создания и развития завода

История Мариинского ликеро-водочного завода (ЛВЗ) неразрывно связана с основанием, ростом и развитием города Мариинска. Более 300 лет назад, в 1698 году, на карте Западной Сибири появилось село Кийское. Через полтора века, в 1856 году, село обрело статус города и уездного центра, получившего название Кийск. А еще через год Император Александр II специальным Указом переименовал его в Мариинск в честь своей супруги Марии.

Начало строительства Мариинского Казенного винного склада № 3 датируется 14 февраля 1900 года. Именно в этот день был подписан договор о производстве работ, а 3 мая 1900 года состоялась закладка будущего винного склада.

9 июня 1902 года строительство было завершено, а с 1 июля 1902 года Казенный винный склад №3 в числе других подобных предприятий, открытых в губернских и уездных городах Томской и Тобольской губернии, был сдан в эксплуатацию с проектной мощностью 78 тыс. ведер хлебного вина (то есть водки) в год. Эти события происходили в рамках введения в России Казенной винной монополии на производство и продажу питей, заменившую устаревшую акцизную систему.

Будучи крупнейшим предприятием города, аккуратно снабжавшим сорокоградусным столовым вином всю территорию уезда, Мариинский винный склад в 1914 году познал на себе последствия обрушившихся в то время на страну политических потрясений. Сильно ударил по производству введенный в Советской России и длившийся до 1925 года «сухой закон». Завод был вынужден выпускать лишь денатурат и спирт. Не принесла производителям существенных положительных изменений и Новая Экономическая Политика.

									Лист
									34
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Разве что спирта стали делать больше, да и то в основном для технических нужд. Первый просвет в сгустившихся тучах появился у мариинских (ровно как и у остальных) виноделов в августе 1923 года, когда ЦИК и СНК СССР издали совместное постановление, которое гласило о необходимости возобновить производство и продажу спиртных напитков. После отмены «сухого закона» склад был передан в ведение Томского спиртоводочного завода в качестве перевалочной базы. А, начиная с 1931 года, Мариинский завод начал выпускать пшеничную водку.

Очень тяжелым этапом в судьбе предприятия стали годы Великой Отечественной войны. По понятным причинам производство водки резко сократилось основные мощности были перепрофилированы на выпуск продукции для нужд армии и флота. На фронт шла и та водка, которая в незначительных количествах еще все же выпускалась на заводе. Сразу после войны легче не стало - понадобились время и усилия, чтобы восстановить прежние производственные позиции.

И только спустя годы для винного склада, переименованного в январе 1950 года в Мариинский ликеро-водочный завод, начался, наконец, более-менее спокойный период дальнейшего роста и «возмужания». Был сделан существенный шаг вперед в техническом перевооружении - внедрение на заводе в промежуток с 1964 по 1971 годы новых автоматических линий розлива и оформления готовой продукции с производительностью 6 тысяч бутылок в час позволило заметно повысить показатели предприятия, его экономическую эффективность.

Перестройка, экономическая нестабильность в стране не обошли и Мариинский ликеро-водочный завод. Но накопившийся к этому времени опыт выживания в самых сложных экономических условиях помог коллективу завода выстоять, при этом уберечь традиции и уникальные технологии. Важно было сохранить коллектив высокопрофессиональных специалистов. Тогда, несмотря на трудности, руководство завода принимает решение о техническом перевооружении завода, продолжает работать над улучшением качества

									Лист
									35
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

продукции, рациональным использованием сырья и конечно расширением ассортимента выпускаемой продукции и поисками новых рынков.

Чтобы производство развивалось, соответствовало требованиям времени, на заводе на протяжении всей истории его существования шла замена оборудования, модернизация производства, внедрение новой техники.

С 1997 года начался новый этап развития предприятия. В этом году был введен в эксплуатацию новый водочный цех мощностью 600 тыс. дал, построенный за счет собственных средств, силами коллектива завода.

Сегодня водочный цех производит впечатление, по меньшей мере, космической станции. Когда попадаешь внутрь, поражает идеальная чистота, много света, серебристый блеск сложных конструкций и автоматизация производства.

В водочном цехе установлена итальянская линия розлива и внешнего оформления алкогольной продукции. Эта линия универсальна. При незначительной переналадке, она позволяет разливать продукцию в бутылки различной емкости от 0,375 до 1 л., укладывать их в гофрокартонные и полиэтиленовые ящики. Все процессы производства от приемки посуды до выпуска готовой продукции автоматизированы и выполняются с помощью компьютерной и электронной техники. На сегодняшний день предприятие только водочной продукции выпускает более 30 наименований.

Наряду с обычной тарой используются оригинальные фигурные бутылки. С целью расширения ассортимента выпускаемой продукции в сувенирном оформлении в 2002 году за счет собственных средств приобретена итальянская линия розлива и оформления готовой продукции в сувенирную посуду производительностью 1100 бутылок в час, которая дает возможность использовать бутылки различной конфигурации и объема.

С вводом в эксплуатацию в марте 2003 года цеха розлива и оформления продукции в сувенирном исполнении завод освоил производство 15 эксклюзивных образцов водок. Большое признание в народе получили водки "Медвежий угол", "XXI век", "Стратег", "Миг удачи", "Турнир", "Снежная

									Лист
									36
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

карусель", "Веселуха" и т.д.

С вводом в эксплуатацию участка по производству продукции в сувенирном оформлении стало возможно не только удовлетворить постоянно растущий спрос на эту продукцию, но и возможность на этих площадях и оборудовании разливать продукцию ценового сегмента «Премиум» - высококачественного, эксклюзивно оформленного элитного продукта. Продуманная финансовая политика предприятия позволила, за счет собственных средств, внедряя современную технику в новом водочном цехе, продолжать работы по обновлению оборудования в других цехах.

Полностью заменено и модернизировано оборудование в цехе производства ликероводочной продукции.

В целях удовлетворения спроса покупателей в мелкой расфасовке, в ликероводочном цехе смонтирована и пущена в эксплуатацию автоматизированная линия розлива и оформления готовой продукции в бутылку емкостью 0,25 л., 0,375л.

На всех стадиях производства все параметры технологического процесса строго контролируются специалистами лаборатории. Контроль качества продукции определяется в основном с помощью новейших контрольно-измерительных приборов - хроматографов, которые позволяют не только проводить экспресс-анализ водок и спиртов практически по всем микропримесям, но и их математическую обработку, сокращает длительность и уменьшает погрешность анализов.

Обслуживание сложного технологического оборудования - труд, требующий высокого мастерства и глубоких профильных знаний.

Более 20% работающих имеют высшее образование, 8% от числа работающих, обучается в высших учебных заведениях. Администрация старается идти навстречу желающим повысить свой профессиональный уровень. Среди работающих на заводе много молодежи, значит у предприятия есть будущее.

В настоящее время Открытое акционерное общество «Мариинский

									Лист
									37
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ликеро-водочный завод» (далее ОАО «Мариинский ЛВЗ», Общество, Компания) расположенное в городе Мариинске, Кемеровской области, ул. Пальчикова, 28 .

В 2006 году завод вошел в состав Группы компаний Открытого акционерного общества «Синергия» (далее «ОАО «Синергия», ГК Синергия).

Общество создано на неограниченный срок деятельности. Оно является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, а также штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, зарегистрированный товарный знак. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Обществом размещены обыкновенные, именные, бездокументарные акции 58920 штук. Номинальная стоимость акции составляет 1 тыс. руб. Дивиденды по обыкновенным размещенным акциям могут выплачиваться один раз в год только деньгами.

В настоящее время стратегия развития Общества направлена на сохранение и усиление позиций на рынке алкогольной продукции. Общество намерено развивать свою сбытовую сеть, постоянно совершенствовать ассортиментный ряд реализуемой продукции и повышать ее качество. Планируется на ближайшие несколько лет сохранение динамики прироста объема продаж. Для решения этой задачи Общество продолжит дальнейшее развитие своей сбытовой сети с освоением новых географических территорий. Для этого уже инвестируются значительные средства в развитие клиентской базы, совершенствование системы продаж, а так же в программы обучения и повышения квалификации персонала.

Приоритетными направлениями деятельности Общества являются:

- увеличение объема продаж продукции;
- ввод в ассортимент новых продуктов;
- дальнейшее интенсивное развитие клиентской базы;
- расширение портфеля брендов;
- вывод новых продуктов на схожих рынках;
- проведение мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции;

									Лист
									38
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

– проведение комплекса работ по модернизации оборудования.

Основной задачей Общества является обеспечение безубыточности деятельности и получение прибыли. В целях реализации данной задачи в Обществе планируется осуществить следующие мероприятия, такие как увеличение объемов производства ликеро-водочной продукции, расширение дистрибуционной сети и вывод на рынок новых уникальных брендов в различных ценовых категориях:

В перспективе до 2013 года планируется освоить еще десятки наименований новых видов продукции. Как основа для обеспечения развития производства и повышения качества продукции большое внимание будет уделяться дальнейшему совершенствованию системы качества ОАО «Мариинский ЛВЗ» по ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Также с целью повышения качества выпускаемой продукции планируется постоянно совершенствовать методы микрофльтрации водок и ликероводочных изделий, оптимизировать температурный режим фильтрации сортировок, усовершенствовать дополнительную ступень очистки – внедрить золотую фильтрацию производимой продукции.

В части работы по увеличению объемов реализации продукции Общество будет развиваться в рамках уже обозначившихся тенденций. В первую очередь это относится к изменению структуры потребляемого ассортимента алкогольной продукции в стране, росту доли высокого ценового сегмента. В связи с этим намечено увеличение производства водок на спирте «люкс» и водок класса «премиум» с применением современных технологий. Будет совершенствоваться система сбыта производимой продукции с учетом современных требований, в частности внедрение новых методов работы агентской сети, формирование предварительных заказов покупателей и контроль за исполнением, изучение индивидуальных потребностей клиентов с целью формирования пакета предложений по совершенствованию системы сбыта продукции.

К факторам, сдерживающим реализацию продукции относятся: высокая конкуренция на алкогольном рынке края, необходимость минимизировать коммерческие риски, возникающие при работе по договорам сбыта, нестабильная экономическая обстановка в стране.

						Лист
						39
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

2.2 Организационная структура Мариинского ЛВЗ

Организационная структура управления предприятием Мариинский ликеро-водочный завод представлена на рисунке 2.1.

Генеральный директор, осуществляет свою деятельность согласно Устава, утвержденного, как и избрание директора, собранием акционеров. Генеральный директор руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Под руководством генерального директора находятся: заместитель генерального директора, начальник планово-экономического отдела, главный бухгалтер, главный инженер, начальник цеха, главный технолог.

Финансовый и коммерческий директора руководят финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения сырья, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Технический директор определяет техническую политику и направления технического развития предприятия, пути реконструкции, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

Начальник планово-экономического отдела осуществляет руководство работой по экономическому планированию.

Начальник цеха осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха, обеспечивает выполнение производственных заданий эффективное использование основных и оборотных средств.

									Лист
									40
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

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

Старший юрисконсульт осуществляет методическое руководство правовой работой на предприятии, ведет работу по систематизированному учету и хранению действующих законодательных нормативных актов.

Начальник производственной лаборатории организует проведение химических, физико-химических испытаний с целью лабораторного контроля соответствия качества сырья и готовой продукции.

Инспектор отдела кадров возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров.

Такая структура аппарата управления способствует высокому уровню взаимодействия между руководителями и подчиненными, достигаемой за счет четкости распоряжений, быстрой ответной реакции и высокой степени ответственности исполнителей за свою работу.

2.3 Ассортимент выпускаемой продукции

ОАО «Мариинский ликероводочный завод» - предприятие, занимающееся производством ликероводочной продукции. Ассортимент выпускаемой продукции (таблица 2.1) более 100 наименований, это водки разного класса, горькие настойки, менее крепкие настойки, слабоалкогольные напитки

									Лист
									42
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 2.1 – Ассортимент ликеро-водочной продукции

Мариинского ЛВЗ

Ценовой сегмент	Наименование	Единица измерения, л.	Крепость, %
1	2	3	4
Нижний эконом	<i>Настойки сладкие:</i>		
	Кузбасская Янтарная	0,5	22
	Мариинская	0,5	22
	Калинушка	0,5	24
	Брусничка	0,5	24
	Рябиновая на коньяке		
	<i>Аперитив:</i>	0,5	18
	Невский		
	<i>Горькие настойки:</i>		
	Магия старины с перцем	0,25; 0,5	34
	Магия старины с перцем	0,25; 0,5	40
	Магия старины с коньяком	0,25; 0,5	40
	Магия старины с коньяком	0,5	40
	Магия старины с зубровкой	0,5	40
	Магия старины купеческая		
Магия старины на кедровых орешках			
Эконом	Лесовичок	0,5	40
	Таежный орех	0,5	40
	Охотничьи грезы	0,5	40
	<i>Джин:</i>		
	Капитанский	0,5	45
	<i>Бальзам:</i>		
	Старый Мариинск	0,5	40
	<i>Ликер:</i>		
	Кофейный	0,5	30
	<i>Водки:</i>		
	Медвежий угол	0,25; 0,5	40
	Мариинская	0,25; 0,5	40
	Юбилейная	0,5	40
	Охотник Сибири	0,25; 0,5	40
	Мариинская особая	0,5	40
	Миг удачи	0,25; 0,5	40
	XXI век		

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4
Малый премиум	<i>Водки:</i> Стратег	0,5; 0,7	40
	XXI век	0,5; 0,7	40
	Медвежий угол	0,7	40
	Царская Виза	0,7	40
	ТУЗ	0,5; 0,7	40
Премиум	<i>Водки:</i> Белуга (BELUGA)	0,05-1,0	40
	Стратег. Золотая линия	0,5; 0,7; 1,0	40
	«Veda»	0,05-1,0	40
Супер премиум	<i>Водки:</i> Белуга Золотая линия	0,75	40
	Губернатор Кузбасса.	1,0	40
	Зол. Линия		
Сувенирная продукция	<i>Водки:</i> Снежная карусель	0,5	40
	Медвежий угол (штоф Влад.)	0,7 1,5	40 40
	Медвежий угол (ф-р)	1,0	40
	Медвежий угол (ф-р боч.)	1,0 1,0	40 40
	Мечта рыбака (ф-р)		
	Веселуха (ф-р)	1,0	40
	<i>Настойки горькие:</i> Охотник Сибири (ф-р)	1,0 1,0	40 40
	Лесовичок (ф-р)		
	Магия старины с коньяком	0,25; 0,5	40
	<i>Бальзам:</i> Старый Мариинск (короб)	0,5	30
	<i>Ликер:</i> Кофейный (крем-ликер)		

В отчетном периоде 2012 - 2014 гг. основным сырьем, вспомогательными материалами, топливом, электроэнергией завод был обеспечен согласно потребности. Общество уделяет большое внимание подбору поставщиков и установлению с ними взаимовыгодных отношений (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Поставщики основных и вспомогательных материалов

Поставщики	Поставляемая продукция
Иткульский спиртовой комбинат Алтайский край, пос. Соколово	Спирт
Карнаульский винзавод г. Изьертали	Коньяк
ОАО «Уголь Кузбасса» г. Кемерово	Сахар
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 стеклотрубка различных видов декорирования
ЗАО «Издательство Ситалл» г. Красноярск; ЗАО «ТД Форт-Пресс» 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

При работе с поставщиками оценивается процент выполнения заказов, качество поставляемой продукции, новизна товара, способы и условия доставки.

Поставщики – обеспечивают предприятие сырьем широкого ассортимента, из которого производится продукция предприятия.

Торговыми посредниками между производителем и потребителями продукции, выпускаемой заводом, являются предприятия оптовой и розничной торговли: ООО «Элис-плюс» г. Кемерово; ООО «Торговый союз-Н» г. Новокузнецк; ООО «Стаурс» г. Новокузнецк; ООО «Арсенал - А» г. Кемерово; ООО «Лис» г. Красноярск; ООО ТД «Минал - Красноярск» г. Красноярск;

ООО ТД «Минал - Красноярск» г. Минусинск; ЧП Шелковникова г. А-Судженск; ЧП Гарибов г. Кемерово; ООО «Белоснежка» Польшаево; ООО «Рахат» г. Березовский; ЧП Мельникова г. Мариинск и т.д., которые заключают с предприятием договор на поставку продукции и реализуют ее через свою сбытовую сеть.

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

2.4 Рекламно-маркетинговая деятельность

Отделом маркетинга в 2012 – 2014 гг. проводилось исследование рыночных возможностей предприятия, работа по продвижению и реализации продукции, разработке новых видов продукции, рекламные, дегустационные мероприятия и прогноз конечных результатов его деятельности.

Также анализировались требования покупателей относительно алкогольной продукции; были сформированы группы потребителей со сходными требованиями к определенному товару. Кроме того, были проведены оценка конкурентоспособных товаров и определение экономической эффективности создания рыночного сегмента.

Маркетинговая работа по продвижению продукции в течение 2010-2012 гг. включала в себя:

- разработку фирменной стеклотычки с целью поддержания конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях;
- радикальное сокращение ассортимента и вывод на рынок серий продукции, пользующейся наибольшим спросом;
- работу по штриховому кодированию продукции по Международной системе «Юнискан»;
- разработку и проведение рекламно-маркетинговых мероприятий по продвижению алкогольной и безалкогольной продукции на рынок Кемеровской

									Лист
									46
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

области и за ее пределы.

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

1) 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, престиж и авторитет предприятия;

2) 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» (г. Московская обл.) по поставкам стеклобутылки производства Франции, Чехии, Германии для выпуска изделий классов «Суперпремиум» и «Премиум», с фирмами ООО «ГлассДекорТрейд» (г. Москва), ООО «Эксклюзив Алко» (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), 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 «Промо Экшн» (г. Томск) по разработке дизайна и изготовлению этикета для серии водок особых «Веселуха»;

									Лист
									47
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

- 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».

3) реклама:

- через средства массовой информации: статьи 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), «Томская стильная штучка» (г. Томск); 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); каталоге-справочнике «Кто есть кто на алкогольном рынке» (г. Москва); аудиоролики на радио «Кузбасс FM», «Кузбасс», «Наше время на Милицейской волне», «Автордио» и «Русское радио», видеорепортаж на телевидении в информационной передаче «Вести Кузбасс» (г. Кемерово), «Политика жизни» (ТВ-Абакан-ТНТ);

- печатная реклама: общий каталог продукции, рекламные буклеты и листовки, газеты о питьевой/минеральной воде, о безалкогольных напитках серии «Мариночка», календари 2007 (перекидной, настенные (2 вида), карманные (3 вида), производственный), реклама на карте г. Мариинск.

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

- аудиовизуальная реклама: изготовление рекламного видеофильма о заводе и рекламных роликов о продукции;

									Лист
									48
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- сувенирная реклама: изготовление фирменных пакетов под одну бутылку, фирменных ПЭТ пакетов, фирменных стопок «Стратег», «Медвежий угол», фирменных ручек «Стратег», «Мариинский ЛВЗ», шариков «Стратег» и с логотипом завода;

4) очень важным является личные контакты с потребителем. С этой целью постоянно проводились дегустации в городах: Мариинск, Киселевск, Кемерово, Прокопьевск.

Проводился конкурс на лучшего продавца продукции Мариинского ЛВЗ (ЧП Блажко) с целью увеличения продаж ЛВИ.

Проведены дегустации в сети магазинов «Чибис», «Каравай», супермаркетах «Кора», «Палата», «АЛПИ» г. Кемерово, также выпущены специальные буклеты о заводе.

В ноябре 2010 проводились рекламно-маркетинговые мероприятия «День рождения «Стратега», в целях продвижения данной продукции на рынок: промоакции в супермаркетах г. Кемерово, выпущены специальные рекламные листовки «Стратег», изготовлены фирменные стопки, ручки, шарик «Стратег» для использования в качестве сувенирной продукции для покупателей, аудиореклама на радио.

В преддверие празднования 150-летия города Мариинск была проведена следующая работа:

- разработан общий дизайн юбилейной символики города;
- изготовлены наклейки с юбилейной символикой на продукцию;
- изготовлен этикет с юбилейной символикой для водки «Мариинская юбилейная»;
- заказаны ПЭТ пакеты с юбилейной символикой города;
- разработаны и заказаны подарочные бумажные пакеты;
- изготовлен и размещен баннер с юбилейной символикой;
- проведена дегустация в день праздника в к/т «Юбилейный»;
- организовано праздничное шествие и дегустации в день праздника.

Начата работа по изменению фирменного стиля:

									Лист
									49
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- изменение фирменного цвета товарного знака завода,
- заказаны новые фотопанели для стенда;
- изготовлены новые флексоформы на гофрокороб;
- заказаны новые настольные флажки, флагшток, скатерти;
- разработана презентация завода в электронном виде;
- изготовлены в новом стиле календари, каталоги, визитки.

Столетний опыт производства водок; современное оборудование; использование чистой артезианской воды, высококачественного зернового спирта, натурального сырья позволили изделиям завоевать 685 награды на выставках, ярмарках.

В течение отчетного периода ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» принимал участие в 14-и международных, всероссийских и региональных выставках-ярмарках, проходивших в городах: Москва, Кемерово, Красноярск, Анталия (Турция), Санкт-Петербург, Сочи, Томск, Барнаул, Абакан, Новосибирск, представляя свою продукцию на дегустационные конкурсы.

По итогам выставок (конкурсов) за 2011г. ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» был удостоен следующих наград:

- 2 Гран-При;
- 1 «Звезда Продэкспо»;
- 29 золотых медалей за высокое качество продукции;
- 2 золотых медали за оригинальное оформление и дизайн;
- 15 серебряных медалей;
- 2 бронзовых медали;
- 6 золотых знаков качества;
- 3 серебряных знаков качества;
- 1 бронзовый знак качества;
- 17 дипломов.

С 6 по 10 октября в г. Москва на ВВЦ проходила 8-ая Российская Агропромышленная выставка «Золотая осень 2008», приуроченная к празднованию «Дня работников сельского хозяйства, пищевой и

									Лист
									50
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

перерабатывающей промышленности». ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» в составе делегации Кемеровской области, отстаивал интересы Родного края и завода, приняв участие в выставке и в дегустационном конкурсе.

Итоги выставки:

1) *Золотая медаль*: водка «Стратег»; водка «Лед»; водка «Северное золото»; водка особая «Медвежий угол» (фарфор – за сувенирную упаковку); настойка горькая «Магия старины купеческая»; настойка горькая «Магия старины на кедровых орешках»; бальзам «Старый Мариинск»;

2) *Серебряная медаль*: водка «Белуга»; водка «Царская виза»; настойка сладкая «Магия старины с облепихой»; аперитив «Невский»; напиток безалкогольный «Марииночка. Аромат лимонада»; вода минеральная питьевая столовая «Синий лед»;

3) *Диплом*: напиток слабоалкогольный «Стратег люкс»; напиток слабоалкогольный «Стратег со вкусом грейпфрута и тоника».

ОАО «Мариинский ликеро-водочный завод» - единственное предприятие в Кузбассе, имеющее «Паспорт предприятия высокого качества, выданный Федеральной службой по техническому регулированию и метрологии России в 2006 г.

Столетний опыт производства водок; современное оборудование; использование чистой артезианской воды, высококачественного зернового спирта, натурального сырья позволили изделиям завоевать 685 награды на выставках, ярмарках.

2.5 Основные технико–экономические показатели деятельности предприятия

В таблице 2.3 представлен анализ динамики выпуска и реализации продукции. Проведя анализ динамики выпуска и реализации продукции, можно сделать вывод о том, что объем товарной продукции на протяжении всего анализируемого периода неуклонно снижается. Данный факт говорит о спаде производства. Объем реализации продукции также снижается. Это говорит о

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		51

высокой конкуренции на рынке алкогольной продукции Кемеровской области.

Таблица 2.3 – Динамика выпуска и реализации продукции

Показатели	Год			Отклонение: +,-		Темп роста, %	
	2012	2013	2014	2013-2012	2014-2013	2013/2012	2014/2013
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Объем товарной продукции, тыс. руб.	4591180	3912180	3030217	-679000	-881963	85,21	77,46
2. Объем реализованной продукции, тыс. руб.	7114311	5584622	4433126	-1529689	-1151496	78,50	79,38

При сравнении величин товарной и реализованной продукции видно, что объем реализации превышает объем производства. Причиной тому является повышение цен на продукцию.

Проведя анализ наличия и структуры основных фондов, можно прийти к выводу о том, что на протяжении всего анализируемого периода стоимость основных фондов неуклонно росла. Ее динамика составила 77603 тыс. рублей.

Наибольший прирост наблюдался в составе машин и оборудования на 74659 тыс. рублей.

Кроме того, в другие виды основных средств, транспортные средства и производственный и хозяйственный инвентарь преимущественно выбывали.

Проведя анализ наличия и структуры основных фондов, можно прийти к выводу о том, что на протяжении всего анализируемого периода стоимость основных фондов неуклонно росла. Ее динамика составила 77603 тыс. рублей.

Наибольший прирост наблюдался в составе машин и оборудования на 74659 тыс. рублей.

Кроме того, в другие виды основных средств, транспортные средства и производственный и хозяйственный инвентарь преимущественно выбывали.

Проанализировав показатели технического состояния основных фондов (таблица 2.4), можно прийти к выводу о том, что основные фонды предприятия физически устарели. Об этом говорит величина коэффициента износа. Кроме того, данный коэффициент за все 3 года неуклонно рос, и в 2014 году его значение составило 62,9 %.

Данный коэффициент не соответствует норме в 50%, следовательно, такие фонды не способны производить качественную продукцию. Исходя из этого, предприятию необходимо обновлять свои основные фонды.

Процесс использования основных фондов нельзя назвать эффективным (таблица 2.5; 2.6), поскольку показатель фондоотдачи за анализируемый период имеет тенденцию к снижению, а показатель фондоемкости неуклонно растет.

Показатель фондовооруженности за все три года растет. Этот факт связан с опережением темпа роста стоимости основных фондов над товарной продукцией.

Отрицательную динамику также показал показатель фондорентабельности.

В таблице 2.7 представлен анализ затрат на один рубль товарной продукции. Анализ затрат на рубль товарной продукции показал, что с каждого рубля потраченных средств, предприятие получает 1 рубль выручки. Следовательно, от основной деятельности предприятие не получает прибыли.

Исходя из этого, предприятию рекомендуется провести комплекс мероприятий по снижению собственных затрат.

В таблице 2.8 представлена структура затрат по экономическим элементам.

Структура затрат характеризует высокое материалоемкое производство. Данный факт подтверждает значение удельного веса материальных затрат. Положительным моментом является снижение в динамике уровня материальных затрат, следовательно, предприятие стало более экономно и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

По всем остальным статьям затрат наблюдается стабильный рост. Причиной этого роста является расширение производства.

										Лист
										54
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

									Лист
									58
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 2.9 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	Отклонение, %		
					2013/2012	2014/2013	2014/2012
1. Выпуск продукции	тыс. дал.	3679	2951	2250	80,2	76,2	61,2
2. Выручка от продажи продукции (без НДС) то же в сопоставимых ценах	тыс. руб	7114311	5584622	4433126	78,5	79,4	62,3
		8262560,8	6091147,2	4433126	73,7	72,8	53,7
3. Себестоимость продукции То же в сопоставимых ценах	тыс. руб	4591180	3912180	3030217	85,2	77,5	66
		5332196,5	4267014,7	3030217	80	71	56,8
4. Коммерческие расходы	тыс. руб	768906	661536	427012	86	64,5	55,5
5. Управленческие расходы	тыс. руб	206647	290249	222900	140,5	77	108
6. Прибыль от продаж то же в сопоставимых ценах	тыс. руб	1547578	720657	752996	46,6	104,5	48,7
		1797357,1	786020,6	752996	43,7	95,8	41,9
7. Рентабельность продукции	%	42,8	24,3	31,6	56,7	130	73
8. Чистая прибыль	тыс. руб	626457	441544	177077	70,5	40,1	28,3
9. Среднесписочная численность ППП В том числе рабочих	чел.	1142	996	793	87,2	79,6	69,4
		913	797	634	87,3	79,5	69,4
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб	6229,7	5607,1	5590,3	90	99,7	89,7
11. Выработка одного рабочего	тыс. руб	7792,2	7007,1	6992,3	89,9	99,8	89,7
12. Фонд оплаты труда ППП В том числе ФОТ рабочих	тыс. руб	131589	121964	105173	92,7	86,2	80
		105271	97571	84138	92,7	86,2	80
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб	9602,2	10204,5	11052,2	106,3	108,3	115,1
14. Среднемесячная заработная плата рабочего	руб	9608,5	10202	11059	106,2	108,4	115
15. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб	2713281,5	3247282	3556592,5	119,7	109,5	131,1

Продолжение таблицы 2.9

16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб	279918,5	336659	354991,5	120,3	105,4	126,8
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб	520133,5	603371,5	642163	116	106,4	123,5
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	тыс. руб	226466,5	302606	339314,5	133,6	112	150
19. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб	967215,5	825988	554911,5	85,4	67,2	57,4
20. Фондоотдача основных фондов	руб.	14,6	10	6,9	68,5	69	47,3
21. Фондоотдача активной части ОФ	руб.	33,5	19,6	13,1	58,5	66,8	39,1
22. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб	455,5	605,8	809,7	133	133,7	177,8
23. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	7,8	7,2	8	92,3	111,1	102,6
24. Капиталоотдача	руб.	0,42	0,31	0,15	73,8	48,4	35,7
25. Рентабельность собственного капитала	%	23,1	13,6	5	59	36,8	21,6
26. Коэффициент независимости	-	0,359	0,357	0,436	99,4	122	121,4
27. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,333	0,334	0,410	100,3	122,8	123
28. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,54	1,54	1,78	100	115,6	115,6
29. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	0,76	0,77	0,95	101,3	123,4	125

Оценка экономической деятельности АО «Мариинский ликеро-водочный завод» (таблица 2.9) выявила следующие особенности предприятия:

1) на предприятии наблюдается спад объема производства и реализации из-за большой конкуренции на рынке;

- 2) наблюдается оптимизация в составе кадров предприятия;
- 3) на фоне спада объемов производства и численности персонала наблюдается снижение выработки;
- 4) основные фонды предприятия используются неэффективно, так как фондоотдача снижается, а фондоемкость растет;
- 5) предприятие едва покрывает свои затраты только за счет повышения цен на продукцию;
- 6) несмотря на наличие чистой прибыли, ее величина в динамике неуклонно снижается.

Имущество организации за анализируемый период сократилось на 67278 тыс. руб. Причиной снижения явилось снижение в составе оборотных активов предприятия. В структуре внеоборотных активов на протяжении исследуемого периода наблюдается рост стоимости основных средств на 39744 тыс. руб. или 13,14%. Рост основных производственных фондов, в первую очередь, связан с необходимостью обновления морально и физически устаревшего оборудования.

Тенденцию к снижению проявили нематериальные активы, которые за период сократились на 2783 тыс. руб. или 70,99%. Причиной снижения данной статьи это истечение срока действия патентов на производимую продукцию.

На предприятии наблюдается снижение в составе прочих внеоборотных активов. Он связан со снижением затрат на приобретение основных средств, стоимость которых на дату формирования бухгалтерской отчетности не сформирована и которые не приняты в эксплуатацию.

Оборотные активы, в противовес внеоборотным, наоборот показали тенденцию к снижению. Позитивным фактором является снижение запасов организации на 30,37%. Снижение величины запасов говорит о незатоваривании складов и об отсутствии необходимости оптимизировать работу складского хозяйства предприятия.

При анализе пассивной части бухгалтерского баланса можно сделать вывод, что данное предприятие имеет финансовую устойчивость. Нераспределенная прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия, растёт на протяжении трех лет.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

При этом в 2014 году по сравнению с 2013 годом происходит снижение долгосрочных займов на 6216 тыс. руб., а также снижение краткосрочных кредитов и займов на 2277115 тыс. руб. Также на предприятии происходит снижение кредиторской задолженности на 2182870 тыс. руб.

Подводя итог можно сделать вывод, у предприятия снижаются обязательства по выплате долгов и денежные средства остаются в собственности предприятия на собственные нужды.

По результатам сравнительного аналитического баланса (таблица 2.10) необходимо произвести оценку баланса на признаки «хорошего баланса». Проанализировав баланс предприятия ОАО «Мариинский ликёро-водочный завод» можно сделать вывод, что большинство признаков (хорошего) баланса в отчетном году отсутствуют, структура баланса далека от оптимальной. Изменений в составе капитала и резервов не было. Сумма нераспределенной прибыли возросла за счет увеличения объемов реализации продукции. Источники собственных средств предприятия увеличиваются за счет роста объемов реализованной продукции, что способствует усилению финансовой устойчивости общества.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Анализ ликвидности баланса это сравнение средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенным в порядке возрастания сроков.

В зависимости от степени ликвидности активы подразделяются на группы:

1) наиболее ликвидные активы, A_1 , рассчитываются по формуле

$$A_1 = \text{стр. 1250} + \text{стр. 1260}, \quad (2.1)$$

где стр.1250 – финансовые вложения, тыс. руб.;

стр. 1260 – денежные средства, тыс. руб.

									Лист
									64
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

$$A_{12012} = 0 + 17879 = 17879$$

$$A_{12013} = 0 + 54547 = 54547$$

$$A_{12014} = 0 + 46042 = 46042$$

2) быстро реализуемые активы, A_2 , рассчитываются по формуле

$$A_2 = \text{стр. 1230}, \quad (2.2)$$

где стр. 1230 – дебиторская задолженность, тыс. руб.

$$A_{22012} = 7127255$$

$$A_{22013} = 8768802$$

$$A_{22014} = 7281172$$

3) медленно реализуемые активы, A_3 , рассчитываются по формуле

$$A_3 = \text{стр. 1210} + \text{стр. 1220} + \text{стр. 1260}, \quad (2.3)$$

где стр. 1210 – запасы, тыс. руб.;

стр. 1220 – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям тыс. руб.;

стр. 1260 – прочие оборотные активы, тыс. руб.

$$A_{32012} = 913139 + 28944 + 2271 = 944324$$

$$A_{32013} = 538816 + 9971 + 2206 = 550993$$

$$A_{32014} = 570987 + 84965 + 2379 = 658331$$

4) трудно реализуемые активы, A_4 , рассчитываются по формуле

$$A_4 = \text{стр. 1100}, \quad (2.4)$$

где стр. 1100 – итого по разделу 1 «Внеоборотные активы», тыс. руб.

$$A_{42012} = 334131$$

$$A_{42013} = 339187$$

$$A_{42014} = 370796$$

						Лист
						65
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Пассивы группируются по степени срочности их оплаты:

1) наиболее срочные обязательства, П₁, рассчитываются по формуле

$$П_1 = \text{стр. 1520}, \quad (2.5)$$

где стр. 1520 – кредиторская задолженность, тыс. руб.

$$П_{12012} = 2574280$$

$$П_{12013} = 3498810$$

$$П_{12014} = 1315970$$

2) краткосрочные пассивы, П₂, рассчитываются по формуле

$$П_2 = \text{стр. 1510} + 1550, \quad (2.6)$$

где стр. 1510 – заемные средства, тыс. руб.;

стр. 1550 – прочие краткосрочные обязательства, тыс. руб.

$$П_{22012} = 2672581 + 0 + 0 = 2672581$$

$$П_{22013} = 2595121 + 0 + 0 = 2595121$$

$$П_{22014} = 3180006 + 0 + 0 = 3180006$$

3) долгосрочные пассивы, П₃, рассчитываются по формуле

$$П_3 = \text{стр. 1400} + 1530, \quad (2.7)$$

где стр. 1400 – итого по разделу IV «Долгосрочные обязательства»,

тыс. руб.;

стр. 1530 – доходы будущих периодов, тыс. руб.;

$$П_{32012} = 148008 + 2240 = 150248$$

$$П_{32013} = 149385 + 2159 = 151544$$

$$П_{32014} = 206806 + 8428 = 215234$$

4) постоянные пассивы, П₄, рассчитываются по формуле

$$П_4 = \text{стр. 1300}, \quad (2.8)$$

где стр. 1300 – итого по разделу 3 «Капитал и резервы».

$$П_{42012} = 3026510$$

$$П_{42013} = 3468054$$

$$П_{42014} = 3645131$$

Результаты анализа ликвидности бухгалтерского баланса представлены в таблице 2.11. Баланс анализируемой организации в течение всего анализируемого периода не является абсолютно ликвидным, так как наиболее ликвидные активы не покрывают наиболее срочных обязательств. Следовательно, у предприятия наблюдается ситуация с нарушением текущей ликвидности и платежеспособности.

Предприятию необходимо обратить внимание на состав и структуру своих активов и обязательств. Если на данном этапе не предпринять соответствующих мер, это может привести к усугублению финансовой дисциплины и как следствие к ухудшению финансового состояния. Для комплексной оценки ликвидности баланса используют расчет коэффициентов платежеспособности. Поэтому для оценки платежеспособности используют три показателя ликвидности. Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику устойчивости финансового состояния предприятия при разной системе учета ликвидных средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. (таблица 2.12)

Исходя из полученных данных таблицы 2.12 следует, что организация является ликвидной, так как все показатели платежеспособности имеют тенденцию к росту. Однако значение всех показателей ликвидности не соответствуют нормативным ограничениям. Следовательно, платежеспособность предприятия недостаточная.

									Лист
									68
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

									Лист
									69
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность предприятия и его развитие осуществляется за счет самофинансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов – за счет заемных средств, важной аналитической характеристикой является финансовая устойчивость предприятия.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов.

Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности.

Наиболее обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток средств, для формирования запасов и затрат, получаемых в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат.

Таблица 2.13 - Определение типа финансового состояния предприятия

Показатели	2012	2013	2014
1	2	3	4
1. Общая величина запасов и затрат	942083	548787	655952
2. Наличие собственных оборотных средств	2692379	3128867	3274335
3. Функционирующий капитал	2840387	3278252	3481141
4. Общая величина источников	5512968	5873373	6661147
5. Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	1750296	2580080	2618383
6. Излишек (недостаток) функционирующего капитала для формирования запасов и затрат	1898304	2729465	2825189
7. Излишек (недостаток) общей величины источников для формирования запасов и затрат	4570885	5324586	6005195
8. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	[1; 1; 1]	[1; 1; 1]	[1; 1; 1]

При анализе данных из таблицы, можно сделать вывод, что запасы и затраты полностью обеспечены всеми источниками средств. При этом величина общих источников за анализируемый период возросла.

Исходя из произведенных расчетов, можно сказать, что предприятие на протяжении всего анализируемого периода имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, то есть $S=\{1,1,1\}$.

После определения типа финансового состояния предприятия, возникает необходимость определения структуры баланса.

Анализ и оценка структуры баланса предприятия проводятся на основе коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Поскольку коэффициент текущей ликвидности на начало и конец 2014 года оказались меньше нормативного значения, в качестве третьего показателя необходимо рассчитать коэффициент восстановления платежеспособности $K_{ВП}$, по формуле:

$$K_{ВП} = \frac{K_{ТЛНГ} + \frac{6}{12} \times (K_{ТЛКГ} - K_{ТЛНГ})}{2}, \quad (29)$$

где 6 – период времени, за который предприятие решает вопрос о возможности восстановления платежеспособности;

12 – отчетный период;

2 – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

$$K_{ВП} = \frac{1,77 + \frac{6}{12} \times (1,77 - 1,53)}{2} = 0,945$$

						Лист
						71
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 2.14 - Определение структуры баланса, 2014

Показатели	Год		Норма коэффициент а	Возможное решение (оценка)
	начало года	конец года		
1	2	3	4	5
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,53	1,77	>2	структура баланса неудовлетворительная
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,33	0,41	>0,1	
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	0,945		>1,0	у организации нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность

Исходя из полученного результата следует, что у анализируемой организации нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в течение ближайших 6 месяцев.

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ОАО «МАРИИНСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»

3.1 Динамика и эффективность использования трудовых ресурсов

Улучшение использования трудовых ресурсов имеет важное значение для разработки комплекса мер, направленных на повышение эффективности организации в целом. Поэтому необходимо проводить анализ использования персонала предприятия. Основной целью анализа является поиск резервов повышения эффективности труда на предприятии. В задачи анализа использования трудовых ресурсов входит: исследование численности, состава и структуры, уровня квалификации персонала; анализ динамики и состава фонда оплаты труда, заработной платы отдельных категорий трудящихся, исследование темпов роста производительности труда и заработной платы.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят выручка и своевременность выполнения всех работ, степень использования торговых площадей, прибыль и другие экономических показатели.

Таблица 3.1 – Динамика численности и состава работающих

Показатели	Год						Отклонение:		Темп роста, %		
	2012		2013		2014		+,-				
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2013-2012	2014-2013	2013/2012	2014/2013	2014/2012
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Весь персонал	1142	100	996	100	793	100	-146	-203	87,22	79,62	69,44
Производственный персонал	1087	95,2	934	93,78	764	96,34	-153	-170	85,92	81,80	70,29
Непроизводственный персонал	22	4,8	62	6,22	29	3,66	7	-33	112,73	46,77	52,73

На предприятии есть работники производства, и непроизводственный персонал, поэтому имеются объекты непроизводственной сферы.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

									Лист
									75
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Динамика численности персонала отрицательная по всем категориям. Снижение численности связано со снижением объемов производства.

Проведя анализ производительности труда, представленный в таблице 3.2, можно прийти к выводу о снижении эффективности труда работников. Данный факт подтверждает снижение производительности труда, как всех работников, так и рабочих за весь анализируемый период.

Причинами снижения производительности труда являются снижение объемов производства, а также численности персонала.

Исходя из всего вышесказанного, предприятию необходимо разработать комплекс действий по повышению эффективности деятельности.

Исходя из анализа динамики заработной платы из таблицы 3.3, была выявлена положительная динамика среднемесячной заработной платы. Однако, ее рост связан с опережающим снижением фонда оплаты труда над численностью.

Проведя анализ производительности труда, представленный в таблице 3.3, можно прийти к выводу о снижении эффективности труда работников. Данный факт подтверждает снижение производительности труда, как всех работников, так и рабочих за весь анализируемый период.

Причинами снижения производительности труда являются снижение объемов производства, а также численности персонала.

Исходя из всего вышесказанного, предприятию необходимо разработать комплекс действий по повышению эффективности деятельности.

Исходя из анализа динамики заработной платы из таблицы 3.3, была выявлена положительная динамика среднемесячной заработной платы. Однако, ее рост связан с опережающим снижением фонда оплаты труда над численностью.

Все эти факты являются следствием оптимизации на предприятии.

Далее проведем оценку показателей движения персонала организации, результаты анализа представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Анализ движения персонала предприятия

Показатели	Год		Отклонения, + / -		Год 2014	Отклонения, + / -	
	2012	2013	абсол.	%		абсол.	%
Численность на начало периода	1142	996	-	-	793	-	-
Коэффициент поступления (поступило / среднегодовая численность)	0,24	0,17	-0,07	29,17	0,21	0,04	23,53
Коэффициент выбытия (выбыло / среднегодовая численность)	0,24	0,17	-0,07	29,17	0,21	0,04	23,53
Коэффициент текучести кадров (выбыло по сж и иа / среднегодовая численность)	0,21	0,14	-0,07	-33,33	0,21	0,07	50,00

Из расчетов видно, что в 2012 – 2014 годах среднегодовая численность персонала предприятия снижалась – и составила 793 человека. На рассматриваемом предприятии довольно высок уровень текучести кадров. Так, на конец 2012 года значение коэффициента текучести составляет 0,21 (21 % от численности всего персонала, то есть каждый пятый), в 2013 году значение данного показателя сократилось до 14 %, а в 2014 году вновь возросло – до 21 %.

В структуре уволенных имеются как лица, уволившиеся по собственному желанию, так и лица, уволенные по инициативе администрации. При этом большее число уволенных сменило место работы по собственному желанию.

Среди лиц, уволившихся по собственному желанию преобладают следующие мотивы:

- низкий уровень оплаты труда;
- недостаточно хорошие условия труда;

- не устраивает график работы предприятия;
- нет возможности карьерного роста;
- низкий уровень мотивации и участия коллектива в делах предприятия;
- переход на новое, более перспективное место работы.

Большая часть лиц, уволенных по инициативе администрации, сменила место работы из-за нарушения трудовой дисциплины (прогулы, не соответствие должностным обязанностям, грубое нарушение трудовой дисциплины и трудового распорядка).

3.2 Анализ действующей на предприятии системы подбора и адаптации на рабочем месте

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале. Успешное функционирование организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов – определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудников потребуется организации. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить, или избыточный персонал, подлежащий сокращению.

Если вакансии существуют, начинается процесс набора персонала, состоящий из нескольких стадий – детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу. Однако прежде, чем набирать персонал, надо создать в организации вакансию. Под созданием вакансии не стоит понимать формальное введение клеточки в структуре и строки в штатном расписании, как поступают иные руководители. Необходимо понять, кого и зачем надо подобрать, по каким критериям отбирать кандидатов. Поэтому до открытия вакансии надо провести её подробный анализ.

Анализ вакансии. При анализе вакансии необходимо дать ответы на

следующий набор вопросов.

1. Нельзя ли обойтись без этой вакансии, распределив работу между другими сотрудниками?
2. Какова ожидаемая загрузка должности (трудоемкость работ)?
3. Каково наименование должности?
4. Кому подчиняется должность и в какое подразделение входит?
5. Каковы цели должности?
6. Каковы функции должности?
7. С кем взаимодействует должность?
8. Каковы требования к квалификации кандидата на должность?
9. Какими могут быть установлены зарплата и другие составляющие компенсационного пакета для этой должности?

Ответы на часть из этих вопросов фактически составляют описание должности (если таковое ещё не было составлено до возникновения данной вакансии). Вопрос о зарплате и составляющих компенсационного пакета должен решаться исходя из ценности должности для организации, с учётом её рыночной стоимости. В ходе обработки вакансии для организации подбора кандидатов решаются перечисленные ниже задачи.

1. Разработка требований к кандидату на занятие вакансии.
2. Подготовить рекламу вакансии (объявления о работе).
3. Включить вакансию в штатное расписание.
4. Подготовить изменения планов работы.
5. Подготовить изменения бюджета.
6. Подготовить набор тестов для кандидатов.

Для привлечения кандидатов организация использует, следующие методы (таблица 3.5).

Для более успешной организации поиска кандидатов необходимо руководствуются следующими правилами:

- 1) всегда начинать поиск кандидатов внутри организации;
- 2) использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов.

									Лист
									79
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 3.5 – Используемые на предприятии методы поиска персонала

Метод	Сущность метода
Поиск внутри предприятия	Объявление о вакантном месте во внутренних средствах информации, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Метод не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Однако внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся скрыть лучших сотрудников («для себя»). Кроме того, при поиске кандидатов внутри предприятия возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться нужных людей
Подбор с помощью сотрудников	Руководитель обращается к сотрудникам предприятия с просьбой содействия в поиске кандидатов. Этот метод привлекателен низкими издержками и достижением высокой степени совместимости кандидатов с предприятием за счет их тесных контактов с его представителями. Однако здесь имеются и свои недостатки - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кадров, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, не всегда компетентны и объективны. Использование исключительно этого метода может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений, не способствующих прогрессу предприятия
Самопроявившиеся кандидаты	Это телефонные звонки и другие обращения людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в персонале в настоящее время, предприятие не отказывается от их предложений – ведется база данных на этих людей (их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем)
Объявления в СМИ	Основное преимущество данного метода - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостаток данного метода - огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладают необходимыми навыками
Государственные центры (агентства) занятости	В РФ - это федеральная служба занятости, филиал которой существует и в городе имеется база данных о зарегистрированных там людях (возраст, образование, опыт работы и др.). Предприятие, в период поиска сотрудников, имеет доступ к этой базе данных (при этом абсолютно бесплатно). Использование этого метода дает возможность сфокусировать поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов (поскольку в данные агентства обращаются, в основном, определенные категории населения - безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, вчерашние студенты, домохозяйки и др.)
Частные агентства по подбору персонала	Каждое агентство имеет собственную базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованием клиентов (предприятий или лиц, занятых поиском работы). Оплата услуг производится, как правило, при успешном подборе кандидата. Данный метод сопряжен с достаточно высокими издержками.

После подбора кандидатов на вакантное место начинается следующий этап процесса поиска сотрудников - отбор имеющихся кандидатов. В общем виде отбор кандидатов на предприятии можно представить следующей последовательностью действий:

- первичный отбор;
- собеседование с кандидатом;
- наведение справок о кандидате;
- испытание;
- решение о найме.

Для облегчения выбора кандидата из числа отобранных соискателей составляется таблица, пример заполнения которой приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Аналитическая таблица сопоставления кандидатур на вакантное место

Данные	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат ... n
Возраст, лет	20	39	27
Стаж работы, лет	1	17	5
Число организаций, в которых работал кандидат	1	2	4
Образование	Аттестат зрелости	Среднее специальное	Высшее
Специальность	-	Товаровед	Менеджер
Семейное положение	Не замужем	Не замужем, 2 детей	Замужем, 1 ребенок
Прочие данные, интересующие предприятие	Коммуникабельность	Ответственность, умение работать с людьми	Коммуникабельность, аккуратность

После окончательного выбора кандидата руководитель предприятия:

- ознакомливает его со всеми аспектами работы;
- вселяет в него уверенность, то он справится с работой;
- вводит его в коллектив;
- объясняет потенциальные сложности (для того, чтобы с ними было легче

справиться);

- старается сделать это как можно более быстро и плавно.

Конечным этапом подбора сотрудников является заключение с ним трудового договора.

Трудовой договор (соглашение, контракт) - это соглашение между трудящимся и предприятием, в соответствии с которым трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности (квалификации, должности) с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные ТК РФ, коллективным договором и соглашением сторон.

Все пункты трудового договора можно разделить на две большие группы: обязательные и дополнительные условия.

Обязательными условиями, которые должны быть определены и зафиксированы при заключении любого трудового договора, являются:

- место работы - наименование предприятия, куда принимается работник;
- трудовая функция - работа в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник;
- дата начала работы и дата ее окончания (если заключаемый договор - срочный);
- условия об оплате труда работника;
- обязанности работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии.

В числе дополнительных условий, конкретизирующих обязательства сторон и устанавливаемые в договорном порядке, могут быть отнесены следующие:

- условие об установлении испытательного срока;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- продолжительность дополнительного отпуска;
- условие о совмещении профессий (должностей);
- условие о регулярном повышении квалификации и др.

При этом дополнительные условия трудового договора не должны ухудшать положения работника по сравнению с законодательством, соглашением

любого уровня (генеральным, отраслевым, специальным) и коллективным договором. Поэтому, как правило, дополнительные условия определяют перечень льгот, которые предоставляются работнику фирмой сверх предусмотренных законодательством и нормативными актами (дополнительные отпуска, лечение, питание и др.). Дополнительные условия, ухудшающие положения работника, нарушающие условия безопасности работы не имеют юридической силы.

Далее рассмотрим действующую на предприятии систему мотивации и контроля.

3.3 Совершенствование управления человеческими ресурсами организации

В целях совершенствования управления человеческими ресурсами организации в данной выпускной квалификационной работе рекомендуется провести следующие мероприятия.

1. Совершенствование системы оценки персонала организации.
2. Совершенствование процесса приёма персонала в организацию.
3. Совершенствование системы нематериального стимулирования.

Совершенствование системы оценки персонала организации.

Оценка персонала организации – наиболее сложное звено кадрового менеджмента, аккумулирует результаты работы конкретных сотрудников за определённый период. Здесь происходит не сравнение их между собой, а сопоставление со стандартом работы (сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше/ меньше соответствует требованиям, чем другой).

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение – не контроль исполнения (хотя это тоже важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Считается целесообразным, что оценка персонала должна удовлетворять следующим требованиям:

									Лист
									83
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- проводиться регулярно (ежемесячно),
- быть объективной,
- прозрачной и понятной персоналу,
- справедливой в понимании работников,
- должна мотивировать сотрудников к более эффективному труду,
- результаты оценки, как позитивные, так и негативные, должны быть ощутимы для работника.

Речь идет о неотвратимости поощрения или взыскания по результатам оценки, об универсальности оценочной системы, ее возможности проанализировать работу всего торгового персонала фирмы, включая сотрудников склада и розничной сети. С помощью экспертного опроса руководства фирмы и линейных руководителей подразделений выделены следующие наиболее важные параметры поведения сотрудника, которые нуждаются в контроле и оценке:

- качество выполнения работ,
- объем работы,
- ответственность и дисциплина сотрудника,
- лояльность,
- клиентоориентированность.

Предлагаются следующие критерии оценки торгового персонала:

- качество выполнения работы, аккуратность, точность,
- объем и скорость работы,
- ответственность и дисциплина,
- уважительное отношение к организации и коллективу,
- вежливость, готовность оказать клиенту помощь.

Преступая к этапу создания оценки качества торгового персонала, необходимо помнить, что конечный продукт должен отвечать всем требованиям стратегических принципов оценки. Прозрачность и понятие системы оценки обеспечивается путем предоставления работникам самой полной информации о технологии ее проведения.

В целях мотивации сотрудников результаты оценки должны быть тесно связаны с размером их премий. Так, например, по результатам оценки торговых сотрудников премия начисляется ежемесячно, и ее размер может достигать до 30% от базового оклада. Таким образом, обеспечивается не только мотивационный эффект, но и неотвратимость наступления последствий оценки персонала. Очень важно, чтобы сотрудники четко понимали: чем больше их поведение на рабочем месте соответствует требуемому, тем большее материальное вознаграждение они получают. Для обеспечения объективности оценки сотрудников предложен следующий методологический подход. Прежде всего, каждому оценочному баллу соответствуют конкретные поведенческие проявления. Субъективная оценка мнения руководителя о работнике заменяется более объективной оценкой конкретных факторов поведения сотрудника.

Таблица 3.7 - Критерии оценки персонала

Градация поведенческих проявлений работника	Балл
Качество выполнения работы, точность, аккуратность	
У работника всегда наблюдается высокий уровень точности и аккуратности, можно полностью довериться выполнению его работы, не осуществляя проверку	5
Уровень точности и аккуратности выше ожидаемого, ошибки - редкость, четко выполняет требования инструкции, практически не нуждается помощи со стороны руководства	4
Качество работы требованиям инструкции соответствует	3
Работник бывает неответственен, прослеживаются ошибки, его работа требует нечастой проверки	2
Качество работы низкое, наблюдаются частые ошибки, работа требует постоянного контроля и проверки	1
Объем и скорость работы	
Очень энергичный и быстрый сотрудник. Всегда и без труда выполняет больше, чем запланировано	5
Работает быстро. Обычно делает больше объем работы, чем запланировано	4
Работает стабильно. Выполняет всю работу, которая запланирована	3
Работает медленно. Чтобы выполнить план, необходимо подгонять	2
Работает медленно, много времени теряет впустую, не справляется с запланированным объемом работ	1

Продолжение таблицы 3.7

Ответственность и дисциплина				
Чрезвычайно надежный, ответственный работник. Всегда на работу выходит вовремя. Всегда готов выполнить дополнительную работу				5
Надежный и ответственный работник. Редко отсутствует, отсутствует по уважительной причине. О своем отсутствии всегда ставит в известность руководителя и коллег. Готов выполнить дополнительную работу, если это необходимо				4
Работник в целом ответственный. Случается отсутствие на работе, не имеющее серьезного влияния на работу. О своем отсутствии предупреждает заранее. Выполняет дополнительную работу, только если чувствует контроль руководителя.				3
Ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии забывает вовремя предупредить. Не желает выполнять дополнительную работу.				2
Крайне ненадежен. Часто опаздывает или отсутствует. Не ставит своевременно никого в известность об отсутствии. Отказывается от дополнительной работы.				1
Уважительное отношение к организации и коллективу				
Он хорошо знает фирму и предан ей. Демонстрирует уважительное отношение к коллективу, руководству и фирме в целом. Гордится своей работой				5
Позитивно воспринимает фирму, руководство и коллег. Не позволяет себе неконструктивной критики. Доволен своей работой, коллективом и тем, что работает на фирме				4
Доволен тем, что работает в фирме. Избегает публичного выражения, высказывания своего недовольства начальником, организацией, коллегами.				3
Не чувствует себя частью коллектива. Не сдерживает негативных эмоций по отношению к коллегам				2
Крайне негативно относиться к коллективу и фирме в целом. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег				1
Вежливость, готовность оказать клиенту помощь				
Всегда вежлив и готов оказать клиенту помощь, проконсультировать его. Знает потребности клиента. Реагирует на все просьбы клиентов.				5
Вежлив с клиентами. Может проконсультировать по товару и оказать помощь по просьбе клиента				4
Может быть вежливым и внимательным к клиентам, если чувствует контроль руководства				3
Равнодушен к просьбам клиентов, не желает помогать. Не вежлив				2
Не желает выслушивать и выполнять просьбы клиентов. Грубит, может использовать в общении с клиентом ненормативную лексику.				1
				Лист
				86
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

Кроме того, существенно упрощается контроль качества оценки сотрудников руководителями и значительно облегчается разрешение возникающих конфликтных ситуаций. При таком подходе в каждом конкретном случае достаточно легко выяснить, действительно ли конкретный факт имел место в поведении работника и верно ли он оценен руководителем.

Наиболее приемлемой на наш взгляд является пятибалльная оценочная шкала. Предлагаются следующие градации поведенческих проявлений работника и оценочные баллы.

На первом этапе внедрения новой системы оценки отделу по работе с персоналом необходимо подробно проинформировать работников о ней, а также о том, каким образом ее поведение повлияет на размер их денежного вознаграждения. На встречах с сотрудниками компании необходимо объяснить, что критерии оценки – это не вновь придуманные требования. Например, требования к качеству работы в фирме существовали всегда и ранее использовались руководством при оценке работы персонала. Теперь же каждый может повлиять на размер своей премии, контролируя собственное поведение.

Следующим этапом является обучение линейных руководителей новой системе оценки с целью снижения личностных факторов и создания единого стандарта. Приемлемое поведение торгового сотрудника в фирме соответствует 15 баллам. То есть по работнику достаточно набрать три балла по каждому из пяти параметров оценки. Таким образом, оценки «три» представляет собой норму поведения в фирме, а все остальные оценки свидетельствуют об отклонение поведения сотрудника от нормы в худшую или лучшую сторону.

Предполагается, что сотрудник, набирающий один балл по каждому из пяти параметров, не соответствует стандартам поведения в фирме и является кандидатом на понижение в должности либо увольнение.

В свою очередь, сотрудник, набирающий «пять» баллов по каждому из пяти параметров, демонстрирует наивысшие результаты и является кандидатом в кадровый резерв на повышение в должности. Ежемесячно в подразделении можно на информационном стенде вывешивать результаты оценки, и руководитель

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		87

должен давать по ним необходимые разъяснения. Это может выглядеть следующим образом, рекомендуется в первый месяц внедрения системы оценки персонала размер премии рассчитать по результатам новой системы и расчет предоставить работника, но фактически премию начислить сотрудникам традиционным способом. Таким образом, работники получают возможность сравнить получаемую премию с возможной премией в зависимости от результатов их работы.

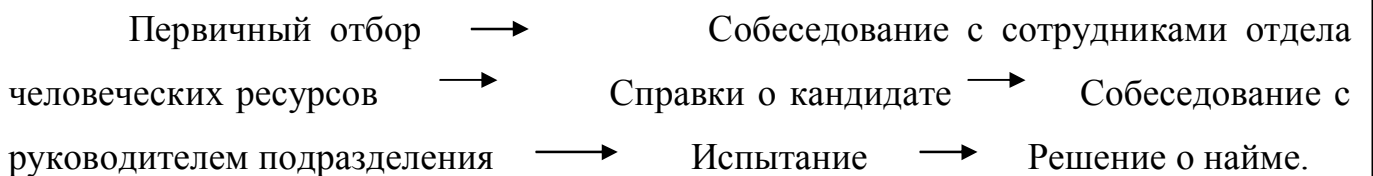
Данная система дает возможность накапливать статистическую информацию о качестве работы сотрудников, и при возникновении отклонений от среднего значения показателей любого работника отдел по работе с персоналом может выяснить причины и своевременно отреагировать на изменения качества работы персонала.

Предлагаемая система мотивирует сотрудника к более результативному труду и является достаточно объективной.

Несомненным плюсом введения новой системы оценки является ее универсальность и удобство, особенно в случае, когда необходимо оценить одновременно несколько должностей.

Совершенствование процесса приёма персонала в организацию.

Содержание этапа отбора во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде, этап отбора может быть представлен следующей схемой:



Анализ процесса приёма на работу персонала организации показал, что этап отбора персонала строится только исключительно на собеседовании. Такому важному элементу как организация конкурса в процессе отбора персонала внимание не уделяется.

В подготовке данного мероприятия руководству организации важно уделить особое внимание кадровому обеспечению:

- при способе «подбор» - персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;
- при способе «выборы» - конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет коллектив;
- при способе «отбор» - конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Для организации с учётом специфики деятельности данной организации на этапе отбора персонала рекомендуется из выше перечисленных способов применять способ конкурса «отбор», поскольку он обладает рядом достоинств по сравнению с другими способами конкурса.

Во-первых, все мероприятия по подготовке эффективного конкурса оптимально сочетаются с данным способом. Целесообразность включения мероприятий по подготовке конкурса в рамках различных способов его проведения представлена в таблице 4.3, где оптимальные в рамках конкурса мероприятия обозначены символом "+", несовместимые с конкурсом мероприятия - символом "-", мероприятия в рамках конкурса - символом "0".

Во-вторых, учитывая управленческую форму организации, которая в настоящее время носит рыночный характер, согласно данным таблицы 3.8 из существующих способов конкурса самый эффективный - «отбор».

Таблица 3.8 - Сочетание способа конкурса с управленческой формой предприятия

Управленческая форма	Способ конкурса		
	Подбор	Выборы	Отбор
Бюрократическая	Оптимальная	Невозможная	Нежелательная
Диалоговая (звеньевая)	Желательная	Нежелательная	Оптимальная
Коллективистская	Возможная	Желательная	Невозможная
Рыночная	Нежелательная	Возможная	Желательная
Демократическая	Невозможная	Оптимальная	Возможная

Таблица 3.9 - Сочетание способов отбора персонала с мероприятиями по подготовке конкурса

Мероприятия по подготовке конкурса	Способ конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	+	+	+
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	-	+	+
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность		+	0
Публикация объявления о проведении конкурса	0	+	0
Разработка программы основного этапа конкурса	0	+	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса	0	+	
Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения	0	+	
Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса	0	+	
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	0	+	+
Подготовка и оценка готовых изделий	0	+	-
Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии	0	+	+
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии)	+	+	0
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	+	+	+
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	0	+	0
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	+	+	+

В-третьих, какой бы способ проведения конкурса организация не выбрала, будь то тестирование, собеседование, анализ документов кандидата и др., согласно таблице 3.10, способ конкурса «отбор» оптимально сочетается с каждым из них.

Принятые обозначения:

"+" - оптимальность использования данной процедуры;

"-" - несовместимость использования данной процедуры;

"0"- незначительность результатов данной процедуры.

Таблица 3.10 - Сочетание способов и методов конкурса

Способ конкурса	Тестирование	Групповая дискуссия	Собеседование	Анализ документов	Оценка кулинарного	Экспертный опрос
Подбор	0	-	+	+	0	+
Выборы	-	+	0	0	*	-
Отбор	+	+	0	+		+

В-четвертых, мероприятия основного этапа конкурса также наиболее оптимально сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 3.11.

Таблица 3.11 — Мероприятия основного этапа конкурса

Мероприятия основного этапа конкурса	Способ конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:			
психологическое тестирование	0	+	-
групповая дискуссия	0	0	-
собеседование	+	0	-
экспертный опрос	+	+	-
Подведение промежуточных итогов	0	+	-
Представление итогов в конкурсную комиссию	0	+	+
Принятие конкурсной комиссией решения о допуске / недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса	0	+	

В-пятых, мероприятия заключительного этапа конкурса также наиболее целесообразно сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 3.12.

Таблица 3.12 - Сочетание мероприятий заключительного этапа конкурса с различными способами его проведения

Мероприятия заключительного этапа конкурса	Способ конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Подведение итогов	+	+	+
Оглашение результатов	0	+	
Оповещение общественности	0	+	+
Прием и рассмотрение апелляций	-	+	-
Утверждение результатов	+	+	0

Итак, совершенствование этапа отбора персонала позволит руководству организации подобрать высококвалифицированный персонал.

При этом конкурсные процедуры будут способствовать:

- поднятию престижа должности;
- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу;
- демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- внедрению новых технологий кадровой работы;
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Затраты организации на внедрение конкурсного отбора представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 - Затраты предприятия на организацию конкурса

Этапы конкурсного отбора	Величина затрат на одного кандидата, руб.
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	-
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	2500
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии	200
Публикация объявления о проведении конкурса	1500
Разработка программы основного этапа конкурса	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения	
Наличие необходимых сырья, материалов и инструментов	200
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	2000
Подготовка и оценка готовых изделий	-
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание)	
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	-
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	
Итого затрат	6400

Совершенствование процесса приёма на работу, вложения организации в качественный отбор своего персонала в конечном итоге положительно повлияют на финансовые результаты деятельности организации.

Совершенствование системы нематериального стимулирования.

В организации нет четкой социальной политики руководства. Все поощрительные мероприятия, если они вообще имеют место, проводятся линейными руководителями самостоятельно и по собственной инициативе, следовательно, различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования, поэтому основным направлением совершенствования нематериального стимулирования на исследуемом предприятии должно стать создание единой системы нематериального стимулирования. В систему необходимо включить следующие виды нематериального стимулирования:

- 1) развитие рационализаторства и изобретательства;
- 2) стимулирование свободным временем;
- 3) корпоративная культура;
- 4) стимулирование обучением;
- 5) повышение по службе;
- 6) делегирование;
- 7) подарки и личные звания за производительный труд;
- 8) создание благоприятного имиджа организации;
- 9) возможность прямого обращения к руководству;
- 10) организация питания;
- 11) организация обучения, воспитания и отдыха детей;
- 12) транспортная доступность.

Развитие рационализаторства и изобретательства является мощным стимулом для сотрудников, проявляющих творческий подход к работе. Для этого вида стимулирования важна обратная связь и прозрачность принятия решения о внедрении рационализаторских предложений. Для придания данному виду стимула системности необходимо сформировать из сотрудников комитет для оценки предложений и сделать его заседания открытыми.

Стимулирование свободным временем является одной из передовых методик, т.к. отражает потребность определенных групп: молодые родители,

совместители, родители-одиночки, сотрудники ухаживающие за престарелыми родителями. Разновидностями организации данного стимула могут выступать дистанционное присутствие, гибкий график работы, предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных, сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда, предоставление дополнительных выходных в случае тяжелых жизненных обстоятельств, возможность взять отгул в любое время и по любой причине. Для систематизации данного стимула требуется ведение учета рабочего времени каждого сотрудника, для решения данной задачи существует множество автоматизированных систем и устройств.

Для правильного использования корпоративной культуры необходимо определить ценности, которые станут ее базисом. С учетом существующей ситуации рекомендуются следующие базовые ценности: ориентация на результат, честность, целеустремленность, работа в команде. Все ценности должны непрерывно прививаться руководством, через доведение новостей компании до сотрудников, личным примером, вовлечением в корпоративные мероприятия развивающие в сотрудниках приверженность данным ценностям. Особенно выделяется необходимость трансляции ценности работы в команде, т.к. команда – это участок, цех, предприятие и вся корпорация. Работа в команде – ценность призванная сменить коллективистское мышление настроен на личную ответственность и участие в действиях команды.

Стимулирование обучением выполняет 2 функции: дает необходимые навыки и показывает, что применение этих навыков и самостоятельная коррекция линии поведения для достижения эффективности будет поощряться. У данного вида стимулирования есть ограничение в виде бюджета на обучение. Однако, для снижения влияния ограниченности бюджета поощряется обмен опытом и обучение коллег новым приемам и навыкам. Возможность обучать людей тоже является своеобразным стимулом к обучению. Безусловным способом стимулирования является повышение сотрудника по служебной лестнице. Но у повышения есть обратная сторона медали, успехи одних могут демотивировать других сотрудников, которые тоже рассчитывали на повышение. Для устранения

негативного влияния необходимо четко прописать критерии кадровых перестановок, сделать систему продвижения по службе планируемой и понятной.

При невозможности повышения сотрудника и его увязании в рутине можно применять делегирование, расширяющее функции и позволяющее отвлечься от повседневной работы. Такие методы как привлечение в проекты и передача определенных полномочий дают сотруднику понимание собственной важности для организации и повышают эмоциональный настрой на работу.

Подарки и личные звания за производительный труд являются одним из самых распространенных методов нематериального стимулирования, но для лучшего соответствия задачам повышения мотивации необходимо усовершенствовать систему. Звания должны иметь несколько степеней и определенные задания для проверки трудового мастерства, это превращает работу в игру и позволяет лучше вовлекать работников в систему и повышает ценность наград. Для внедрения подготовлен следующий список номинаций:

- «Заслуженный работник организации».
- «Лучший менеджер».

Создание благоприятного имиджа компании у сотрудников и их детей. Слова произносимые руководством – одно, а дела – другое. Компания должна понимать что действия по отношению к персоналу имеют очень быструю скорость распространения среди сотрудников, и неверные или неэтичные действия сразу же демотивируют сотрудников, а действия высокой этики, например увольнение сотрудника со всеми выплатами и рекомендацией от генерального директора с правом подтверждения, вызывают гордость за компанию. Еще большее влияние на мотивацию сотрудников оказывает имидж организации в глазах семьи, особенно детей. Если ребенок знает где работают родители и гордится их местом работы, то лояльность и мотивация сотрудников в разы выше, поэтому дети сотрудников не должны оставаться без внимания.

Возможность прямого обращения к руководству позволяет работнику чувствовать себя нужным и повышает эффективность принятия решения с помощью быстрой обратной связи в случае отклонений. Если непосредственный

руководитель игнорирует мнение работников или отстаивает свое мнение, то можно обратиться к руководителю уровнем выше. Организация питания является достаточно распространенным элементом системы стимулирования, однако компания Solectron ввела нестандартное применение обеденного перерыва, превратив столовую в учебно-новостной центр в котором во время трапезы сотрудникам сообщают о нововведениях, достижениях, решениях и требованиях. Причем замечено, что перемены о которых сообщили за обедом принимаются более позитивно и с меньшим сопротивлением.

Организация обучения, воспитания и отдыха детей сотрудников позволяют сотрудникам меньше отвлекаться на семейные проблемы. Особенно наличие детского сада в непосредственной близости с рабочим местом позволяет сотрудникам меньше волноваться за своего ребенка и в непредвиденных ситуациях иметь быстрый доступ к нему. Особенно хорошо этот принцип работает вместе с принципом транспортной доступности, когда родителя и ребенка утром привозят к работе, а вечером домой. Все из предложенных элементов системы стимулирования ориентированы на разные группы работников и должны применяться в соответствии с потребностями каждого сотрудника. Систематизация всех элементов должна происходить в 3 этапа:

- 1) установление потребности работников в стимулах (анкеты, психологические тесты, собеседования);
- 2) распределение стимулов;
- 3) контроль над изменением эффективности стимулов, изменениями потребности в стимулах.

Все этапы должны проходить циклически с определенной периодичностью, возможна увязка циклов стимулирования с проведение аттестации сотрудников для экономии времени и возможности более эффективного выявления потребностей работников во время личного собеседования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому, сегодня для организации ее персонал является основным богатством. Практика российских организаций за последние пять лет свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на ней работников, то есть рационализацию их численности. При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии. В случае, если выявлена избыточная численность занятых, то предприятию можно рекомендовать осуществить следующие мероприятия:

1. провести социологический опрос (анкетирование) работников в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения;

2. обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы при осуществлении выбранной стратегии развития. В ходе данного опроса целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые отношения и получать основные доходы;
- сохранять трудовые отношения в случаях нарушения сроков выплаты

заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;

- найти новое место работы по своей прежней специальности;
- пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или в другой организации (в т.ч. с переездом на новое место жительства);
- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);
- какие-либо иные.

3. проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования кадрового потенциала предприятия; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

4. определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы предприятием.

Практическая часть работы выполнена на примере ОАО «Мариинский ликероводочный завод» Во втором разделе был проведён анализ основных экономических показателей организации за 2012 – 2014 годы. В третьем разделе представлен анализ управления человеческими ресурсами организации, выявлены проблемы в этой области в данной организации и предложены мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами положительно повлияет на основные экономические показатели деятельности организации ОАО «Мариинский ликероводочный завод».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - М.: Экономика, 2012. - 251 с.
2. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2014. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
3. Васильева В.Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2014. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
4. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. - М.: Изд-во МГУ, 2012. - 416 с.
5. Галузо Е.А. Проблема конкурентоспособности персонала в рамках эффективной системы обучения персонала // Управление персоналом, 2015. - № 24. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 480 с.
7. Горностаев С. Все сотрудники лояльны одинаково, но нелояльно по-своему // Управление персоналом, 2015. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
8. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: Бином, 2011. - 432 с.
9. Добровольская О.Г. Центр оценки: противоречия, опыт и ошибки // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2014. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.
11. Жалило Б. «Операция на душе» - изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.

						Лист
						100
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

12. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А, Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2012. - 304 с.
13. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом, 2014. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
14. Ищенко С. Труд для человека может быть как суровым наказанием, так и радостью // Управление персоналом, 2014. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
15. Как преуспеть в бизнесе / Л.П. Дашков, Е.Б. Тютюткина. - М.: Маркетинг, 2014. - 136 с.
16. Козлов В.Д. Санитарные формы организации и стимулирования труда. - Н. Новгород: Волго-Вятское кн. изд-во, 2012. - 254 с.
17. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом, 2014. - № 23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
18. Кричевский Р.Т. Если Вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Дело, 2013. - 384 с.
19. Линецкий Ю. Как убить двух зайцев одним выстрелом, или наставничество в условиях бизнеса // Управление персоналом, 2015. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
20. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять (секрет и опыт). - М.: ИНФРА-М, 2011. - 344 с.
21. Майорова Е.В. Уникальные люди для обычных компаний / Управление персоналом, 2014. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
22. Мамедова А.А. Опыт оценки системы мотивации персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2014. - № 5. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М.:

										Лист
										101
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭИУ, 2012. - 312 с.

24. Семикова Н.С. Опыт изучения социальной среды организации // Управление персоналом, 2015. - № 6. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
25. Семилетова Л. «Бодался теленок с дубом ...» Демотивация финальной стадии переговоров с работодателями // Управление персоналом, 2014. - № 22. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
26. Семилетова Л. Существует ли оправдание дискриминации? // Управление персоналом, 2015. - № 6. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
27. Силин АМ. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. - Тюмень: Вектор Бух, 2012. - 234 с.
28. Смольянинова М.В. Документальное оформление премирования // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
29. Сосновый А. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом, 2014. - № 21. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации
30. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2010. - 240 с.
31. Сурков С.А., Хрупалов А.А., Лукашев А.М. Проблема организационного хаоса и некоторые возможности ее решения // Управление персоналом, 2014. - № 23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
32. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2012. - 336 с.
33. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА-М, 2010. - 512 с.
34. Филина Ф.Н. Серьезная задача для современной компании – «аудит людей» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.