

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

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ (НА ПРИМЕРЕ
РЯДА ПРЕДПРИЯТИЙ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ)»**

Выполнил: студент гр. МТ-221
Бородина Д.К.

Руководитель: ст. преподаватель
Юдакова А.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016

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



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы МТ-221 Бородиной Дарье Константиновне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование кадровой политики предприятий молочной отрасли
(на примере ряда предприятий Кемеровской области)»

Специальная часть «Анализ управления персоналом ряда предприятий молочной отрасли

Кемеровской области и разработка мероприятий по его совершенствованию»

утверждена приказом по институту № 619 от 08.06.2016
дата

2. Срок представления работы к защите 29.06.2016
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: данные отчета

 о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

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

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты
наименование раздела Управления персоналом краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
наименование раздела общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия
краткое содержание
за 2012 – 2014 годы

4.3. Аналитический: содержит анализ управления персоналом на предприятиях
наименование раздела и мероприятия по его совершенствованию
краткое содержание

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

4.5. Список литературы
наименование раздела краткое содержание

4.6. _____
наименование раздела _____ краткое содержание _____

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового

5.2 состояния ОАО « Кемеровский молочный комбинат» и ОАО «Юргинский гормолзавод» (2)

5.3 Анализ управления персоналом и разработка мероприятий по его совершенствованию (4)

5.4 _____

5.5 _____

5.6 _____

5.7 _____

5.8 _____

5.9 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический _____ **А.В. Юдакова**
краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика предприятия _____ **А.В. Юдакова**
краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический _____ **А.В. Юдакова**
краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

_____ **А.В. Юдакова**
подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____ **Д.К.Бородина**
подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические и методические аспекты управления персоналом. Объектами исследования выступают ОАО «Кемеровский молочный комбинат» и ОАО «Юргинский гормолзавод».

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом рассмотрены теоретические основы управления персоналом, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятий, в третьем – проведен анализ управления персоналом и разработаны мероприятия по его совершенствованию.

					<i>ОЭЗ. ВКР. 00.07. 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Бородина Д.К.</i>				<i>«Совершенствование кадровой политики предприятий молочной отрасли (на примере ряда предприятий Кемеровской области)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					Д	4	
<i>Консульт.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					КемТИПП		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					МТ – 221		
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....

ПРИЛОЖЕНИЯ.....

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы на сегодняшний день обусловлена тем, что система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений, наилучшего производственного опыта.

Управление человеческими ресурсами представляет собой компонент управления любой организацией наряду с управлением материальными и финансовыми ресурсами. Однако в силу присущей специфики управление персоналом представляет собой особый вид управленческой деятельности, для которой необходим творческий подход, индивидуализация и учет долгосрочной перспективы при принятии всех решений. В то же время методы управления персоналом могут варьировать в зависимости от размеров, организационно-правовых форм, типов организаций и др.

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом. Это связано с тем, что само понятие такой системы в России появилось недавно, а также со сложностью и многоаспектностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции эффективности системы управления персоналом делает проблему актуальной как для теории, так и для практики.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современное управление предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

работников в целях максимального использования их.

Работа системы управления персоналом любого предприятия направлена на то, чтобы своевременно формировать необходимые кадровые ресурсы, устанавливать между его работниками соответствующие деловые отношения, включать их в созидательный процесс совместной трудовой деятельности, а также способствовать развитию кадров, их обучению, повышению квалификации и продвижению по службе.

Целью работы является проведение анализа управления персоналом и разработка рекомендаций по его совершенствованию на ряде молочных комбинатов Кемеровской области.

Для достижения цели нужно решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоритические аспекты управления персоналом.
2. Дать краткую характеристику исследуемым объектам.
3. Провести анализ технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятий
4. Провести анализ управления персоналом предприятий молочной отрасли
5. Выявить недостатки деятельности в области управления персоналом предприятий
6. Разработать мероприятия по устранению выявленных недостатков деятельности

Объектом исследования являются ОАО «Кемеровский Молочный комбинат» и ОАО «Юргинский гормолзавод».

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Управление персоналом

Система управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента – организацию деятельности. Эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом предприятия на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Управление персоналом предприятия является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Персонал – люди, которые в рамках определенной организационной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности.

Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются.

Организации должна создать особые методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами и обеспечить их постоянное совершенствование. В единстве эти методы, процедуры, программы

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

представляют собой систему управления персоналом, которая характеризуется следующими параметрами:

1. Соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
2. Эффективность системы работы с персоналом - соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;
3. Избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
4. Сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально - психологических характеристик;
5. Структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;
6. Ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
7. Интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Управление персоналом – одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента. Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Концепция управления персоналом – система теоретика – методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно – практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом. Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Технология управления персоналом включает: организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление деловой карьерой и служебно – профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами стоящими перед организацией.

Современное управление персоналом – это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями проектами. Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на проведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Объектом управления персоналом являются личности и общности (формальные и неформальные группы, коллективы и организации в целом).

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника это: найм, отбор, прием персонала, деловая оценка при подборе, аттестация при подборе, профориентация и трудовая адаптация мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использование, организация труда и соблюдение этики деловых отношений, управление конфликтами и стрессами, обеспечение безопасности персонала, управление нововведениями в кадровой работе, обучение, повышение

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

квалификации и переподготовка кадров, управление деловой карьерой и служебно–профессиональным продвижением, управление социальным развитием, высвобождение персонала.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которыми должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципов управления персоналом множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства, распорядительства, принципы отбора, подбора и расстановки кадров, принципы линейного, функционального и целевого управления, принцип контроля исполнения решений и др.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. К основным методам управления персонала относят:

1. Экономические методы – приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). Это элемент экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является техников – экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяются программы деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

2. Организационно – распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждений. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно – методическое инструктирование. Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование в организациях предусматривает большое количество нормативов включающее: качественно – технические нормативы (технические условия, стандарты организации и т.д); технологические (маршрутные и технологические карты); эксплуатационное – ремонтные; трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово – кредитные(размер собственных оборотных средств); материально – снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. Организационно – методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно – методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается ценный опыт, которым обладают сотрудники аппарата управления.

Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно – экономических и социальных мер по созданию условий для нормального

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации.

1.2 Сущность основных этапов управления персоналом

Планирование персонала

Термин «планирование персонала» включает в себя все проблемы сферы персонала, которые могут возникнуть в будущем. Планирование персонала, во-первых, служит целевому планированию потребностей в области персонала и, во-вторых, планированию мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития, сохранения, применения персонала, его оплаты, а также для высвобождения персонала.

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, который необходим для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Планирование является не методом, а функцией управления персоналом, которая представляет собой деятельность по согласованию интересов работодателей и работников.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

1. Прогноз потребности в кадрах сбор информации о качественной и

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;

2. Планирование наличия кадров: установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта;

3. Планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров: выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров.

Научно-технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это увеличило дефицит кадров, отвечающих высоким квалификационным и психофизиологическим требованиям производства.

Командно-административные методы руководства, не обладая гибкими средствами управления, не смогли эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни, и, прежде всего качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами своей организации. Требование создать такие условия, которые позволили бы работнику получать удовлетворение от своего труда, при одновременном улучшении использования персонала вошло в противоречие с главной целью – выполнение плана производства продукции любыми средствами. Административные методы, направленные на руководство людьми, не замечали человека, не считались с его потребностями.

Планирование персонала рассматривается в трех различных временных горизонтах, на которых базируются различные подходы к планированию персонала. Временные интервалы планирования делятся на:

Краткосрочное планирование персонала. Он распространяется на период не более одного года.

Среднесрочное планирование персонала. В данном периоде имеет место

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

планы, которые приходится на временной интервал от одного года до пяти лет.

Долгосрочное планирование персонала. Включает все планы, которые учитываются во временном промежутке, содержащим в себе более пяти лет.

Краткосрочное планирование в персонале занимается преимущественно применением персонала, в то время как средне- и долгосрочное планировании в большей степени занимают потребности в персонале, набором персонала, его развитием и высвобождением.

Целью средне и долгосрочного планирования являются своевременное и квалифицированное дополнение состава персонала. Для этого должна быть установлена будущая потребность в персонале, полученная на основе имеющихся данных по потребности в смене и в принятии на работу.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее, кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и наемных работников.

Стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретные формы (кадровые программы, процедуры). Этому способствует механизм кадрового планирования.

Долгое время в управлении персоналом экономически развитых стран ориентировались в основном на текущие потребности организации: работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала не было связано с большими финансовыми потерями. Изменения условий деятельности организаций выдвинули требование ориентироваться при формировании ресурсов (в том числе и человеческих) не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы.

На сегодняшний день практически во всех странах отказываются от принципа «перекачки рабочей силы», основанного на привлечении необходимой рабочей силы и вытеснении излишних или более не нужных в данный момент

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

работников, вследствие растущих требований к качеству работников, их готовности брать на себя ответственность.

Если раньше считалось, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сегодня превалирует другое мнение: планирование необходимо и во времена безработицы, поскольку квалифицированных работников все же нелегко найти; кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

В российских организациях кадровое планирование в отличие от планирования производства, сбыта, капиталовложений, еще не находит признания в полном объеме.

Планирование персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.

При этом сопоставляется имеющийся персонал организации с его возможной потребностью в будущем, определяется потребность в найме, обучении, перераспределении и сокращении работников.

Планирование персонала должно определять:

- сколько персонала и какой квалификации необходимо в будущем;
- как привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;
- как использовать работников в соответствии с их способностями;
- как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспособлять его знания к изменяющимся требованиям;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Основные задачи планирования персонала:

- привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией;
- предвидение возможного излишка или дефицита работников;
- создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

окружающей среде;

– снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для организации навыками, с помощью сохранения и развития собственных работников;

– совершенствование использования рабочей силы с помощью более гибких систем работы.

Только взаимосогласованность всех составных частей планирования может обеспечить единство действий по достижению целей организации.

Другой принцип планирования персонала – непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. При этом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс.

Принцип гибкости подразумевает возможность постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планах должна быть заложена возможность свободы маневра в определенных пределах.

Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения такого принципа планирования, как согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции. Координация осуществляется «по горизонтали» – между подразделениями одного уровня, а интеграция – «по вертикали», между выше– и нижестоящими.

Принцип экономичности означает, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением. Как принцип планирования можно рассматривать также создание необходимых условий для выполнения плана.

Рассмотренные принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и специфические принципы.

Например, при планировании в подразделении важную роль играет принцип

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

узкого места: общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью. В то же время на уровне организации этот принцип обычно не применяется, зато едва ли не важнейшим специфическим принципом здесь является научность планирования.

Несмотря на то, что планирование персонала имеет много общего с другими областями планирования, в его процессе могут возникать ряд специфических проблем, обусловленных:

Трудностью процесса планирования персонала, связанной со сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и т.д. Возможности использования персонала в будущем и будущее отношение его к работе прогнозируются с высокой степенью неопределенности. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, могут не соглашаться с результатами планирования и реагировать на это возникновением конфликта;

Двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, финансов цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании персонала добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами, то данные при кадровом планировании во многом носят качественный характер (способности, оценка проделанной работы и др.).

Сущность кадрового планирования заключается в создании условия для предоставления людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями бизнеса. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны дать возможность работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах его персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения задач организации, достижения ее целей.

Кадровое планирование должно создавать мотивацию для более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью кадрового планирования персонала. Планирование персонала является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Персонал является мотором любой организации. Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям. Ошибки при подборе кадров - особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности – слишком дорого обходятся организации. Потери организации от принятия ошибочных решений, аварий, травматизма и брака – это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых работников.

От того, насколько эффективно поставлена работа по планированию персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Найм персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Найм на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом. К определению кадровой политики организации существуют неоднозначные подходы.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается отделом управления персоналом совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность;

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору персонала, являются: постановка четких целей организации разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей; наличие планирования персонала, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

При подборе и отборе персонала следует иметь в виду три основные положения:

1. Подбор и отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Процесс отбора - это предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, в некоторых случаях медицинский осмотр и т. д. При этом ориентируются на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Одновременно учитывают и соответствие индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст).

Основные направления современных подходов к подбору и отбору

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

персонала:

1. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода.

3. Необходима четкая регламентация процесса подбора и отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы.

4. Основные этапы процесса подбора и используемые методы зависят от того, из каких источников — внешних или внутренних — организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса подбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и миссии организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы подбора и отбора.

Отдельный этап отбора - решение о найме. Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата.

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

специалист с хорошими знаниями и способностями, его переводят в разряд постоянных работников.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Надежным способом проверки претендентов является тестирование, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, зрительную память, владение смежными операциями, аналогичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности и т.д.

Формой проверки поступающих на работу может быть письменная характеристика или рекомендательное письмо с последнего места работы. В целом их достоверность и надежность весьма невысоки (как свидетельствует западный опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем - ложные), поэтому обычно их содержание мало кого интересует - главное общий вывод, а то и просто сам факт их наличия.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них.

Адаптация персонала предприятия

Адаптация персонала – означает включение работника в новую для него

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

предметно-вещественную и социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление работника и среды. Поступая на предприятие, работник имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения и предъявляет определенные требования к предприятию (содержание труда, условия труда, уровень оплаты труда). Предприятие в свою очередь имеет свои цели и задачи, и предъявляет определенные требования к образованию, квалификации, производительности, дисциплине работника. Оно ожидает выполнения этим работником правил, социальных норм и соблюдения сложившихся традиций на предприятии.

Требования к работнику обычно отражаются в соответствующих ролевых предписаниях (должностных инструкциях). Кроме профессиональной роли работник на предприятии выполняет еще ряд социальных ролей (становится коллегой, подчиненным или руководителем, членом профсоюзной организации).

Социально-психологическая адаптация персонала представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив. Основными моментами являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Новые сотрудники должны понять свою роль в служебной иерархии, усвоить ценности компании и требуемые навыки поведения. Адаптации нового работника всегда способствует прикрепление наставника. Она происходит быстрее там, где есть активные контакты между новоприбывшими и работниками служб персонала.

Помимо социально-психологической, различают следующие виды адаптации персонала:

Адаптация персонала психофизиологическая. Приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и). Во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма и действующих факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум и т.п.)

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Адаптация социально-организационная — приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие аспекты.

В психологическом плане адаптация персонала отражает направленность личности на снятие эмоциональной напряженности, возникающей вследствие отсутствия необходимого опыта выполнения требуемых функций и задач. Такая стратегия обычно определяется как «пассивное приспособление». С другой стороны, психологическая адаптация представляет собой активное приспособление нового работника к ситуации.

Выделяют адаптации:

Первичную - происходит при первоначальном вхождении молодого человека в трудовую деятельность;

Вторичную - связана с переходом работника на новое рабочее место (со сменой или без смены профессии), а так же при существенном изменении производственной среды (технические, экономические, социальные элементы среды могут меняться).

По характеру включения работника в изменившуюся трудовую среду адаптация может быть: добровольной; вынужденной (в основном по инициативе администрации). Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе - гарантия стабилизации кадров.

Зная темп различных этапов адаптации, организациям легко установить, на каком этапе находится в данный момент молодой специалист, задержался ли он на этом этапе по сравнению с нормой или прошел его быстрее. Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

Новый сотрудник также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Опыт показывает, что неплохо бы на первые несколько месяцев выбрать сотрудника, который взял бы над новичком шефство, чтобы было, у кого спросить о нормах и традициях организации. Довольно быстро проявляются сильные и слабые стороны нового сотрудника. Желательно поговорить с ним о возможностях повышения квалификации. Чем раньше это произойдет, тем безболезненней для организации будет его отсутствие в течение нескольких недель. Если новичок увидит, какой интерес проявляет организация к углублению и совершенствованию его знаний и навыков, он постарается оправдать ожидания руководства.

Организации приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Тот, кто считает, что новичок должен найти в себе силы, чтобы завоевать свое место, должен иметь в виду, что он может найти в себе силы и для того, чтобы его покинуть. Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Адаптация руководителей. Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований.

Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека. Отношение новичка к организации, к работе во многом зависит от того, насколько реальность соответствует его ожиданиям. Если в газетных объявлениях или в личных беседах истинное положение дел на будущем месте работы было сознательно приукрашено, вряд ли стоит обижаться, если новый работник почувствует себя обманутым. В разных профессиональных группах наблюдаются разные сроки

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

адаптации (от нескольких недель до нескольких месяцев). У руководителя коллектива сроки адаптации должны быть существенно короче, чем у подчиненных.

Обучение персонала предприятия

Обучение персонала - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Обучение и развитие служат одной цели – подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач. Иногда утверждают, что профессиональное обучение ориентируется, на задачи сегодняшнего дня, а развитие на будущие потребности организации. С изменениями во внешней для организаций среде и в самих организациях это различие становится все более условным.

Обучение персонала обычно применяется в следующих случаях:

- при поступлении человека на работу в организацию;
- при перемещении на новую должность, работу, изменении объема полномочий;
- когда у работника выявлены недочеты, при некачественном исполнении своих обязанностей;
- при смене технологии, оборудования;
- при появлении новых методик, разработок и т.д.

В современных организациях обучение персонала представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление процессом обучения персонала начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Еще один источник информации о потребностях обучения персонала -

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессиональной подготовки.

Обязательной частью является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности.

Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ.

Следующий этап – проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно.

Завершающий этап процесса обучения персонала – оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Успешное развитие компании возможно только в том случае, если люди обладают знаниями, умениями, желанием высокопроизводительно трудиться. Так как обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, то оно должно играть объединяющую роль в достижении организацией основных целей. И если компания решила, что персонал нужно обучать – это признак благополучно развивающейся организации, готовой вкладывать деньги в свое будущее.

Развитие или обучение персонала в организации, на наш взгляд, может иметь три приоритетных области применения: при поступлении нового сотрудника на работу, при назначении уже работающего сотрудника на новую должность, по результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника. В связи с тем, что каждая организация действует в быстро

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

меняющейся среде, образование и обучение должны быть непрерывными. Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки.

Аттестация персонала предприятия

Конкурентоспособность компании на рынке определяется профессиональным и личностным потенциалом её сотрудников. Для большинства компаний, которые осознали важность оценки персонала, первоочередной задачей является определение эффективности деятельности сотрудников. Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Аттестация персонала представляет собой:

- 1) метод оценки персонала организации; руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев;
- 2) кадровые мероприятия, призванные оценить уровень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой работы;
- 3) процедуру определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности.

Цель аттестации персонала – повышение эффективности использования кадрового потенциала организации. По ее результатам принимается решение о сохранении или изменении аттестуемому должности или системы мотивации его труда, необходимости дополнительной подготовки.

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

работника и, наоборот, снижается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются.

Основная задача аттестации персонала – это оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Однако такая оценка проводится не ради самой оценки. Она проводится для того, чтобы на ее основе принять верное кадровое решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.

Аттестацию — регламентированную трудовым законодательством процедуру — необходимо отличать от оценки персонала. Аттестация кадров проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.

Оценка персонала— система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто перепутаны. Поэтому под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот.

Существует несколько типов аттестации (оценки):

- 1) на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы)
- 2) на основе субъективных оценок непосредственных руководителей.
- 3) методика «360 градусов» — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Организациям периодически необходимо оценивать своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Результат аттестации всегда в известной мере субъективен, несет на себе отпечаток личности того, кто аттестует, иначе это была бы уже не аттестация, а просто измерение параметров.

Система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Выбор методов аттестации для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно, с помощью профессиональных консультантов. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы аттестации необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, – чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Карьерный рост персонала предприятия

Карьера — это итог сотрудничества специалиста, обладающего определенным потенциалом и целями, и работодателя, готового обеспечить

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

возможности реализации этих целей.

Карьерный рост – это одно из ярких проявлений профессионального развития личности. С ней, так или иначе, сталкивается каждый. Самым распространенным заблуждением, касающимся карьерного роста, является убеждение в том, что развитие карьеры возможно только в вертикальном направлении. Большинство из нас представляют карьеру как своеобразную лестницу, где в роли ступеней выступают постепенно повышающиеся должности. Между тем, карьерный рост возможен также и по горизонтали, что подразумевает совершенствование навыков и повышение квалификации без изменения должности.

Обычно развитие карьеры в горизонтальном направлении означает переход в смежные профессиональные области на аналогичные по уровню позиции, при этом уровень дохода может, как сохраняться, так и увеличиваться. Вертикальное продвижение по карьерной лестнице возможно как внутри организации, так и в другой компании данной отрасли. Многие карьеристы предпочитают второй путь именно потому, что переход на новую работу позволяет получить более высокий рост доходов, чем это возможно в текущей компании. Готовность постоянно учиться и совершенствовать свои профессиональные навыки — это ещё один фактор карьерного роста. Бизнес не стоит на месте, конкуренция усиливается, и только специалисты, способные лучше других, помогающие компании зарабатывать больше прибыли, удерживать или завоевывать новые позиции на рынке получают продвижение по службе. Из факторов, оказывающих негативное влияние на карьерный рост, можно отметить заискивание перед начальством, а также интриганство и распускание сплетней.

Такие люди портят психологическую обстановку в коллективе, а на её формирование компании порой тратят достаточно большие средства, а во-вторых, заставляют усомниться в эффективности своей работы: если у сотрудников есть время на плетение интриг, значит они в чем-то недорабатывают. О таких факторах как непрофессионализм, непунктуальность, необязательность, низкая работоспособность и нежелание развиваться мы даже не будем говорить — они

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

скорее не препятствие для карьерного роста, а доводы в пользу увольнения за несоответствие должности.

Основой карьерного роста является сугубо индивидуальный план, который каждый карьерист составляет для себя и корректирует в зависимости от ситуации. Карьерный рост чаще всего соотносят с работой в конкретной организации, он присутствует в любой деятельности. Это развитие и достижение новых уровней в каждом виде труда. Человек стремится к развитию.

Увольнение персонала предприятия

Увольнение – это прекращение трудовых отношений между работодателем и работником.

При прекращении трудовых отношений трудовой договор подлежит расторжению. Работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести расчет.

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Возникает проблема высвобождения персонала, которая рассматривается в работах многих отечественных ученых, занимающихся проблемами управления персоналом. Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава. Под высвобождением персонала понимается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе.

Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода.

Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника.

В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

Увольнение — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. Увольнение персонала является одним из инструментов регулирования рынка труда организации.

Выделяют основные увольнения:

1. Увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);

2. Увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);

Увольнение работника по собственному желанию с позиции организации, если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников, это относительно беспроблемный вид увольнения. Решение принимается самим работником, в большинстве случаев оценивается им позитивно, практически он готов к изменениям в профессиональной деятельности и социальной среды. В этой ситуации служба управления персоналом может провести заключительное интервью (в устной, так и в письменной форме), в ходе которого выявляются истинные причины увольнения, а также оценить различные

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труд, требования к рабочему месту и условия труда а и т.п.); информировать работника о его правах и обязанностях при увольнении; получить информацию о состоянии дел в организации через канал обратной связи; частично или полностью снять различные претензии сторон друг к другу; выявить недостатки в работе с персоналом и не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников. В большинстве случаев при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности.

Увольнение по инициативе работодателя чаще всего происходит вследствие сокращения персонала или закрытия организации и переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда (профессиональные, социальные, личностно-психологические, многие испытывают страх, подавленность, растерянность, так как ему потенциально, на неопределенный срок, грозит безработица), имеет негативные последствия, (потеря социальных взаимосвязей или статуса).

При увольнении персонала по инициативе администрации особую проблему представляет высвобождение персонала при ликвидации предприятия, сокращении штата работников и реорганизации производства. Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе

Справедливое увольнение - ситуация, когда работодатель имеет достаточную причину для прекращения контракта с работником и все его действия обоснованы с точки зрения закона.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЯДА ПРЕДПРИЯТИЙ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Исследование будет проводиться на материалах двух предприятий молочной отрасли – ОАО «Кемеровский молочный комбинат» и ОАО «Юргинский гормолзавод», расположенных на территории Кемеровской области.

2.1 Характеристика ОАО «Кемеровский Молочный комбинат»

ОАО «Кемеровский молочный комбинат» самый современный завод Danone за Уралом. Выпускает современные молочные продукты. Кемеровский молочный комбинат исторически - первый молочный завод в городе Кемерово. Завод на проспекте Кузнецком был введен в эксплуатацию в 1955 году, когда остро встал вопрос обеспечения продуктами быстро растущего населения города Кемерово. Мощность предприятия составляла 50 тонн молока в сутки.

В 1967 г. завод получил новое здание на улице Тухачевского, 54 с проектной мощностью 300 т переработки молока в сутки, оснащенное по тем временам самым современным технологическим оборудованием.

В 1980-х ОАО «Кемеровский молочный комбинат» стал крупнейшим поставщиком в области, производил треть всей молочной продукции Кузбасса. Целое поколение выросло на его молоке.

В 1991-1992 гг. была проведена реконструкция: установлено новое высокопроизводительное отечественное и импортное оборудование. Переход к рыночной экономике сопровождался значительным падением объемов производства. В самом сложном 1996 году выпускалось не более 10 наименований продукции, объем производства упал в 10 раз.

В этот период ОАО «Кемеровский молочный комбинат» отчаянно боролся за существование и выжил за счет новаторских решений. Завод начал работать на современных технологических линиях компании «Tetra Pak», применять новые упаковки Tetra Rex, Tetra Brik, Aseptic. Благодаря внедрению новых технологий

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

расширился ассортимент десертной группы (пудинги, йогурты), плавленых сыров, творожных продуктов. В последующие 6 лет предприятие модернизировалось, осваивало новые упаковочные решения.

Фирма ОАО "Кемеровский Молочный Комбинат" зарегистрирована 10 января 1992 года. Регистратор – Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Кемерово, Кемеровской области.

Организационно-правовая форма завода, это открытое акционерное общество. Классификация по ОКОГУ: Хозяйственные общества, образованные из государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий. Вид собственности завода : смешанная российская собственность с долей собственности субъектов Российской Федерации.

ОГРН: 1024200688170

ИНН: 4206008057

КПП: 420501001

ОКПО: 00427678

ОКАТО: 32401365000

В настоящее время Кемеровский молочный комбинат производит широкий ассортимент молочных продуктов для всей территории Сибири и Дальнего Востока: питьевое молоко, кисломолочные продукты, йогурты, сметану, детское питание.

Danone обеспечивает продажи продукции комбината в Кузбассе и за его пределами. Продукция Группы компаний Danone в России производится из высококачественного российского молока. Поставщики молока выбираются на основе аудита, включающего оценку качества, безопасности и влияния на окружающую среду.

В ассортиментный портфель ОАО «Кемеровский молочный комбинат» входят национальные бренды: «Био Баланс», «Простоквашино», «Летний День», «Для всей семьи», «Актуаль», «Смешарики» и «ТЕМА» (детское питание).

Поставщики молока выбираются на основе аудита, включающего оценку качества, безопасности и влияния на окружающую среду.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Фермерские хозяйства, продемонстрировавшие потенциал для эффективного сотрудничества, становятся участниками программы развития поставщиков. Она направлена на увеличение объема поставок молока, повышение прибыльности производства, снижение воздействия молочного животноводства на экологию и подразумевает различные меры по поддержке ферм.

Партнерство дает возможность делиться знаниями и обсуждать гипотезы. Примером может служить сотрудничество с Институтом Пастера – одним из ведущих французских исследовательских институтов в области пробиотиков. Кроме Института Пастера, Danone взаимодействует с более 200 научными институтами по всему миру (INSERM, INRA, Harvard Medical University etc.)

В России – с Институтом Эпидемиологии, Роспотребнадзором, Российской Ассоциацией Гастроэнтерологов, Институтом Питания РАМН. Развивая партнерство между исследовательскими командами по всему миру, Danone дает уникальную возможность командам получить деньги на свои исследования. Во всем мире известна премия в области питания, которую, начиная с 1997 года, Danone вручает каждые два года отдельным ученым или исследовательским командам, чьи исследования посвящены науке о питании. Размер премии составляет 120 тысяч евро.

Поставщики как собственники материальных и природных ресурсов могут напрямую воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Для любой фирмы важно, чтобы ни одна поставка не была сорвана, чтобы ресурсы были доставлены в срок и в достаточном количестве. Поставщики в этих условиях, подобно монополисту, могут неоправданно завысить цены на ресурсы.

Поставщиками КМК являются:

- С/х предприятия Кемеровской области.

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Конкурентам ОАО «Кемеровский молочный комбинат» являются:

- Производители молочной продукции «Сибирское молоко»;
- «Веселый молочник»;
- «Домик в деревне»;
- «Скоморошка»;
- «Том-Мас».

Таблица 2.1 – Ассортимент выпускаемой продукции

Торговая марка	Наименование продукта
Простоквашино	Кефир
	Молоко сгущенное с сахаром
	Молоко пастеризованное
	Ряженка
	Сметана
	Снежок
	Закваска
	Йогурт питьевой
	Йогурт густой
	Творог
	Сливки
	Творог зерненный
	Масло сливочное
	Сырок глазированный
Растишка	Йогурт питьевой
	Йогурт густой
	Десерт творожный
	Коктейль молочный
Актимель	Функциональный напиток Immunocomplex
	Функциональный напиток Imuno
Тема	Пюре мясное
	Пюре мясорастительное
	Молоко ультрапастеризованное обогащенное

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Продолжение таблицы 2.1

Для всей семьи	Йогурт питьевой
	Йогурт густой
Био - баланс	Биойогурт густой
	Биойогурт питьевой
	Кефирный биопродукт
Актуаль	Напиток на сыворотке в ассортименте
Село луговое	Молоко ультрапастеризованное
Смешарики	Молоко обогащенное
	Коктейль молочный обогащенный
	Коктейль молочный
Петмол	Молоко сгущенное
	Сливки
Данон	Десерт творожный
	Йогурт густой
	Коктейль молочный
Активия	Биопродукт творожный
	Биопродукт йогуртно- творожный
	Йогурт питьевой
	Биойогурт питьевой
	Кефирный биопродукт
	Биойогурт густой
	Йогурт густой
Даниссимо	Продукт творожный
	Продукт творожный двухслойный
	Йогурт густой
Киндер	Пиродное бисквитное
	Вафля Макс Кинг
Актимель	Функциональный напиток Imunocomplex
	Функциональный напиток Imuno

Единая корпоративная политика, внедрение передовых технологий, а также современные формы ведения бизнеса позволяют компании прочно удерживать

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

лидирующие позиции на рынке.

Организационная структура ОАО «Кемеровский молочный комбинат» имеет вид: линейно-функциональной структуры управления.

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации

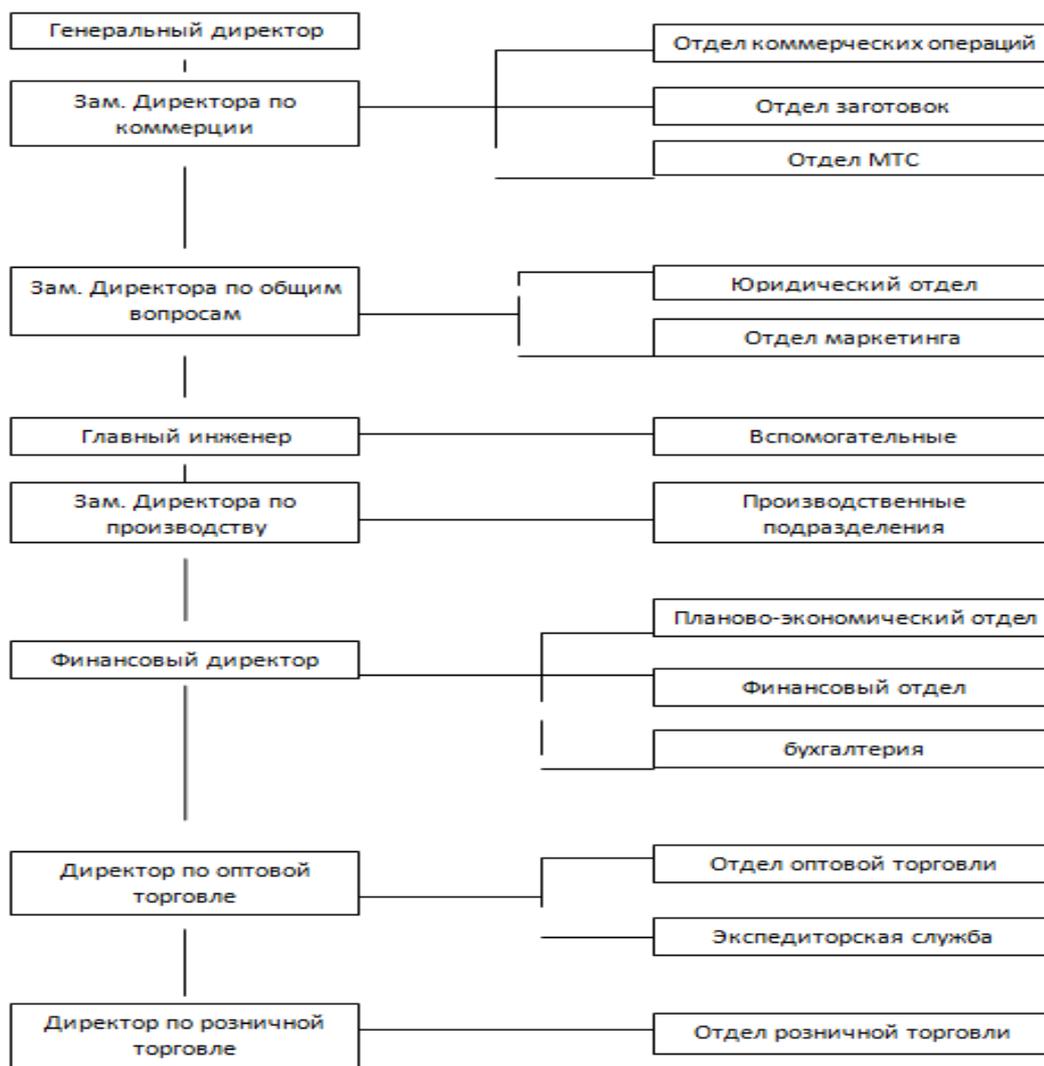


Рисунок 2.1 - Организационная структура

Организационная структура управления представляет собой вертикально-зависимую связь структурных подразделений, в которой гендиректор может управлять производственно-хозяйственной деятельностью предприятия как лично, так и через своих непосредственных заместителей. Работа каждого структурного

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

подразделения возглавляется конкретным ответственным специалистом, который непосредственно подчиняется руководителю предприятия. Общее руководство предприятием осуществляет гендиректор. Гендиректор предприятия организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. В соответствии с уставом предприятия гендиректор предприятия представляет его во всех учреждениях и организациях, распоряжается в установленных законом границах имуществом и средствами предприятия, заключает договоры, издает приказы по предприятию, принимает и увольняет работников, применяет к ним меры поощрения и налагает взыскания. Гендиректор возглавляет специальный рабочий аппарат— заводоуправление, состоящее из отделов (служб), отдельных специалистов.

Первым заместителем директора является главный инженер, который отвечает за проведение на предприятии правильной технической политики, совершенствование техники, технологии и организации производства на основе новейших достижений науки. Главный инженер руководит службами ремонтного и энергетического обслуживания и контроля качества сырья и готовой продукции, организует работу по развитию изобретательства и рационализации.

Наравне с гендиректором главный инженер несет ответственность за выполнение плана производства, освоение производственной мощности предприятия, непрерывное совершенствование ассортимента продукции и выпуск высококачественных изделий, повышение производительности труда и оптимальное использование технологического оборудования, за состояние техники безопасности, охраны труда и производственной санитарии. Под руководством главного инженера осуществляется подготовка и повышение квалификации кадров.

К важным задачам, которые решает главный инженер, относится разработка и внедрение мероприятий по комплексной механизации и автоматизации производства и управления, определение перспектив технического перевооружения предприятия и его специализации; осуществление оперативного контроля за выполнением плана организационно-технических мероприятий, плана

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

по внедрению новой техники и совершенных схем технологического процесса. Ведущими специалистами, непосредственно подчиненными главному инженеру, являются главный механик и заведующий лабораторией предприятия.

Главный механик осуществляет организационно-техническое руководство и контроль за технически правильной и бесперебойной эксплуатацией оборудования и несет ответственность за своевременный и качественный ремонт оборудования, коммуникаций горячего и холодного водоснабжения, котлов и т.д. Главный механик обязан разрабатывать графики осмотра всего оборудования основного и вспомогательных производств и определять сроки его профилактического, текущего и капитального ремонтов. Руководя ремонтными работами, главный механик контролирует расходование средств и их соответствие сметам на эти работы. Наравне с главным инженером главный механик несет ответственность за качественную приемку и своевременную установку поступающего на предприятие нового оборудования, за состояние техники безопасности и охраны труда, зависящее от работы различных машин, аппаратов и механизмов.

Планово-экономический отдел (ПЭО) выполняет следующие функции:

- осуществляет
- руководство работой по экономическому планированию на предприятии;
- участвует в разработке стратегии предприятия с целью адаптации её хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним условиям;
- руководит составлением среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности (бизнес-план) организации, согласовывает и взаимно увязывает все их разделы;
- организует разработку прогрессивных плановых заданий, технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию, тарифов на работы (услуги) с учётом спроса и предложения и с целью обеспечения

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

запланированного объёма прибыли;

- составляет нормативные калькуляции и осуществляет контроль над внесением в них текущих изменений;
- организует систематический контроль над ходом выполнения установленных плановых заданий; осуществляет руководство ежедневным оперативным учётом по выполнению планов в натуральном и денежном выражении, проводит анализ выполнения заданий предыдущего периода, с целью выявления возможностей в повышении эффективности производства;
- организует контроль над выполнением плана реализации продукции, правильностью применения установленных цен, снижением себестоимости, повышением рентабельности производства, совместно с бухгалтерией осуществляет методическое руководство и организацию работы прогрессивных форм хозяйствования;
- организует систематический контроль за соблюдением подразделениями предприятия плановой дисциплины;
- своевременно представляет во все вышестоящие организации месячные, квартальные, годовые отчёты;
- организует контроль над выполнением плана товарооборота, правильностью применения расчётных розничных цен, снижением затрат по фирменной торговле предприятия.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

2.2 Анализ технико - экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Таблица 2.1 - Основные показатели производственно-хозяйственно деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Ед.изм	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					<u>2013г</u> 2012г	<u>2014г</u> 2013г	<u>2014г</u> 2012г
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи	тыс.ру б.	2915646	3148419	3514037	108	111,6	120,5
2. Себестоимость продаж	тыс.ру б.	2533645	3107758	3334893	122,6	107,3	131,6
3. Коммерческие расходы	тыс.ру б.	10538	7729	8696	73,3	112,5	82,5
4. Управленческие расходы	тыс.ру б.	105516	38549	39682	36,5	102,9	37,6
5. Прибыль (убыток) от продаж	тыс.ру б.	263617	-5617	130767	2,1	2328	49,6
6. Рентабельность продукции	%	8	2	2	25	100	25
7. Чистая прибыль (убыток)	тыс.ру б.	158672	45068	50267	28,4	111,5	31,7
8. Среднисписочная численность ППП	чел.	406	383	367	94,3	95,8	90,4
9. Выработка одного работника ППП	тыс.ру б.	6240,5	8220,4	9575	131,7	116,5	153,4
10. Фонд оплаты труда ППП	тыс.ру б.	125889	132236	141648	105,4	107,1	112,5
11. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	25839,3	28772	32163,5	111,3	111,8	124,5
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.ру б.	428493	383425	111692	89,4	29,1	26,1
13. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.ру б.	13013	1268908	1281317	97,5	101	98,5
14. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.ру б.	1297132	1251920	1241509	96,5	99,2	95,7

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
15.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.р уб.	1576529	2120537	1893549	134,5	89,3	120,1
16.Фондоотдача основных фондов	руб.	2,2	2,5	2,8	113,6	112	127,2
17.Фондовооруженность работника ППП	тыс.р уб.	3194,9	3268,7	3382,9	102,3	103,5	105,9
18.Коэффициент независимости	%	0,1	0,1	0,03	100	30	30
19.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	%	-	-	-	-	-	-
20.Коэффициент текущей ликвидности	%	0,08	0,08	0,13	100	162,5	162,5
21.Коэффициент восстановления платежеспособности	%	0,04	0,08	0,08	200	100	200

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом выручка от продаж увеличилась на 232 773 тыс.руб., что составило 108%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом выручка от продаж увеличилась на 365 618 тыс.руб., что составило 111,6%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом выручка от продаж увеличилась на 598 391 тыс.руб., что составило 120,5%. То есть темпы роста выручки от продаж ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 8,9%, а по сравнению с 2012 годом на 12,5%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом себестоимость продаж увеличилась на 574 113 тыс.руб., что составило 122,6%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом себестоимость продаж увеличилась на 227 135 тыс.руб., что составило 107,3%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом себестоимость продаж увеличилась на 801 248 тыс.руб., что составило 131,6%. То есть темпы роста себестоимости продаж замедлились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 15,3%, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 9%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

коммерческие расходы уменьшились на 2 809 тыс.руб., что составило 73,3%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом коммерческие расходы увеличились на 967 тыс.руб., что составило 112,5%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коммерческие расходы уменьшились на 1 842 тыс.руб., что составило 82,5%. То есть темпы роста коммерческих расходов ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 39,5%, а по сравнению с 2012 годом на 9,2%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом управленческие расходы уменьшились на 66 967 тыс.руб., что составило 36,5%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом управленческие расходы увеличились на 1 133 тыс.руб., что составило 102,9%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом управленческие расходы уменьшились на 65 834 тыс.руб., что составило 37,6%. То есть темпы роста управленческих расходов ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 66,4%, а по сравнению с 2012 годом на 1,1%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом прибыль (убыток) от продаж уменьшилась на 269 234 тыс.руб., что составило 2,1%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом прибыль (убыток) от продаж увеличилась на 136 384 тыс.руб., что составило 2 328%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом прибыль (убыток) от продаж уменьшилась на 132 850 тыс.руб., что составило 49,6%. То есть темпы роста прибыли (убытка) от продаж ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2 325,9%, а по сравнению с 2012 годом на 47,5%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом рентабельность продукции уменьшилась на 6 тыс.руб., что составило 25%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом рентабельность продукции осталась без изменений, что составило 100%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом рентабельность продукции уменьшилась на 6 тыс.руб., что составило 25%. То есть темпы роста рентабельности продукции ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 75%, а по сравнению с 2012 годом отсутствуют.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом чистая прибыль (убыток) уменьшилась на 113 604 тыс.руб., что составило 28,4%. В

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

2014 году по сравнению с 2013 годом чистая прибыль (убыток) увеличилась на 5 199 тыс.руб., что составило 111,5%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом чистая прибыль (убыток) уменьшилась на 108 405 тыс.руб., что составило 31,7%. То есть темпы роста чистой прибыли(убытка) ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 83,1%, а по сравнению с 2012 годом на 3,3%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом среднесписочная численность ППП уменьшилась на 23 чел., что составило 94,3%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднесписочная численность ППП уменьшилась на 16 чел., что составило 95,8%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднесписочная численность ППП уменьшилась на 39 чел., что составило 90,4%. То есть темпы роста среднесписочной численности ППП ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1,5%, а по сравнению с 2012 годом замедлились на 3,9%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом выработка одного рабочего увеличилась на 1 979,9 тыс.руб., что составило 131,7%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом выработка одного рабочего увеличилась на 1 354,6 тыс.руб., что составило 116,5%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом выработка одного рабочего увеличилась на 3 334,5 тыс.руб., что составило 153,4%. То есть темпы роста выработки одного рабочего замедлились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 15,2%, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 21,7%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом фонд оплаты труда ППП увеличился на 6 347 тыс.руб., что составило 105,04%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом фонд оплаты труда ППП увеличился на 9 412 тыс.руб., что составило 107,1%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом фонд оплаты труда ППП увеличился на 15 759 тыс.руб., что составило 112,5%. То есть темпы роста фонда оплаты труда ППП ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2,06%, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 7,1%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом среднемесячная заработная плата ППП увеличилась на 2 932,7 тыс.руб., что

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

составило 111,3%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднемесячная заработная плата ППП увеличилась на 3 391,5 тыс.руб., что составило 111,8%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднемесячная заработная плата ППП увеличилась на 6 324,2тыс.руб., что составило 124,5%. То есть темпы роста среднемесячной заработной платы ППП ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 0,5%, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 13,2%.

Как следует из данных таблицы среднегодовая стоимость собственного капитала в 2013 году по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 45068 тыс.руб., что составило 89,4%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая стоимость собственного капитала уменьшилась на 271733 тыс.руб., что составило 29,1%. %. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость собственного капитала уменьшилась на 316801 тыс.руб., что составило 26,1%. То есть темпы роста среднегодовой стоимости собственного капитала снизились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 3%, а по сравнению с 2012 годом на 63,3%.

Как следует из данных таблицы среднегодовая стоимость внеоборотных активов в 2013 году по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 32481 тыс.руб., что составило 97,5%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая стоимость внеоборотных активов увеличилась на 12409 тыс.руб., что составило 101%. То есть темпы роста среднегодовой стоимости внеоборотных активов снизились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2,5 % а по сравнению с 2012 годом увеличились на 1 %.

Как следует из данных таблицы среднегодовая стоимость основных фондов в 2013 году по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 45212 тыс. руб., что составило 96,5 %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 10411 тыс.руб., что составило 99,2%. В 2014 году по сравнению с 2012годом среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 55623 тыс.руб., что составило 95,7%. То есть темпы роста среднегодовой стоимости основных фондов снизились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 3,5 %, а по сравнению с 2012 годом на 0,8%.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Как следует из данных таблицы среднегодовая стоимость оборотных средств в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличилась на 544008 тыс.руб., что составило 134,5%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая стоимость оборотных средств уменьшилась на 226988 тыс.руб., что составило 89,3%. В 2014 году по сравнению с 2012годом среднегодовая стоимость оборотных средств увеличилась на 317020 тыс.руб., что составило120,1%. То есть темпы роста среднегодовой стоимости оборотных средств увеличились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 30,8 %, а по сравнению с 2012 годом снизились на 14,4%.

Как следует из данных таблицы фондоотдача основных фондов в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличилась на 0,2 руб., что составило 113,6%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом фондоотдача основных фондов увеличилась на 0,3 руб., что составило 112%. В 2014 году по сравнению с 2012годом фондоотдача основных фондов увеличилась на 0.6 руб., что составило 127,2%. То есть темпы роста фондоотдачи основных фондов увеличились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 15,2% и по сравнению с 2012 годом увеличились на 13,6%.

Как следует из данных таблицы фондовооруженность работника ППП фондов в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличилась на 73,8 тыс. руб., что составило 102,3%. В 2014 году по сравнению 2013 годом фондовооруженность работника ППП увеличилась на 114,2 тыс. руб., что составило 103,5 %. В 2014 году по сравнению с 2012годом фондоотдача основных фондов увеличилась на 188 тыс. руб, что составило 105, 9 %. То есть темпы роста фондовооруженность работника ППП увеличились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2,4% и по сравнению с 2012 годом увеличилась на 3,6%.

Как следует из данных таблицы коэффициент независимости в 2013 году по сравнению с 2012 годом одинаковый 0,1, что составило 100%. В 2014 году по сравнению 2013 годом коэффициент независимости увеличился на 0,2, что составило 30%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коэффициент независимости уменьшился на 0,07, что составило 30%. То есть темпы роста

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

коэффициента независимости одинаковые в 2014 году по сравнению с 2013 годом и по сравнению с 2012 годом снизились на 70%.

Как следует из данных таблицы коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, значение данного коэффициента носит отрицательный характер.

Как следует из данных таблицы коэффициент текущей ликвидности средствами в 2013 году по сравнению с 2012 годом одинаковый, что составило 100%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,05, что составило 162,5 %. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,05, что составило 162,5%. То есть темпы роста коэффициента текущей ликвидности одинаковые в 2014 году по сравнению с 2013 годом и по сравнению с 2012 годом увеличились на 62,5%.

Как следует из данных таблицы коэффициент восстановления платежеспособности в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличился на 0,04, что составило 200%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом коэффициент восстановления платежеспособности, остался неизменным. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коэффициент восстановления платежеспособности увеличился на 0,04, что составило 200%. То есть темпы роста коэффициента восстановления платежеспособности увеличились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 100% и по сравнению с 2012 годом остались неизменными.

2.3 Характеристика ОАО «Юргинский гормолзавод»

ОАО «Юргинский гормолзавод» - одно из крупнейших к Кемеровской области производителей высококачественной молочной продукции.

История предприятия начинается отсчёт с 1935 года, когда в городе Юрге был основан головной маслодельный завод. В 1986 году был построен новый гормолзавод, который стал выпускать более 20 видов молочных продуктов. Для расширения ассортимента в 1990 году на заводе введён в эксплуатацию цех сухого молока. Основным видом деятельности является производство цельномолочной

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

продукции, оптовая и розничная торговля.

Сегодня ОАО «Юргинский гормолзавод» производит свыше 50 наименований продукции : молоко, кефир, «Ряженку», «Бифидок», «Снежок», Масло сливочное «Крестьянское», спред «Городской», «Шоколадный», сыр «Адыгейский» и йогурты.

На заводе работает служба контроля качества, которая осуществляет контроль за свежестью и соответствию ГОСТам. Весь наш ассортимент – это натуральный продукт, не содержащий ни каких консервантов и примесей.

Это стало возможно благодаря слаженной работе коллектива профессионалов, высшему уровню культуры производства, постоянному развитию. Специалистам завода удалось не только наладить стабильное производство, но и расширить географию поставок во многие города Кемеровской, Томской и Новосибирской области.

Устойчивый спрос на молочную продукцию, жесткая конкуренция на рынке вынуждает искать новые решения. Именно поэтому девизом предприятия стал лозунг: «Вкусная и только натуральная продукция».

ОАО «Юргинский гормолзавод» находится в Кемеровской обл., г.

Юрга, ул. Шоссейная №31.

Приемная: 8 (38451) 5-35-38

Коммерческий отдел: 8 (38451) 5-35-32, 6-11-54

Отдел снабжения: 8 (38451) 6-23-22

Главный бухгалтер: 8 (38451) 6-09-95

Url: www.molzavod.info

E-mail: info@molzavod.info

Расч. счет 40702810400050000076; корсчет 30101810100000000783 ОАО УРАЛСИБ

г. Кемерово. БИК 04307796. КПП 423001001 ИНН 4230002987. ОКОНХ 18221. ОКПО 00427750.

ОАО «Юргинский гормолзавод» - одно из перспективных агропромышленных предприятий Кемеровской области,

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

производит в сутки более 40 наименований продукции. А превосходное качество, гибкая ценовая политика, высокая квалификация специалистов, удовлетворение пожеланий клиентов, своевременная доставка продукции, позволяют быть конкурентоспособными на молочном рынке Кузбасса, Томской и Новосибирской областей.

Таблица 2.2 – Ассортимент выпускаемой продукции.

Наименование продукции	Фасовка, вес	Жирность	Срок хранения	Кол-во в 1 месте
Молоко питьевое, паст., фас., пленка	1л.	1,5%	72 часа	20
Молоко питьевое, паст. фас. пленка	1 л.	2,5%	72 часа	20
Молоко питьевое, паст. фас. пленка	1 л.	3,5%	72 часа	20
Молоко питьевое, паст., фас., пленка	1л.	6%	72 часа	20
Молоко питьевое, паст. фас. пленка	0,5 л	2,5%	72 часа	30
Йогурт с ароматом «Вишня», фас. пленка	0,5 кг	2,5%	5 суток	16
Йогурт с ароматом «Клубника», фас. пленка	0,5 кг	2,5%	5 суток	16
Йогурт с ароматом «Абрикос»	0,5 кг	2,5%	5 суток	16
Йогурт простой	0,4 кг	2,5	5 суток	16
Кефир фас. пленка	0,5 кг	2,5%	5 суток	30
Кефир фас. пленка	0,9 кг	2,5%	5 суток	30
Кефир «Бифидок» фас. пленка	0,5 кг	2,5%	5 суток	30
Кефир «Обезжиренный» фас. пленка	0,5 кг	-	5 суток	16/25
Ряженка фас. пленка	0,5 кг	2,5%	5 суток	30
Напиток кисломол. «Снежинка, сладкий, пленка	0,5 кг	1%	5 суток	
Сметана, фас. полист/конт.	0,2 кг	15%	5 суток	50
Сметана, фас. полист/конт.	0,4 кг	10%	5 суток	50
Сметана весовая	кг	15%	72 часа	33/24/10
Сметана, фас. полист/конт.	0,4 кг	15%	5 суток	
Сметана, фас. полист/конт.	0,2 кг	30%	5 суток	
Творог, весовой.	кг	18 %	36 часов	23/10/5
Творог, фас.	0,45 кг	18%	72 часа	
Творог, фас. полист./конт.	0,3 кг	18%	72 часа	
Творог «Обезжиренный», фас. в пергам.	0,20кг		72 часов	39/48
Творог «Обезжиренный», фас.	0,45 кг	-	72 часов	
Творог «Обезжиренный» весовой	кг		36 часов	23/10/5
Крем творожный с изюмом	0,1 кг	0%	48 часов	48/24
Крем творожный с курагой	0,1 кг	0%	48 часов	48/24
Крем творожный с ванилином	0,1 кг	0%	48 часов	48/24
Сыворотка, фас. пленка	1 л	0 %	5 суток	15
Масло сливоч. «Крестьянское» монолит	кг	72,5%	9 месяц.	20

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

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5
Спред. «Городской» сливочно – раст.монолит	кг	70%	9 месяц.	20
Спред «Шоколадный» сливочн-раст фас. фольга	0.180 кг	57,6%	60 суток	80
Спред «Городской» сливочно-раст., фас. фольга	0.180 кг	70%	60 суток	80
Масло сливоч. «Крестьянское», фас. фольга	0.180 кг	72,5%	35 суток	75
Сливки фас. полист./ст.	0,3 л	10%	72 часа	20
Сыр «Адыгейский»	кг	45%	7 суток	

Высокое качество продукции отмечалось дипломами и грамотами на различных конкурсах и выставках. В программе «100 лучших товаров России» «Юргинский Гормолзавод» вошёл в тройку лучших предприятий Кузбасса.

На 10-й Юбилейной Российской агропромышленной выставке «Золотая осень» ОАО «Юргинский гормолзавод» награждён дипломами и серебряными медалями за «Сметану с м. д. ж. 10% и Ряженку», а на Международной выставке-ярмарке «Экспосибирь» награждён золотой медалью за «Молоко питьевое 2.5% жирности».

В 2009 году на Всероссийском конкурсе «100 Лучших товаров России» получены дипломы за «Сметану 15% и Молоко 6%» И в этом же году на Российской агропромышленной выставке «Золотая Осень» «Юргинский гормолзавод» награждён дипломом и серебряной медалью за «Сметану 15%, масло сливочное Крестьянское 72,5%, крем творожный с ванилином». На Международной выставке-ярмарке «Экспосибирь» награждён золотой медалью и дипломом за «Бифидок и Снежинку».

2010 год. На Всероссийском конкурсе «100 Лучших товаров России» получен диплом за «Крем творожный с изюмом и сметану с м. д. ж. 30%». А в конкурсе «Лучшие товары и услуги Кузбасса 2010 года» награждён дипломом за «Молоко питьевое м. д. ж. 2,5%».

В 2011 году на Межрегиональном конкурсе «Лучшие товары и услуги Сибири-ГЕММА» ОАО «Юргинский Гормолзавод» награждён золотой медалью и статуэткой за «Сметану с м. д. ж. 10%; Сметану с м. д. ж. 15%; Сметану с м. д. ж.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

30%»

ОАО «Юргинский гормолзаво»- это динамично развивающееся предприятие, обладающее передовыми технологиями и новейшим оборудованием. Специалисты нашего предприятия высококвалифицированные. Налажена работа по изучению и внедрению мирового опыта данной отрасли. Продукция ОАО «Юргинский гормолзаво» имеет хорошую репутацию и пользуется успехом на рынке.

**2.4 Анализ технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия
ОАО «Юргинский гормолзаво»**

Таблица 2.2 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Юргинский гормолзаво»

Показатель	Ед.изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					<u>2013г</u> 2012г	<u>2014г</u> 2013г	<u>2014г</u> 2012г
А	1	2	3	4	6	7	
1. Выручка от продажи	тыс.руб.	209744	271038	308355	129,2	113,7	147
2. Себестоимость продаж	тыс.руб.	184490	250627	299702	135,8	119,6	354,7
3. Коммерческие расходы	тыс.руб.	8813	-	-		-	-
4. Управленческие расходы	тыс.руб.	-	-	-		-	-
5. Прибыль (убыток) от продаж	тыс.руб.	12800	20411	8653	159,5	42,4	67,6
6. Рентабельность продукции	%	6,9	8,1	2,8	117,4	34,6	40,6
7. Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	5322	9733	4480	182,8	46	84,1
8. Среднечисленность ППП	чел.	261	284	302	108,8	106,3	115,7
9. Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	803,6	954,4	1021	118,8	107	127,1
10. Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	87560	96258	118950	109,9	123,6	135,8
11. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	27956,5	28244,7	32822,8	101	116,2	117,4
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	31344	4703	-1487	15	31,6	4,7
13. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	71755	34085	32063	47,5	94	44,7
14. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	70486	31569	29863	44,8	94,6	4,2

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
15.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	168915	126059	142284	74,6	112,9	84,2
16.Фондоотдача основных фондов	руб.	3	8,6	10,3	286,6	119,7	343,3
17.Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб.	270,1	111,1	98,9	41,1	89	36,6
18.Коэффициент независимости	%	0,13	0,03	-	23,1	-	-
19.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	%	-	-	-	-	-	-
20.Коэффициент текущей ликвидности	%	2,8	6,5	3,4	232,1	2,3	121,4
21.Коэффициент восстановления платежеспособности	%	4,2	0,9	1,6	21,4	177,7	38,1

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом выручка от продаж увеличилась на 61294 тыс.руб., что составило 129,2 %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом выручка от продаж увеличилась на 37317 тыс.руб., что составило 113,7%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом выручка от продаж увеличилась на 98611 тыс.руб., что составило 147 %. То есть темпы роста выручки от продаж ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 33,3%, а по сравнению с 2012 годом на 17,8%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом себестоимость продаж увеличилась на 66137 тыс.руб., что составило 135,8 %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом себестоимость продаж увеличилась на 49075 тыс.руб., что составило 119,6%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом себестоимость продаж увеличилась на 115212 тыс.руб., что составило 162,4%. То есть темпы роста себестоимости продаж замедлились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 16,2%, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 26,6%.

Как следует из данных таблицы коммерческие расходы отражены только 2012 году и они составили 8813 тыс.руб.

Как следует из данных таблицы, управленческие расходы на предприятие не отражены.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом

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

прибыль (убыток) от продаж увеличилась на 7611 тыс.руб., что составило 159,5 %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом прибыль (убыток) от продаж уменьшилась на 11758 тыс.руб., что составило 42,4 %. В 2014 году по сравнению с 2012 годом прибыль (убыток) от продаж уменьшилась на 4147 тыс.руб., что составило 67,6%. То есть темпы роста прибыли (убытка) от продаж снизились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 113,5%, а по сравнению с 2012 годом на 91,9%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом рентабельность продукции увеличилась на 1,2 %, что составило 117,4 %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом рентабельность продукции снизилась на 5,3 %, что составило 34,6 %. В 2014 году по сравнению с 2012 годом рентабельность продукции уменьшилась на 4,1 % , что составило 40,6%. То есть темпы роста рентабельности продукции ускорились в 2013 году по сравнению с 2012 годом на 82,8%, а по сравнению с 2014 годом на 76,8%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом чистая прибыль (убыток) увеличилась на 4411 тыс.руб., что составило 182,8%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом чистая прибыль (убыток) уменьшилась на 5 253 тыс.руб., что составило 46%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом чистая прибыль (убыток) уменьшилась на 842 тыс.руб., что составило 84,1%. То есть темпы роста чистой прибыли(убытка) снизились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 136,8 %, а по сравнению с 2012 годом на 38,1%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом среднесписочная численность ППП увеличилась на 23 чел., что составило 108,8 %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднесписочная численность ППП увеличилась на 18 чел., что составило 106,3%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднесписочная численность ППП увеличилась на 41 чел., что составило 84,1%. То есть темпы роста среднесписочной численности ППП снизились 2,5 % в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1,5%, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 6,9 %.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом выработка одного работника увеличилась на 150,8 тыс.руб., что составило 118,8 %.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

В 2014 году по сравнению с 2013 годом выработка одного рабочего увеличилась на 66,6 тыс.руб., что составило 107 %. В 2014 году по сравнению с 2012 годом выработка одного рабочего увеличилась на 217,4 тыс.руб., что составило 127,1 %. То есть темпы роста выработки одного рабочего замедлились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 11,8 %, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 8,3%.

Как следует из данных таблицы в 2013 году по сравнению с 2012 годом фонд оплаты труда ППП увеличился на 8698 тыс.руб., что составило 109,9 %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом фонд оплаты труда ППП увеличился на 22692 тыс.руб., что составило 123,6 %. В 2014 году по сравнению с 2012 годом фонд оплаты труда ППП увеличился на 31390 тыс.руб., что составило 135,8%. То есть темпы роста фонда оплаты труда ППП ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 13,7%, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 12,2%.

В 2013 году по сравнению с 2012 годом среднемесячная заработная плата работника ППП увеличилась на 288,2 руб., что составило 101%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднемесячная заработная плата работника ППП увеличилась на 4 578,1руб., что составило 116,2%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднемесячная заработная плата работника ППП увеличилась на 4 866,3руб., что составило 117,4%. То есть темпы роста среднемесячной заработной платы работника ППП ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 15,2%, а по сравнению с 2012 годом на 16,4%.

В 2013 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость собственного капитала уменьшилась на 26 641тыс.руб., что составило 15%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая стоимость собственного капитала уменьшилась на 6 190 тыс.руб., что составило 31,6%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость собственного капитала уменьшилась на 32 831 тыс.руб., что составило 4,7%. То есть темпы роста среднегодовой стоимости собственного капитала ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 16,6%, а по сравнению с 2012 годом замедлились на 10,3 %.

В 2013 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

внеоборотных активов уменьшилась на 37 670 тыс.руб., что составило 47,5%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая стоимость внеоборотных активов уменьшилась на 2 022 тыс.руб., 94%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость внеоборотных активов уменьшилась на 39 692 тыс.руб., что составило 44,7%. То есть темпы роста среднегодовой стоимости внеоборотных активов ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 46,5%, а по сравнению с 2012 годом замедлились на 2,8 %.

В 2013 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 38 917 тыс.руб., что составило 44,8%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 1 706 тыс.руб., что составило 94,6%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 40 623 тыс.руб., что составило 4,2%. То есть темпы роста среднегодовой стоимости основных фондов ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 49,8%, а по сравнению с 2012 годом замедлились на 40,6 %.

В 2013 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость оборотных средств уменьшилась на 42 856 тыс.руб., что составило 74,6%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая стоимость оборотных средств увеличилась на 16 225 тыс.руб., что составило 112,9%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом среднегодовая стоимость оборотных средств уменьшилась на 26 631 тыс.руб., что составило 84,2%. То есть темпы роста среднегодовой стоимости оборотных средств ускорились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 38,3%, а по сравнению с 2012 годом на 9,6%.

В 2013 году по сравнению с 2012 годом фондоотдача основных фондов увеличилась на 5,6 руб., что составило 286,6%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом фондоотдача основных фондов увеличилась на 8,6 руб., что составило 119,7%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом фондоотдача основных фондов увеличилась на 10,3 руб., что составило 343,3%. То есть темпы роста фондоотдачи основных фондов замедлились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 166,9%, а по сравнению с 2012 годом ускорились на 56,7%.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Как следует из данных таблицы фондовооруженность работника ППП в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличилась на 159 тыс.руб., что составило 41,1%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом фондовооруженность работника ППП уменьшилась на 12,2 тыс.руб., что составило 89%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом фондовооруженность работника ППП уменьшилась на 171,2 тыс.руб., что составило 36,6%. То есть темпы роста фондовооруженности работника ППП уменьшились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 52,4% и по сравнению с 2012 годом уменьшились на 4,5%.

Как следует из данных таблицы коэффициент независимости в 2013 году по сравнению с 2012 годом уменьшился на 0,1, что составило 23,1%. %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом коэффициент независимости уменьшился на 0,022, что составило 26,7%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коэффициент независимости уменьшился на 0,122, что составило 6,2%. То есть темпы роста коэффициента независимости уменьшились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 20,5% и по сравнению с 2012 годом уменьшились на 16,9%.

Как следует из данных таблицы коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, значение данного коэффициента носит отрицательный характер.

Как следует из данных таблицы коэффициент текущей ликвидности в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличился на 3,7, что составило 232,1%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом коэффициент текущей ликвидности уменьшился на 3,1, что составило 52,3%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,6, что составило 121,4%. То есть темпы роста коэффициента текущей ликвидности увеличились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 69,1% и по сравнению с 2012 годом уменьшились на 110,7%.

Как следует из данных таблицы коэффициент восстановления платежеспособности ликвидности в 2013 году по сравнению с 2012 годом уменьшился на 3,3, что составило 21,4%. %. В 2014 году по сравнению с 2013 годом коэффициент восстановления платежеспособности увеличился на 0,7, что составило 177,7%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом коэффициент

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

восстановления платежеспособности ликвидности уменьшился на 2,6, что составило 38,1%. То есть темпы роста коэффициента восстановления платежеспособности уменьшились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 139,6,% и по сравнению с 2012 годом увеличились на 16,7%.

Показатели выручка от продаж продукции на Кемеровском молочном комбинате в период с 2012 год по 2013 год увеличивается на 232773 тыс.руб., увеличение выручки от продаж является положительным результатом для всех показателей. На Юргинском молочном комбинате аналогичная ситуация, мы наблюдаем увеличение показателя выручки от продаж в период с 2012 по 2013 год на 61294 тыс.руб. В период 2014 года показатель выручка от продаж на Кемеровском молочном комбинате увеличивается уже на 365618 тыс.руб., на предприятии Юргинского гормолзавода наблюдается увеличение на 37317 тыс.руб. по сравнению с предшествующим периодом. Увеличение выручки от продаж показывает эффективную работу комбинатов и несет положительные последствия для остальных показателей.

По данным расчетов молочных комбинатов показатели себестоимость продаж на Кемеровском молочном комбинате в период с 2012 год по 2013 год увеличивается на 574113 тыс.руб., такие изменения происходят из-за увеличения затраченных средств на производство продукции. На Юргинском молочном комбинате аналогичная ситуация, мы наблюдаем увеличение показателя себестоимости продаж в период с 2012 по 2013 год на 66137 тыс.руб. В период 2014 года показатель себестоимость продаж на Кемеровском молочном комбинате увеличивается уже на 227135 тыс.руб., на предприятии Юргинского гормолзавода наблюдается увеличение на 49075 тыс.руб. по сравнению с предшествующим периодом. Увеличение себестоимости отрицательный момент.за счет увеличения стоимости сырья ,зп и коммунальных услуг.

Рассматривая показатель прибыль (убыток) от продаж на Кемеровском молочном комбинате в 2013 году появился убыток в размере 5617 тыс.руб. Это произошло из-за значительного снижения валовой прибыли, которая отражена в бухгалтерской отчетности. На Юргинском гормолзаводе в 2014 году происходит

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

резкое снижение прибыли от продаж более чем в 2 раза, по сравнению с предшествующим периодом.

По данным расчетов молочных комбинатов за анализируемые периоды показатели рентабельности продукции на Кемеровском молочном комбинате в период с 2012 года по 2013 год снижаются на 6 %, такие изменения влекут за собой снижение прибыли от продаж и одновременно увеличение себестоимости продукции. На Юргинском молочном комбинате обратная ситуация, мы наблюдаем увеличение показателя рентабельности в период с 2012 по 2013 год на 1,2 %, это положительный момент в работе предприятия. Можно сделать вывод, что в данный период Юргинский молочный комбинат работал эффективнее. В период 2014 года показатель рентабельности на Кемеровском молочном комбинате остается неизменным, на предприятии Юргинского гормолзавода наблюдается снижение уровня рентабельности на 5,3 % по сравнению с предшествующим периодом, это влечет за собой снижение прибыли от продаж более чем в 2 раза.

Рассматривая показатель чистой прибыли в период с 2012 год по 2013 год можно увидеть ее снижение более чем в 3 раза на Кемеровском молочном комбинате, на снижение чистой прибыли повлияло рост себестоимости от продаж на 574113 тыс.руб. Обратную ситуацию мы можем наблюдать на Юргинском гормолзаводе. В данный период чистая прибыль увеличивается на 7611 тыс.руб, что является положительным моментом. В период работы предприятий с 2013 года по 2014 год Кемеровский молочный комбинат мы наблюдаем, небольшой рост чистой прибыли. На Юргинском гормолзаводе значительное снижение чистой прибыли в данный период работы.

В анализируемый период с 2012 - 2014 год численность персонала на двух предприятиях менялась по-разному. На Кемеровском молочном комбинате 2013 году произошла смена линии, была произведена замена на автоматизированную. Соответственно потребность в персонале снизилась. На Юргинском молочном заводе противоположная ситуация, численность персонала с каждым годом увеличивается, это происходит в связи с увеличением выпуска продукции. Так как на данном предприятии преобладает ручной труд.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЯДА ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

3.1 Анализ планирования численности предприятий

Рассмотрим планирование численности персонала на примере ОАО «Кемеровский Молочный комбинат» и ОАО «Юргинский гормолзавод».

На анализируемых молочных комбинатах, планирование численности персонала одинаковое. На комбинатах имеются отделы кадров, в которых руководитель отдела по работе с персоналом (начальник отдела кадров) занимается вопросами, связанными с кадрами начиная от планирования численности, заканчивая увольнениями.

Планирование персонала в действующих организациях начинается с оценки его наличия. Руководство определяет, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

При прогнозировании потребности в кадрах учитываются имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, предстоящие организационные изменения, программы технических преобразований, план замещения штатных должностей.

Планирование численности персонала включает:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- анализ системы рабочих мест организации;
- разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

Процесс кадрового планирования на комбинатах состоит из нескольких основных этапов.

Первый этап – постановка кадровой проблемы. Параметры производственной программы и организационная структура предприятия

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

определяют требуемое количество рабочей силы (на основе расчета объема трудовых затрат по каждому виду деятельности, социальных обязательств и т.д.) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков). Требования к конкретным рабочим местам постоянно уточняются на основе анализа работ, функций, должностных инструкций.

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребность по отдельным ключевым должностям и специальностям. В перспективном плане потребность в рабочей силе определяется на основании прогнозов изменения производственных параметров.

Второй этап – источники решения проблемы. Он представляется ключевым. Этап содержит несколько направлений оценки кадровых ресурсов предприятия. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного процесса отслеживания, а не периодических мероприятий.

Первое направление на данном этапе – оценка, анализ состояния наличных ресурсов, их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и т.д.

Второе – оценка внешних источников, к которым относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся. Эти источники все больше рассматриваются в качестве «зоны интересов» предприятия в процессе нововведений.

Третье направление – оценка потенциала источников кадровых ресурсов, т.е. качественные резервы развития ресурсов. Оценка потенциала – это показатель развитости кадрового планирования, его нацеленности на перспективу.

Обязательным требованием при приеме на работу новых сотрудников является официальное оформление на работу. В ОАО «Кемеровский молочный комбинат» и ОАО «Юргинский гормолзавод» отсутствуют нештатные работники. Планирование численности персонала на предприятии заканчивается наймом.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

3.2 Найм персонала предприятий

Основная задача найма – удовлетворение возникшего спроса на сотрудников не только в количественном, но еще и в качественном отношении.

В ОАО Кемеровский Молочный комбинат и ОАО Юргинский гормолзавод наймом персонала занимаются, отделы кадров, в которых руководитель отдела по работе с персоналом (начальник отдела кадров) занимается вопросами, связанными с поиском и наймом персонала. Руководитель организации дает окончательное решение о найме персонала.

В ОАО Кемеровский Молочный комбинат процедура найма состоит из определенных этапов.

Первый этап - разработка объявления о вакансии.

Второй этап - размещение объявления о вакансии в различных источниках (печатные, электронные ресурсы по трудоустройству, телевидение, образовательные учреждения, государственные службы занятости).

Третий этап - отбор резюме подходящих кандидатов, приглашение на собеседование. Собеседование включает в себя: заполнение опросных листов, заполнение анкет, прохождение тестов.

В ОАО Кемеровский молочный комбинат большое внимание уделяют тестированию, состоящее из трех видов:

1. Личностный тест – необходим для оценки свойств и черт характера, которые способствуют эффективному выполнению работы. Показывает, имеет ли кандидат способности к должностному и профессиональному росту.

2. Интеллектуальный тест – необходим для раскрытия умений и профессиональных способностей работника. Помогает выяснить, в каком направлении кандидат имеет опыт работы.

3. Межличностный тест – необходим для выявления стиля общения работника в коллективе, его способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим сотрудникам, проверяет человека на конфликтность, так как конфликты в коллективе влияют на работоспособность. Такой тест также помогает

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

выявить является ли кандидат лидером.

Глубокий анализ тестирования помогает сформировать мнение об особенностях кандидата на вакантную должность. После анализа всех ответов и поведения соискателя на собеседовании делаются определенные выводы о том, как человек может общаться и вольется ли он в коллектив компании.

Четвертый этап - выбор наилучшего кандидата, соответствующего требованиям вакансии.

Затем все данные передаются руководству выше с определенными пометками и рекомендациями. Именно руководитель организации должен дать свое принципиальное согласие.

Пятый этап - предложение о работе и официальное трудоустройство с соблюдением законодательно установленных процедур.

Шестой этап - адаптация принятого на работу сотрудника.

В ОАО «Юргинский гормолзавод» процедура найма, также состоит из определенных этапов.

Первый этап - разработка объявления о вакансии.

Второй этап - размещение объявления о вакансии (электронные ресурсы по трудоустройству, телевидение)

Третий этап - отбор резюме подходящих кандидатов, приглашение на собеседование.

Четвертый этап - выбор наилучшего кандидата, соответствующего требованиям вакансии.

В ОАО «Юргинский гормолзавод» руководитель отдела по работе с персоналом (начальник отдела кадров) принимает самостоятельное решение в выборе кандидата.

Пятый этап - предложение о работе и официальное трудоустройство с соблюдением законодательно установленных процедур.

Шестой этап - адаптация принятого на работу сотрудника.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

3.3 Адаптация персонала предприятий

Адаптация – процесс включения специалиста в новый коллектив.

Целями адаптации являются: сокращение текучести кадров, уменьшение стартовых издержек, развитие удовлетворенности работой.

В ОАО Кемеровский Молочный комбинат и ОАО Юргинский гормолзавод адаптацией занимаются менеджеры по персоналу.

В ОАО Кемеровский Молочный комбинат процесс адаптации состоит из определенных этапов.

Первым этапом адаптации является введение в должность новых сотрудников. Главная цель этапа - ознакомление с организацией, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком.

Введение в должность происходит с помощью специального курса ориентации, который включает: церемонию представления коллективу, ознакомление с рабочим местом, беседу с руководителем, ознакомление с льготами и стимулами, инструктажи.

Второй этап – разработка плана становления нового работника.

Для каждого вновь принятого на работу составляется индивидуальный план адаптации, в зависимости от должности, который включает проведение различных мероприятий.

Третий этап – контроль процесса адаптации. Контроль осуществляет менеджер по персоналу, в процессе которого выявляются проблемы, спорные ситуации.

Четвертый этап – проведение корректирующих мероприятий. Менеджер по персоналу помогает решить возникшие трудности, вопросы, проводит мероприятия мешающие закреплению нового сотрудника в коллективе.

Пятый этап – подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.

В ОАО «Юргинский гормолзавод» процесс адаптации состоит из определенных этапов.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Первым этапом – оценка уровня подготовленности. Необходима для разработки эффективной программы адаптации, даже если работник имеет специальную подготовку, опыт в аналогичной структуре, то попадая в новую организацию, происходит столкновение с различной внешней структурой, новым персоналом, технологией деятельности.

Вторым этапом – ориентация на месте. Происходит практическое знакомство со своими обязанностями, требованиями, которые к сотруднику предъявляют.

Третий этап – непосредственная адаптация. Сотрудник приспосабливается к новому статусу, включается в межличностные отношения с коллегами. Этот момент является ключевым, поскольку зависит, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте. Менеджер по управлению персоналом оказывает максимальную поддержку, оценивает эффективность его деятельности на рабочем месте.

Четвертый этап – вхождение в работу. Завершающий процесс адаптации сотрудника, характеризуется постепенным преодолением производственным и личных проблем и переход к стабильной работе.

3.4 Анализ движения трудовых ресурсов предприятий

В ОАО «Кемеровский молочный комбинат» наблюдается следующее движение рабочей силы за три анализируемых года.

Таблица 3.1 – Движение трудовых ресурсов ОАО «Кемеровский молочный комбинат»

Показатель	Ед.изм.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Абсолютное отклонение (+;-)		
					2013г.-2012г.	2013г-2012г.	2014г-2012г.
1.Среднесписочная численность	чел.	406	383	367	-23	-16	-39
2. Принято	чел.	9	7	4	-2	-3	-5
3. Уволено:	чел.	6	15	19	9	4	13
3.1По сокращению штата	чел.	-	7	9	-	2	-
4.Коэффициент оборота по приему	%	2,2	1,8	1	-0,4	-0,8	-1,2

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

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Коэффициент оборота по выбытию	%	1,4	3,9	5,1	2,5	1,2	3,7
6. Коэффициент текучести	%	1,4	2	2,6	0,6	1,2	1,2

Как следует из данных таблицы коэффициент оборота по приему в 2013 году по сравнению с 2012 годом снизился на 0,4%, в 2014 году по сравнению с 2013 годом, также снизился на 0,8%, в 2014 году по сравнению с 2012 годом, наблюдаем аналогичную ситуацию, происходит снижение на 1,1%. Такую ситуацию прослеживаем, так как за анализируемые периоды число принятых сотрудников снижается по отношению к среднесписочной численности.

Как следует из данных таблицы коэффициент оборота по выбытию в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличивается на 2,5%, в 2014 году по сравнению с 2013 годом, также увеличивается на 1,2%, в 2014 году по сравнению с 2012 годом, наблюдаем аналогичную ситуацию, происходит увеличение на 3,7%. Такую ситуацию прослеживаем, так как за анализируемые периоды число уволенных сотрудников увеличивается по отношению к среднесписочной численности.

Как следует из данных таблицы коэффициент текучести в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличивается на 0,6%, в 2014 году по сравнению с 2013 годом, также увеличивается на 0,6%, в 2014 году по сравнению с 2012 годом, наблюдаем аналогичную ситуацию, происходит увеличение на 1,2%. Анализ показывает, что текучесть кадров увеличивается ежегодно. Небольшая часть выбывших сотрудников связана с увольнением по инициативе работника (т.е. по собственному желанию), остальные сотрудники выбыли по сокращению штата, так как в 2013 году произошла смена линии, была произведена замена на автоматизированную, соответственно потребность в персонале снизилась.

В ОАО «Юргинский гормолзавод» наблюдается следующее движение рабочей силы за три анализируемых года.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Таблица 3.2 – Движение трудовых ресурсов ОАО «Юргинский гормолзавод»

Показатель	Ед.изм	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Абсолютное отклонение (+;-)		
					2013г.-2012г.	2013г.-2012г.	2014г.-2012г.
1. Среднесписочная численность	чел.	261	284	302	23	18	41
2. Принято	чел.	13	15	17	2	2	4
3. Уволено	чел.	7	5	4	-2	-1	-3
4. Коэффициент оборота по приему	%	4,9	5,2	5,6	0,3	0,4	0,7
5. Коэффициент оборота по выбытию	%	2,6	1,7	1,3	-0,9	-0,4	-1,3
6. Коэффициент текучести	%	2,6	1,7	1,3	-0,9	-0,4	-1,3

Как следует из данных таблицы коэффициент оборота по приему в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличивается на 0,3%, в 2014 году по сравнению с 2013 годом, также увеличивается на 0,4%, в 2014 году по сравнению с 2012 годом, наблюдаем аналогичную ситуацию, происходит увеличение на 0,7%. Такую ситуацию прослеживаем, так как за анализируемые периоды число принятых сотрудников увеличивается по отношению к среднесписочной численности.

Как следует из данных таблицы коэффициент оборота по выбытию в 2013 году по сравнению с 2012 годом снижается на 0,9%, в 2014 году по сравнению с 2013 годом, также снижается на 0,4%, в 2014 году по сравнению с 2012 годом, наблюдаем аналогичную ситуацию, происходит снижение на 1,3%. Такую ситуацию прослеживаем, так как за анализируемые периоды число уволенных сотрудников уменьшается по отношению к среднесписочной численности.

Как следует из данных таблицы коэффициент текучести аналогичен коэффициенту оборота по выбытию, так как ОАО Юргинский гормолзавод находится в провинциальном небольшом городе, поэтому наблюдается небольшая текучесть кадров, что является положительным моментом для комбината, это означает, что в коллективе крепкий корпоративный дух и хорошие показатели эффективности работ.

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

3.5 Обучение персонала предприятий

Обучение персонала ориентировано на цели соответствующих подразделений, которые определяются стратегией компании.

В ОАО Кемеровский Молочный комбинат и ОАО Юргинский гормолзавод обучением персонала занимаются, отделы кадров, в которых менеджер по управлению персоналом решает этот вопрос.

В ОАО Кемеровский Молочный комбинат процедура обучения состоит из определенных этапов.

Первый этап – определение потребности персонала в обучении.

Второй этап – определение текущего уровня профессиональных знаний и компетенции сотрудников.

Третий этап – проведение обучающих мероприятий. Тренинги, лекции, семинары, конференции. Их цель проведения, современные требования производства для стимулирования профессионального роста.

Четвертый этап – оценка персонала. Контрольные тестирования, собеседования.

В ОАО Юргинский гормолзавод процедура обучения состоит из определенных этапов.

Первый этап – определение потребности персонала в обучении.

Второй этап - программированные курсы обучения. Активный способ для получения теоритических знаний.

Третий этап – сдача экзамена по приобретенным теоритическим знаниям менеджеру по управлению персоналом.

3.6 Карьерный рост персонала предприятий

Предоставление возможности карьерного роста в ОАО Кемеровский молочный комбинат, является очень важным элементом системы мотивации сотрудников.

Генеральный директор с руководителем отдела по работе с персоналом

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

составляют списки наиболее вероятных кандидатов на продвижение. Основанием для составления такого списка являются персональные достижения и трудовые успехи сотрудника. При появлении вакантной должности данный список анализируется руководителем. После этого, если он действительно соответствует требованиям, предъявляемым к конкретной должности, оформляется его перевод.

Основу карьерного роста сотрудников ОАО Кемеровский молочный комбинат составляет информирование работников касательно условий их роста.

Для увеличения шансов на повышение в должностях комбинат всячески поощряет своих работников к тому, чтобы они совершенствовали свои умения на курсах и тренингах, семинарах пополняя свое образование. Повышение мотивации приводит к повышению качества и эффективности.

В ОАО Юргинский гормолзавод наблюдается отсутствие карьерного роста, что связано с медленным профессиональным развитием комбината.

3.7 Увольнение персонала предприятий

Увольнение персонала в ОАО Кемеровский молочный комбинат и в ОАО «Юргинский гормолзавод» процедура одинаковая предусматривает комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации предприятия при увольнении сотрудников.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника с предприятия. Увольнение комбината сотрудников происходит по двум причинам:

1. увольнение по инициативе работника (т.е. по собственному желанию);
2. увольнение по инициативе работодателя.

Относительно беспроблемным с точки зрения комбинатов является уход работника по собственному желанию. Отделом кадров с такими сотрудниками проводится «заключительное интервью», на котором сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

деятельности фирмы (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, требования к рабочему месту, условия труда).

Знание причин увольнения одних сотрудников поможет избежать этого в случае с другими работниками и исправить недостатки в условиях труда сотрудников компании. Таким образом, главными целями «заключительного интервью» является анализ «узких мест» в организации, а также попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Увольнение по инициативе работника (т.е. по собственному желанию) состоит из основных этапов.

Первый этап – сотрудником пишется заявление на увольнение по собственному желанию.

Второй этап – издается приказ об увольнении.

Третий этап – ознакомление и подпись приказа о прекращении трудового договора.

Четвертый этап – производится с сотрудником полный расчет.

Пятый этап – оформляется запись о прекращении трудового договора в трудовой книжке.

Шестой этап – оформление всех документов, выдача трудовой книжки на руки в день увольнения.

Увольнение по инициативе работодателя происходит вследствие сокращения персонала или из-за неисполнения или ненадлежащего исполнения сотрудником своих обязанностей.

3.8 Основные проблемы деятельности предприятий и пути их решения

В ходе проведенного анализа на ОАО «Кемеровский молочный комбинат» и ОАО «Юргинский гормолзаводе» выявлены следующие проблемы:

1. Текучесть кадров.
2. Отсутствие карьерного роста на ОАО «Юргинском гормолзаводе».
3. Отсутствие опыта использования новых технологий.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Для устранения выявленных проблем можно предложить следующие мероприятия:

1. Осуществление ротации кадров, развитие путем разработки программы обучения, соответствующая современным технологиям, перенаправление сотрудников на обучение в другие города.

2. Внедрение принципа предсказуемости: работник должен знать сразу, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда на основе объективной оценки результатов; принцип адекватности: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и квалификации.

3. Постоянное совершенствование системы мотивации, чтобы она была основана на реальных рыночных тенденциях и соответствовала главным задачам. Для мотивации персонала использовать систему наставничества: если результативность работы сотрудника ухудшается, он получает не выговор непосредственного руководителя, а профессиональный совет по устранению причин и поддержку.

4. Совмещение комбинирования материальной и нематериальной мотивации, предполагающая восхождение по карьерной лестнице, работники сами будут заинтересованы в движении вверх.

5. Проводить оценку результатов по итогам обучения в каждом отделе, а не всего коллектива в целом - это главная составляющая аттестации персонала, являющаяся нематериальной мотивационной схемой развития и роста специалиста.

6. Усовершенствование системы развития и обучения, путем перенаправления персонала на другие молочные комбинаты.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы было проведение анализа управления персоналом и разработка рекомендаций по его совершенствованию на ряде молочных комбинатов Кемеровской области.

Для достижения цели нужно было решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоритические аспекты управления персоналом.
2. Дать краткую характеристику исследуемым объектам.
3. Провести анализ технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятий
4. Провести анализ управления персоналом предприятий молочной отрасли
5. Выявить недостатки деятельности в области управления персоналом предприятий
6. Разработать мероприятия по устранению выявленных недостатков деятельности

В первом разделе было рассмотрено: понятие и сущность управления персоналом, планирование численности, найм, адаптация, обучение, аттестация, рост по карьерной лестнице, увольнение.

Во втором разделе рассматривается краткая характеристика и проведен анализ хозяйственной деятельности предприятий ОАО «Кемеровский Молочный комбинат» и ОАО «Юргинский гормолзавод».

В ходе анализа было выявлено, что за анализируемые три года показатели молочных комбинатов менялись примерно одинаково, с разной динамикой показателей. Масштабы «Кемеровского молочного комбината» более крупнее, чем у «Юргинский гормолзавода».

В третьем разделе проведен анализ управления персоналом.

В ходе проведенного анализа было выявлено следующее.

Для начала нужно провести анонимное анкетирование с целью выяснения конкретных причин неудовлетворенности персонала либо нанять группу независимых экспертов. Выявив истоки проблемы, а также произведя расчет

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

коэффициентов текучести и постоянства кадров, руководству комбинатов необходимо работать в нескольких направлениях. Только так основные причины текучести персонала можно либо совсем устранить, либо постараться максимально снизить их влияние.

1. Начать нужно с усовершенствования системы трудоустройства - подбора. Часто причина увольнения закладывается уже на первом этапе, во время некачественного подбора. У такого непрофессионального подбора множество причин: банальная спешка закрыть свободное вакантное место со стороны работодателя, найти уже, наконец-то, хоть какую-то работу претендентом или же просто недостаточное информирование сторон. В 99% случаев такой подход рано или поздно приводит к увольнению.

2. После подбора сотрудника ожидает процесс адаптации. Плохая адаптация или, вообще, её отсутствие вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании.

Успешный процесс адаптации еще не залог успеха в борьбе с текучестью кадров. Большую часть светового дня сотрудник проводит на работе и от того, насколько комфортные условия труда для него созданы, зависит его решение о дальнейшем пребывании в компании.

Неудовлетворенность руководством – в какой-либо форме, будь то личная неприязнь, недовольство профессиональными качествами или методами управления также может стать причиной увольнения сотрудника. Последние два пункта не ограничиваются временными рамками, поскольку в данном случае все зависит от характера человека.

Высокая текучесть кадров мешает сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективной команды. Ухудшается моральное состояние и падает мотивация всего коллектива.

2.2 Отсутствие карьерного роста на ОАО Юргинский гормолзавод.

Проработав какое-то время, сотрудник, обладающий некими амбициями и

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

профессиональными качествами, начнет задумываться о возможности роста и развития. Отсутствие карьерного роста, профессионального развития и обучения может стать причиной ухода сотрудника. Тут же прослеживается следующая причина увольнения сотрудника – перспектива получения более высокой должности в другом месте, возможность шире применить там свои способности и, соответственно, более высокая заработная плата. Такая практика наблюдается обычно на всех уровнях персонала. Хотя зачастую деньги не первопричина. Зарплата – это не прямой детерминант (определитель) удовлетворенности работой. Многих сотрудников не устраивает психологический климат, сложившейся в коллективе, они не лояльны и не мотивированы, а деньги в данном случае – удобное оправдание для того, чтобы покинуть компанию.

Неудовлетворенность сотрудником со стороны руководителя, некомпетентность сотрудника или же его неспособность работать в коллективе является причиной недовольства руководителя и, соответственно, причиной увольнения.

3.3 Отсутствие приобретения опыта новых технологий

Внедрение новых технологий представляет собой взаимосвязанное развитие продукции и расширение производства, которое проявляется в постоянном воздействии научных открытий и изобретений на уровне технологии, а также на применение новых приборов и оборудования и повлечет за собой создание новых разновидностей молочной продукции.

Внедрение обмена опытом персонала, выполнения конкретных функциональных обязанностей с молочными заводами России повлечет за собой преобразование и усовершенствование системы развития и обучения персонала действием системы стимулирования работников, организацией их отдыха и общественной жизни. Необходимо не останавливаться на достигнутом и продолжать идти по данному направлению, налаживая полезные связи.

Завершив процедуру разработки кадровой политики, рекомендуется начать ее осуществление согласно плану предложенных мероприятий. Основная ответственность за эффективную реализацию кадровой политики предприятия

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

возлагается на отдел управления персоналом, который призван осуществлять поставленные кадровые задачи в тесном взаимодействии со всеми членами трудового коллектива. Таким образом, внедрение рекомендаций в кадровую политику должно явиться следствием удачного сотрудничества отделов управления персоналом, генерального директора, а также сопровождаться поддержкой всех руководителей структурных подразделений, специалистов и менеджеров низшего звена управления.

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

1. Текучесть кадров
2. Отсутствие карьерного роста на ОАО Юргинском гормолзаводе
3. Отсутствие приобретения опыта новых технологий

И предложены следующие мероприятия:

1. Осуществление ротации кадров.
2. Внедрение принципа предсказуемости.
3. Постоянное совершенствование системы мотивации.
4. Проведение оценки результатов по итогам обучения в каждом отделе.
5. Совершенствование системы развития и обучения, путем перенаправления персонала на другие молочные комбинаты.

Целесообразно рассматривать систему управления персоналом комплексно с учетом широкого спектра важнейших вопросов, в том числе формирование концепции кадрового менеджмента и мотивации работников, разработка организационно-практических подходов к деятельности механизма ее реализации в конкретной организации.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Менеджмент: Учеб. пособие. Вершигора Е.Е. - М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса/Под ред. А. К. Казанцева.— М.: ИНФРА-М, 2009.
3. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. — М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- 2-е изд.-М.: Дело, 2009.-800с.
5. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб.пособие.-Мн.: ИП «Экоперспектива», 2009.-239с.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М. - Новосибирск ИНФРА-М-НГАЭ и У, 2008.-312с.
7. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала. - М.: Дело, 2009.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие - второе издание, переработка и дополнение. -М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.
9. Магура М. И. Поиск и отбор персонала – М., ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2009.
10. Менеджмент персонала 2000: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – М.: БГЭУ, 2008.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.
12. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. Пособие. – М. : Экономика, 2008.
13. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., 2007.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 2003.
15. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
16. М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

персоналом», 2008.

17. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Издательство: Управление персоналом, 2009.

18. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Модели управления. Издательство: ЮНИТИ, 2009.

19. Силин А.Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту. - Тюмень: ТГУ, 2009.

20. Щекин Г. Профессия - менеджер по кадрам // Кадры, персонал. - 2008.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Таблица А.1 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Кемеровский молочный комбинат»

Показатели	Ед.изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					<u>2013г</u> 2012г	<u>2014г</u> 2013г	<u>2014г</u> 2012г
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи	тыс.руб.	2915646	3148419	3514037	108	111,6	120,5
2. Себестоимость продаж	тыс.руб.	2533645	3107758	3334893	122,6	107,3	131,6
3. Коммерческие расходы	тыс.руб.	10538	7729	8696	73,3	112,5	82,5
4. Управленческие расходы	тыс.руб.	105516	38549	39682	36,5	102,9	37,6
5. Прибыль (убыток) от продаж	тыс.руб.	263617	-5617	130767	2,1	2328	49,6
6. Рентабельность продукции	%	8	2	2	25	100	25
7. Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	158672	45068	50267	28,4	111,5	31,7
8. Среднесписочная численность ППП	чел.	406	383	367	94,3	95,8	90,4
9. Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	6240,5	8220,4	9575	131,7	116,5	153,4
10. Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	125889	132236	141648	105,4	107,1	112,5
11. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	25839,3	28772	32163,5	111,3	111,8	124,5
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	428493	383425	111692	89,4	29,1	26,1
13. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	13013	1268908	1281317	97,5	101	98,5
14. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	1297132	1251920	1241509	96,5	99,2	95,7

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

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
15. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	1576529	2120537	1893549	134,5	89,3	120,1
16. Фондоотдача основных фондов	руб.	2,2	2,5	2,8	113,6	112	127,2
17. Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб.	3194,9	3268,7	3382,9	102,3	103,5	105,9
18. Коэффициент независимости	%	0,1	0,1	0,03	100	30	30
19. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	%	-	-	-	-	-	-
20. Коэффициент текущей ликвидности	%	0,08	0,08	0,13	100	162,5	162,5
21. Коэффициент восстановления платежеспособности	%	0,04	0,08	0,08	200	100	200

Таблица А.2 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Юргинский гормолзавод»

Показатель	Ед.изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					2013г 2012г	2014г 2013г	2014г 2012г
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи	тыс.руб.	209744	271038	308355	129,2	113,7	147
2. Себестоимость продаж	тыс.руб.	184490	250627	299702	135,8	119,6	354,7
3. Коммерческие расходы	тыс.руб.	8813	-	-	-	-	-
4. Управленческие расходы	тыс.руб.	-	-	-	-	-	-
5. Прибыль (убыток) от продаж	тыс.руб.	12800	20411	8653	159,5	42,4	67,6
6. Рентабельность продукции	%	6,9	8,1	2,8	117,4	34,6	40,6
7. Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	5322	9733	4480	182,8	46	84,1

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

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8
8.Среднеспособная численность ППП	чел.	261	284	302	108,8	106,3	115,7
9.Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	803,6	954,4	1021	118,8	107	127,1
10. Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	87560	96258	118950	109,9	123,6	135,8
11.Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	27956,5	28244,7	32822,8	101	116,2	117,4
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	31344	4703	-1487	15	31,6	4,7
13. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	71755	34085	32063	47,5	94	44,7
14. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	70486	31569	29863	44,8	94,6	4,2
15.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	168915	126059	142284	74,6	112,9	84,2
16. Фондоотдача основных фондов	руб.	3	8,6	10,3	286,6	119,7	343,3
17.Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб.	270,1	111,1	98,9	41,1	89	36,6
18. Коэффициент независимости	%	0,13	0,03	-	23,1	-	-
19. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	%	-	-	-	-	-	-
20. Коэффициент текущей ликвидности	%	2,8	6,5	3,4	232,1	52,3	121,4
21. Коэффициент восстановления платежеспособности	%	4,2	0,9	1,6	21,4	177,7	38,1

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

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Таблица Б.1 – Движение трудовых ресурсов ОАО «Кемеровский молочный комбинат»

Показатель	Ед.изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное отклонение (+;-)		
					2013г.- 2012г.	2013г.- 2012г.	2014г.- 2012г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Среднесписочная численность	чел.	406	383	367	-23	-16	-39
2. Принято	чел.	9	7	4	-2	-3	-5
3. Уволено:	чел.	6	15	19	9	4	13
3.1 По сокращению штата	чел.	-	7	9	-	2	-
4. Коэффициент оборота по приему	%	2,2	1,8	1	-0,4	-0,8	-1,2
5. Коэффициент оборота по выбытию	%	1,4	3,9	5,1	2,5	1,2	3,7
6. Коэффициент текучести	%	1,4	2	2,6	0,6	1,2	1,2

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица Б.2 – Движение трудовых ресурсов ОАО «Юргинский гормолзавод»

Показатель	Ед.изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное отклонение (+;-)		
					2013г.- 2012г.	2013г.- 2012г.	2014г.- 2012г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Среднесписочная численность	чел.	261	284	302	23	18	41
2. Принято	чел.	13	15	17	2	2	4
3. Уволено	чел.	7	5	4	-2	-1	-3
4. Коэффициент оборота по приему	%	4,9	5,2	5,6	0,3	0,4	0,7
5. Коэффициент оборота по выбытию	%	2,6	1,7	1,3	-0,9	-0,4	-1,3
6. Коэффициент текучести	%	2,6	1,7	1,3	-0,9	-0,4	-1,3

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ

Основные проблемы деятельности:

1. Текучесть кадров.
2. Отсутствие карьерного роста на ОАО «Юргинском гормолзавод».
3. Отсутствие опыта использования новых технологий.

Мероприятия по совершенствованию управления персоналом:

1. Осуществление ротации кадров, развитие путем разработки программы обучения.
2. Совершенствование системы развития и обучения, путем перенаправления персонала на другие молочные комбинаты.
3. Проводить оценку результатов по итогам обучения в каждом отделе, а не всего коллектива в целом.
4. Внедрение принципа предсказуемости вознаграждения.
5. Постоянное совершенствование системы мотивации труда персонала.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	