МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕНАЯ АКАДЕМИЯ»

ФАКУЛЬТЕТ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Кафедра менеджмента и права

ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А. К. Осипов

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОНАЯ РАБОТА

на тему: Эффективность управления процессами аттестации персонала (на примере организации ООО «Каравай» г. Ижевска Удмуртской республики)

направление 38.03.02 «Менеджмент»

профиль «Менеджмент организации»

квалификация – бакалавр

Выпускник Д.А.Рудакова

Научный руководитель,

д.э.н., профессор И.А.Мухина

Рецензент,

д.э.н., доцент Е.А.Шляпникова

Ижевск 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ..............................................................................................................4

1. ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ……………………….……………………………………….………6

1.1. Управление персоналом…………………………………………….…..…..6

1.2. Понятие аттестации персонала…………………………………………...12

1.3. Организация и проведение аттестации………………………………….....16

1.4. Подведение итогов аттестации………………………………….………....19

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ………..........................................22

2.1. Организационно-правовая форма, цели и предмет деятельности………22

2.2. Характеристика выпускаемой продукции………………………………..23

2.3. Организационная структура управления………………………………..26

2.4. Характеристика технологического процесса…..……………………….28

2.5. Организация и оплата труда……………………………………………...31

2.6. Организация маркетинга на предприятии………………………………35

2.7. Анализ объемов выпуска продукции….....................................................37

2.8.Анализ финансового состояния организации…………………………….38

3. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ……………………………………….………………………………….…55

3.1. Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами………....55

3.2. Анализ социальной защищенности работников……………………..…60

3.3. Анализ использования фонда рабочего времени…………………..…..63

3.4. Анализ производительности труда…………………………………..….65

3.5. Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы…………....67

4. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ…………………………72

4.1. Проведение обязательной аттестации работников……………………...72

4.2. Аттестация по инициативе администрации……………………………....74

4.3. Аттестация работников аппарата управления…………………….……...75

4.4. Пути совершенствования аттестации персонала в организации……………….……………….…………….………………………………..77

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....................................................................................................85

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..............................................87

ПРИЛОЖЕНИЯ............................................................................................…….90

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях рыночной экономики организации, действующие в форме хозяйственных товариществ и обществ, получили полную хозяйственную самостоятельность. Получаемая ими прибыль является основным источником финансирования инвестиций в производство. Организации самостоятельны в определении стратегии, научно-технической политики и программы развития, а также их реализации.

Чтобы не стать банкротом, организации необходимо постоянно следить за хозяйственной ситуацией на рынке и обеспечить себе высокую конкурентоспособность. Новые экономические условия требуют от организаций повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства, инициативы и т.д.

Важная роль в реализации этой задачи отводится экономическому анализу деятельности хозяйствующего субъекта. С его помощью вырабатываются стратегия и тактика развития организации, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль над их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности организации, его подразделений и работников.

Однако нельзя говорить об эффективной работе или об улучшении работы организации, если мы не уделяем достаточно внимания оценке труда ключевых категорий персонала. В этой связи уже на многих организациях, в том числе и в коммерческих структурах, становится нормой проведение периодической оценки работы персонала.

Одной из наиболее распространенных форм такой оценки является аттестация, которую работники в большинстве российских организаций проходят не чаще одного раза в три года. Обычно аттестацию проходят специалисты и руководители, тогда как производственный персонал и низкоквалифицированные работники от аттестации освобождаются. Основой смысл этой процедуры состоит в определении в соответствии с установленными отраслевыми нормативами соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности.

Сегодня все более актуальным становится использование аттестации не только для определения соответствия работников занимаемой должности, но также для выявления проблем и препятствий, снижающих отдачу от работников, и определения путей эффективного управления персоналом организации. Информация, полученная в результате аттестации, является основой для принятия решений, связанных с продвижением, увольнением, стимулированием работников.

Цель выпускной квалификационной работы – систематизация и закрепление теоретических и практических знаний по специальности и их применение при решении конкретных научных, экономических и производственных задач на примере ООО «Каравай».

К числу основных задач работы можно отнести: изучение экономики организации и выявление резервов повышения эффективности производства, оценка результатов деятельности организации по достигнутому уровню экономики и использованию имеющихся возможностей на основе учетных и отчетных данных, анализ процедуры организации и проведения аттестации в организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех частей. Первая глава состоит из теоретической части, во второй главе дается общая характеристика и оценка организационно-хозяйственной деятельности ООО «Каравай», в третьей главе произведен анализ финансового состояния и использования трудовых ресурсов организации. Основная четвертая глава рассматривает сущность и содержание аттестации персонала, в ней содержится оценка организации и проведения аттестации персонала в организации, пути ее совершенствования.

**1. ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

# 1.1. Управление персоналом

В последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала.

Управление персоналом — ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *human resources management, HRM, HR-менеджмент*) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и [оптимальное](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных [систем управления](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0&action=edit&redlink=1) организации. [11, с.102]. В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии ХХ века. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

* сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
* ориентация на удовлетворение потребителей;
* значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей;
* расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

В современном подходе управление персоналом включает:

* планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
* составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
* [подбор персонала](http://www.grandars.ru/college/biznes/podbor-personala.html) и формирование коллектива сотрудников;
* анализ качества работы и контроль;
* разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации;
* аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
* мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе.

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

В целом современные модели управления персоналом можно разделить на технократические, экономические, современные.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

* [управление по целям](http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-po-celyam.html);
* управление посредством мотивации;
* рамочное управление;
* управление на основе делегирования;
* [партисипативное управление](http://www.grandars.ru/college/biznes/partisipativnoe-upravlenie.html);
* предпринимательское управление.

Управление посредством мотивации опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ. [6, с.295].

[Мотивационный менеджмент](http://www.grandars.ru/student/menedzhment/motivacionnyy-menedzhment.html) — это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели. [27, с.63].

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Управление на основе делегирования. Более совершенной системой управления человеческими ресурсами является управление посредством делегирования, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность, право самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

В основе предпринимательского управления лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» — предпринимательство и «интре» — внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

В современной науке и практике менеджмента, как свидетельствует выше проведенный анализ, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.



Рисунок 1. - **Современные модели управления**

Концепция управления персоналом — теоретическая и методологическая база, а также система практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях.

На сегодня многие признают концепцию управления персоналом известного российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко, которая выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом:

* экономического;
* органического;
* гуманистического.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Период | Концепции | Подходы |
| 1 | 20-40-е гг. ХХ века | Использование [трудовых ресурсов](http://www.grandars.ru/student/statistika/trudovye-resursy.html)(labour resources use) | Экономический (работник — носитель трудовой функции, «живой придаток машины») |
| 2 | 50-70-е гг. ХХ века | Управление персоналом (personnel management) | Органический (работник — субъект трудовых отношений, личность) |
| 3 | 80-90-е гг. ХХ века | Управление человеческими ресурсами (human resource management) | Органический (работник — ключевой стратегический ресурс организации) |
| 4 | XXI век | Управление человеком (human being management) | Гуманистический (не люди для организации, а организация — для людей) |

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX века вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция — [труд](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/trudovoe-pravo.html), измеряемый затратами [рабочего времени](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/ponyatie-rabochego-vremeni.html) и зарплатой. [Организация](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html) — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо. На западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР — в эксплуатации труда государством.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились вторая концепция управления персоналом и третья концепция управления человеческими ресурсами.

Научной основой концепции управления персоналом, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль — должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

В рамках концепции управления человеческими ресурсами человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов — трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

В конце ХХ в. с развитием социальных и гуманитарных аспектов в [менеджменте](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html) сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Анализируя изложенные концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом, выделив два полюса роли человека в общественном производстве:

* человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) — важный элемент процесса производства и управления;
* человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями — главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которых работники выступают в качестве важнейшей подсистемы.

Учитывая все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве, можно следующим образом классифицировать известные концепции в виде квадрата (рис. 2).

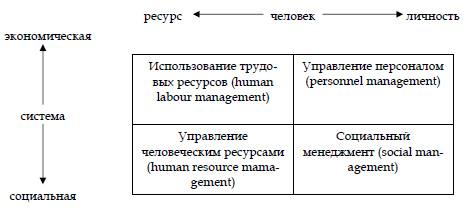


Рисунок 2. – **Известные концепции**

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс — по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства.

Управление персоналом — это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, входящий в определенные [социальные группы](http://www.grandars.ru/college/sociologiya/socialnaya-gruppa.html). Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

**1.2. Понятие аттестации персонала**

Аттестация персонала организации – это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения. [20, с.116]

Трудовое законодательство различает обязательную и необязательную аттестацию работников.

Обязательной аттестации подлежат работники отдельных отраслей, для которых данное требование установлено отраслевыми нормативно-правовыми актами: лица, занимающие должности исполнительных руководителей и специалистов предприятий транспорта; служащие учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании; федеральные государственные служащие; работники аварийных служб; главные бухгалтеры организаций; другие категории работников в соответствии с законодательством.[33, с.145]

Аттестации не подлежат:лица, проработавшие в занимаемой должности менее 1 года; руководители, назначенные или освобожденные вышестоящими органами; работники, достигшие предельного (пенсионного) возраста, установленного для замещения должности; беременные женщины; работники, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком. Аттестация проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска; в течение года с момента присвоения квалификационного разряда; назначения на государственную должность по конкурсу и (или) государственного квалификационного экзамена; окончания повышения квалификации или переподготовки.

Для тех категорий предприятий, в отношении сотрудников которых законодательством не установлено требование об обязательной аттестации, проведение аттестации не является обязательным. В этом случае аттестация работников является обычно инициативой администрации организации. Хотя ее проведение не является обязательным, вместе с тем оно не запрещено трудовым законодательством.

Нормативно-правовые акты не определяют порядок и условия проведения аттестации в подобной ситуации. В этом случае на предприятии должны быть разработаны локальные положения об аттестации, в которых определяются сроки, порядок и условия ее проведения. Содержание этих документов должно быть доведено до сведения работников. Рекомендуемый Минтрудом России порядок проведения аттестации служащих изложен в приложении 4 к Рекомендациям Минтруда РФ по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий. В положении о порядке проведения аттестации должны быть определены критерии и методы оценки квалификации и профессиональной компетенции работников с учетом специфики трудовых функций, которые они выполняют. В качестве общих показателей для всех категорий работников учитываются: уровень образования, объем специальных знаний в данной области, стаж работы в данной или аналогичной должности. Для каждой профессионально-квалификационной группы могут быть разработаны свои собственные критерии оценки. В литературе, кроме обязательной и необязательной, выделяют и другие виды аттестации работников.

Исходя из целей аттестации, выделяют:

* на право занятия должности;
* на право повышения квалификационной категории;
* на соответствие занимаемой должности.

Кроме того, цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными). [6, с. 206] Явная цель состоит в установлении в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению той или иной работы. Латентные цели могут состоять в следующем:

* выполнение требования вышестоящей организации или руководства
* придание большего веса принятым кадровым решениям;
* знакомстве руководителя с сотрудниками;
* придание ему большего веса в их глазах;
* разрушение круговой поруки, существующей в коллективе;
* активизации работы;
* возложение формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и проч.

По форме проведения аттестация может осуществляться как:

* квалификационный экзамен;
* собеседование;
* зачет;
* написание реферата;
* письменное или компьютерное тестирование;
* творческие отчеты, защита научно-методической или опытно-экспериментальной разработки.

По характеру выделяют следующие виды аттестации:

* итоговую;
* промежуточную;
* специальную (по особым обстоятельствам).

В соответствии с принятой в РФ практикой аттестация должна проводиться периодически не реже одного раза в пять лет; в отношении руководящих работников и специалистов производственных отраслей народного хозяйства – не реже одного раза в три года; в отношении мастеров, начальников участков и цехов – не реже одного раза в два года.

Периодическая оценка сотрудников побуждает руководителей к более интенсивному критическому рассмотрению их потенциальных возможностей.

Основными объектами оценки при аттестации персонала могут быть: результаты труда за определенный период времени; те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям; черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций; потенциальные способности к соответствующей работе.

Для измерения сложности труда и качеств работника могут применяться следующие методы: описательная характеристика труда или работника; характеристика, исходящая из идеальных критериев (реальные работники сопоставляются с ними и фиксируются отличия; сравнение с реальными критериями – другими видами труда или работниками (индивидуальные, парные, групповые сравнения).

В виде источников информации для оценки руководителей могут использоваться операционный и балансовый отчеты; анализ экспертами положения дел в организации и причин отклонений от поставленных целей; протоколы заседаний комитетов и комиссий; результаты опроса работников, потребителей и клиентов; отзывы в средствах массовой информации.

Ответственность за подготовку и проведение аттестации лежит, как правило, на специалистах кадровой службы. Они участвуют в формировании и работе аттестационных комиссий, готовят необходимую документацию, регламентирующую работу системы (положение, инструкции), составляют списки и графики проведения аттестации и контролируют сам процесс проведения аттестации. Они также следят за тем, чтобы цели аттестации были четко донесены и до членов аттестационной комиссии, и до аттестуемых.

**1.3. Организация и проведение аттестации**

Эффективность аттестации во многом зависит от порядка и технологии ее проведения. [36, с.23] Несомненно, что эта работа должна планироваться и включать в себя, по крайней мере, следующие этапы:

1. подготовка к проведению аттестации;
2. собственно проведение аттестации;
3. анализ результатов проведения аттестации и принятие мер по ее итогам.

1. Подготовительная работак проведению аттестации организуется администрацией учреждения, организации, организации при активном участии руководителей структурных подразделений, профсоюзной организации и начинается сразу после завершения предыдущей аттестации и заканчивается приказом руководителя организации о проведении в предстоящем календарном году очередной аттестации работников.

Необходимыми подготовительными мероприятиями является определение сроков аттестации, составление графиков ее проведения, создание аттестационных комиссий, подготовка аттестационных листов и отзывов на работников.

Графики проведения аттестации и состав аттестационных комиссий с указанием председателей, заместителей и секретарей утверждаются руководителем организации по согласованию с профсоюзным комитетом и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее чем за 1 месяц до начала аттестации (в организациях бюджетной сферы – не менее чем за 2 недели). При нарушении этих сроков результаты аттестации признаются недействительными.

Руководству организации необходимо провести совещание для постановки целей аттестации перед членами аттестационных комиссий и руководителями подразделений. В состав аттестационных комиссий должны включаться прошедшие аттестацию на совете директоров в акционерном обществе или в другом коллегиальном органе управления руководитель организации, его заместители, руководители структурных подразделений, высококвалифицированные специалисты.

Аттестационная комиссия работает с аттестационными материалами: отзывами на работников, аттестационными листами и другими возможными документами, характеризующими деловые и иные качества работника.

Отзывы на работника составляются руководителем структурного подразделения с участием мастера или другого непосредственного начальника, которые и могут представлять аттестуемого на комиссии. При составлении отзыва следует руководствоваться, как правило, годичным периодом его работы, предшествующим аттестации. Отзыв должен отражать деловые, личностные, моральные и иные качества работника, которые предусмотрены централизованными или локальными положениями об аттестации. В нормативных актах содержится норма, посвященная двухнедельному сроку ознакомления работника с отзывом на него.

Аттестационные листы аттестуемые готовятся отделом кадров с указанием фамилии, имени, отчества, года рождения, образования, специальности, стажа работы, занимаемой должности и даты назначения. Роль аттестационных листов могут выполнять и личные карточки работников формы Т-2. В аттестационный лист проставляется оценка аттестуемого работника, рекомендации комиссии.

2. Проведение аттестации*.* Аттестация проводится, как правило, в присутствии работника. В аттестации и голосовании должно участвовать не менее 2/3 утвержденного состава аттестационной комиссии.

Аттестация работника проходит на основе сообщения членам комиссии аттестационных материалов, возможного опроса руководителя и проверки уровня знаний, деловых и иных качеств.

При проверке деловых качеств необходимо выявить знания работника, руководствуясь Тарифно-квалификационными характеристиками по должностям служащих и (или) Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, должностными инструкциями, положениями о структурных подразделениях и другими локальными актами, имеющими отношение к трудовым обязанностям работника. Кроме этого, нужно установить результаты его труда и руководимого им подразделения, уровень профессиональных, экономических и правовых знаний.

Проверка моральных и личностных качеств работника производится на основе отзыва, мнения непосредственного руководителя и других членов коллектива. Руководствоваться при этом необходимо Правилами внутреннего трудового распорядка.

Обсуждение деловых и личностных качеств работника, как отмечается в п. 3.4. Положения о порядке проведения аттестации руководителей и специалистов организаций Министерства охраны окружающей среды и природных ресурсов, должно проходить в обстановке объективности, требовательности и доброжелательности.

3. Оценка аттестуемого работника.Проверка деловых и иных качеств работника заканчивается их оценкой, целью которой является определение уровня данных качеств аттестуемого и соответствие его занимаемой должности.

Комиссия при оценке аттестуемого, как правило, использует метод открытого голосования. Решение принимается простым большинством голосов членов комиссии. При равенстве голосов голос председателя комиссии является решающим.

Обсуждение результатов проверки деловых и иных качеств работника и голосование целесообразно проводить в его отсутствие.

Аттестационная комиссия, как предусмотрено большинством российских актов об аттестации, может вынести в отношении работника одну из следующих оценок:

а) соответствует занимаемой должности и заслуживает поощрения;

б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

в) не соответствует занимаемой должности.

Рекомендации, связанные с повторной аттестацией через год, должны быть конкретными и содержать предложения, например, о повышении квалификации, приобретении определенных навыков и умений, изучении специальной литературы.

Результаты голосования и решение комиссии заносятся в протокол заседания, а оценка работника и рекомендации комиссии – в аттестационный лист или личную карточку работника формы Т-2, которые подписываются работником. На оформление протокола следует обратить особое внимание, поскольку в случае обращения аттестуемого в суд этот документ подвергается всегда тщательному изучению.

Результаты аттестации должны сообщаться работнику не позднее, чем на следующий день после аттестации. Материалы аттестации передаются руководителю организации для принятия необходимых решений.

**1.4. Подведение итогов аттестации**

Аттестацию работников целесообразно завершить подведением итогов этого мероприятия. При этом особое внимание следует уделить недостаткам, выявленным в ходе подготовки и проведения аттестации, и выработке рекомендаций, направленных на повышение уровня организации и процедур проведения будущих аттестаций.

К сожалению, многими организациями этот наиболее важный этап при проведении аттестации рассматривается как чистая формальность. При этом часто забывают, что весь смысл оценки рабочих показателей специалистов и руководителей состоит в том, чтобы выявить не только неиспользованные профессиональные возможности аттестованных, но и существующие в организации в целом резервы повышения эффективности работы, разных категорий персонала. Подведение итогов может включать в себя следующие шаги:

1-й шаг*:* Подготовка отчетов отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации (в установленные положением сроки).

2-й шаг:Подготовка итогового отчета по результатам аттестации (по организации в целом).

3-й шаг:Подготовка и утверждение:

а) кадровых (административных) решений на основании заключений аттестационной комиссии, б) комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы основных категорий персонала организации. [20, с.93].

По итогам аттестации руководитель организации в установленном порядке принимает одно из следующих решений:

а) поощряет работника;

б) предлагает перевод на другую работу;

в) расторгает трудовой договор.

Применение перечисленных мер допускается в срок не более двух месяцев со дня аттестации. Такой срок предусмотрен союзным Положением об аттестации от 5 октября 1973 г. и большинством российских актов.

Выводы комиссии носят рекомендательный характер, а решение о правовых последствиях аттестации принимается руководителем единолично, но он не может действовать вопреки выводам комиссии.

Поощрение работника по результатам аттестации может производиться в рамках ст. 191 Трудового кодекса РФ и в соответствии с мерами поощрения, предусмотренными локальными правилами внутреннего трудового распорядка.

Что касается перевода на другую работу, то он может быть связан с двумя противоположными выводами комиссии: или аттестацией работника, или его не аттестацией.

В первом варианте речь может идти о постоянном переводе на другую работу как своеобразной мере поощрения, т.е. о повышении работника на более высокую должностную ступень. Второй вариант возможен как альтернатива увольнению, чтобы не быть уволенным по п.3 ст.81 Кодекса, работник соглашается перейти на низшую должность.

В соответствии с п. 3 (б) ст. 81 ТК РФ одним из оснований для расторжения трудового договора по инициативе администрации является обнаружившееся несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья, препятствующих продолжению данной работы.

Увольнение по несоответствию занимаемой должности по результатам аттестации возможно только в том случае, если в отношении увольняемого работника имеются также другие доказательства, свидетельствующие о его недостаточной квалификации. Согласно ст. 82 ТК РФ требует предварительного согласия выборного профсоюзного органа. Если работник не согласен с выводами аттестационной комиссии, с оценкой его деятельности, если считает, что нарушены исковые сроки, то он вправе обратиться в КТС.

**2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1. Организационно-правовая форма, цели и предмет**

**Деятельности**

Общество с ограниченной ответственностью «Каравай» образовано на базе государственного организации «Ижевский хлебозавод № 2», основанного в 1939 году.

ООО «Каравай» находится по адресу: Удмуртская Республика, г. Ижевск, Первомайский район, ул. Орджоникидзе, д. 1.

«Каравай» является коммерческой организацией, определяющим своей целью получение прибыли и социальную защиту акционеров.

Основные виды деятельности Общества:

* производство хлебобулочных изделий и других видов пищевой продукции;
* организация фирменной торговли и торговли промышленными и продовольственными товарами;
* оказание услуг населению, предприятиям и организациям;
* осуществление в порядке, предусмотренном законодательством РФ внешнеэкономической деятельности;
* посреднические услуги и коммерческая деятельность;
* благотворительная деятельность;
* передача в аренду и субаренду помещений, оборудования и транспортных средств;
* выпуск продукции производственно-технического назначения;
* медицинская деятельность по оказанию работникам организации: первичной доврачебной помощи, физиотерапии, стоматологии терапевтической;
* любая иная деятельность с целью получения прибыли, за исключением запрещенных законодательными актами РФ в соответствии с целью своей деятельности.

Реквизиты ООО «Каравай»:

|  |  |
| --- | --- |
| ОГРН | 1105920001098 |
| Наименование | Общество с ограниченной ответственностью "Каравай" |
| Адрес | 426063, Удмуртская Респ, Ижевск г, Орджоникидзе ул, 1 |
| ИНН | 5920034144 |
| КПП | 184101001 |

Высшими органом управления Общества является общее Собрание акционеров. Собрание выполняет так же функции наблюдательного совета. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Генеральным директором. Генеральный директор осуществляет функции единоличного исполнительного органа Общества. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляется Ревизионной комиссией Общества, которая избирается общим собранием акционеров сроком на 2 года в количестве 3-х человек.

# 2.2.Характеристика выпускаемой продукции

Основными видами деятельности ООО «Каравай» являются производство хлебобулочных изделий и других видов пищевой продукции, а так же организация фирменной торговли. В настоящее время организация занимается развитием собственной транспортной сети по доставке продукции. Организация функционирует на рынке товаров потребительского спроса, производит товар текущего спроса – хлеб – относительно дешевую и часто покупаемую продукцию.

«Болезнь не беда, коли, есть хлеб да вода, – гласит народная пословица. И действительно, в России ему всегда уделяли особое внимание. Хлеб является полезным и необходимым продуктом питания и составляет важную часть нашего рациона.

Ассортимент хлебозавода включает более 50 наименований: хлеб, булочные изделия, бараночные изделия, пряники и т.д. (Приложение 1)

ООО “Каравай” придерживается традиционной русской технологии; пшеничный хлеб изготавливают опарным способом, ржано-пшеничный – на жидких ржаных заквасках. Пробовали и другие способы, например, с улучшителями. Попытки были, но результат не понравился: по хорошо знакомой технологии хлеб вкуснее, привычнее, дольше сохраняет свежесть. Благодаря этому «Пшеничный» из муки 1–го сорта, хлеб «Заварной пулковский», хлеб «Украинский новый», «Дарницкий», «Ржаной» пользуются спросом у покупателей.

В состав хлеба «Горчичный» входит горчичное масло, которое не только полезно для здоровья, но и замедляет очерствение хлеба. Частичное заваривание муки в хлебе Заварном, Пулковском и лепешках Домашних заварных, а также использование патоки в хлебе Славянском позволяют хлебу дольше сохранять свежесть.

Известно, что в результате потребления ржаного и ржано-пшеничного хлеба организм ежесуточно получает витамин В1, но ценность его в этом не исчерпывается. Ржаной хлеб богат железом, витаминами Е и РР, минеральными веществами и микроэлементами, служит источником энергии, улучшает работу кишечника.

Но не только ржаные сорта составляют гордость ООО “Каравай”, не менее любимы ижевчанами «Лепешки домашние заварные», «Плюшки московские», «Булочка удмуртская юбилейная», «Батоны столичные», «Маковик сдобный удмуртский», «Пончики нижегородские», «Кекс волжский», а всего более 30 наименований ежесуточно изготавливают в булочном и бараночном производстве.

Современные условия жизни, для которых характерны экологическое неблагополучие, стрессовые ситуации, неустойчивая экономическая обстановка, заставляют человека искать новые подходы к своему питанию. Сейчас широкое распространение получило производство и использование функционального питания. Это коснулось и технологий изготовления хлеба на данном хлебозаводе. Среди выпускаемых изделий много новинок.

Хлебобулочные изделия «Боярские» вырабатываются из пшеничной муки высшего сорта с добавлением солода. Солод полезен для организма человека, кроме того, он придает хлебу приятный вкус и запах. Такой хлеб дольше сохраняет свежесть. В нем много фосфора, магния, железа. Поэтому хлебобулочные изделия «Боярские» полезны детям, пожилым людям, а также всем тем, кто активно занят умственной деятельностью.

Диетическими являются «Хлебцы докторские». Они содержат очень ценные для здоровья пшеничные отруби, благодаря которым увеличено содержание белка, минеральных веществ, витаминов. Хлебцы докторские полезны при ожирении, атонии кишечника, ревматизме, заболеваниях сердечнососудистой системы, сахарном диабете. Рекомендованы для профилактического питания.

Работа над расширением продолжается. В стадии освоения находятся хлебобулочные изделия, обогащенные йодированным белком – йодоказеином (биоорганическая форма йода, которая наиболее полно и легко усваивается организмом). Как известно, недостаток йода приводит к нарушению функций щитовидной железы, продукты деятельности которой необходимы для роста и развития центральной нервной системы. Йодированный хлеб «Целебный» и булка «Умница» – уникальные продукты лечебно-профилактического направления, разработанные с целью введения в наш организм дефицитного йода.

По качеству выпускаемой продукции завод признан лучшим из пяти хлебозаводов города Ижевска. В ноябре 2000 г ООО впервые принимало участие во всероссийской выставке « ПродИндустрия – 2000», где получило диплом 1-ой степени с присвоением Золотой медали в номинации «Хлеб из ржано-пшеничной муки и хлеб из пшеничной муки» за хлеб «Украинский новый», лепешку «Домашнюю».

В январе 2002 г организация победила в конкурсе по муниципальному заказу, проводимый администрацией Ижевска. ООО ежедневно поставляет в детские дошкольные учреждения до 3-х тонн продукции по ее себестоимости, тем самым идя навстречу городу и способствуя более полной загрузке своих мощностей.

Рисунок 3. - **Обзор рынка хлебобулочных изделий по городу Ижевску за 2015 год, %**

Основными поставщиками хлебобулочной продукции в Ижевске являются три хлебозавода, собственное производство сетей супермаркетов, частные пекарни, а также организации Сарапула, Воткинска, села Завьялово, села Светлого, подробно доли рынка изображены на рисунке 3. Однако основными конкурентами выступают: по производству хлебной продукции – Ижевский хлебозавод № 3, по производству кондитерских изделий – хлебозавод № 5.

**2.3. Организационная структура управления**

Структура управления на предприятии линейно-функциональная, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними (см. Приложение 2). «Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений)». «Минусом» является недостаточно четкая ответственность, т. к. готовящий решение не участвует в его осуществлении.

Первостепенная задача руководства – разработка и реализация эффективной стратегии, ориентированной на рыночные критерии. В руководящий состав организации входят: директор, главный инженер, главный бухгалтер, начальник планово-экономического отдела, начальник отдела кадров, начальник отдела маркетинга, начальник отдела снабжения, начальник отдела сбыта, начальник торгового отдела. Их главной задачей является управление организацией в целом. Кроме того, директору непосредственно подчиняются начальник гаража, начальник охраны и комендант общежития.

Генеральный директор занимается стратегией развития организации, представляет его интересы во внешней среде.

Главный инженер занимается оперативным управлением производством, следит за ходом производственного процесса. Главному инженеру подчиняются начальник цехов, начальник лаборатории, главный механик, главный энергетик, главный теплотехник, ведущий программист и инженер по технике безопасности.

Планово-экономический отдел осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности организации, проводит экономические расчеты и анализ эффективности производства, устанавливает цены, организует работу по нормированию труда, ведет контроль над расходованием фонда потребления, разрабатывает штатное расписание, должностные оклады, тарифных ставок и расценок.

Отдел снабжения обеспечивает производство необходимыми материальными ресурсами, осуществляет их приобретение, транспортировку и хранение, анализирует запасы товаров на складах.

Отдел сбыта организует отгрузку готовой продукции, принимает заказы от торгующих организаций, ведет учет отгруженной и реализованной продукции.

Торговый отдел организует фирменную розничную торговлю через магазины хлебозавода, готовит для отдела сбыта и снабжения заявки, участвует в ценообразовании.

Отдел маркетинга занимается поиском и изучением рынков сбыта, продвижением товаров, участвует в выработке стратегии рыночного поведения организации и ее реализации.

Бухгалтерия ведет учет основных фондов, материалов, труда и заработной платы, затрат на производство, готовой продукции, финансовых расчетов, ведет отчетность.

Начальник отдела кадров занимается подбором и расстановкой кадров, их подготовкой и повышением квалификации, следит за соблюдением трудового законодательства. Данная организация не имеет специальной системы управления персоналом и все функции по управлению человеческими ресурсами выполняет сам руководитель и его заместители.

Общество самостоятельно формирует свою производственную программу, определяет перспективы развития, исходя из спроса на производимую продукцию, необходимости обеспечения производственного и социального развития организации, повышения доходов его работников.

**2.4. Характеристика технологического процесса**

Первоначально в составе организации было три цеха: сухарный, производящий квас; подовый и формовой, выпускающие лишь хлеб из муки второго сорта. В дальнейшем в ассортименте выпускаемой продукции появился хлеб из муки высшего и первого сортов.

В 1996 г. приняты в эксплуатацию булочный цех № 1, макаронный цех (в составе сухарного). В 1999 г. введен в эксплуатацию булочный цех № 2 (в составе подового). В 2000 г. принят в эксплуатацию кондитерский цех (в составе булочного цеха № 1). Для увеличения объема выпуска булочной продукции в октябре 2001 г введено в эксплуатацию дополнительное подовое производство. В 2010 открытие нового кондитерского цеха.

Сегодня в составе организации четыре цеха: сухарный, подовый, формовой и булочно-кондитерский. Обществу принадлежит 2 магазина, 35 арендованных торговых мест; владеет складскими помещениями, автотранс­портным и коммунальным хозяйством.

Организация имеет следующие производственные помещения: мучной склад для хранения муки в мешкотаре, склад для хранения сопутствующего не скоропортящегося сырья, мукопросеивательное, тестомесительное, дрожжевое и опарное отделения, два пекарских зала для выпечки формового и подового хлеба, две экспедиции, моечное отделение.

Для анализируемой организации характерно поточное производство: процесс изготовления изделия осуществляется с установленным для него ритмом (тактом). При этом рабочие места располагаются в последовательности технологического процесса, образуя поточную линию. Поточное производство высокоэффективно, так как в нем производственный процесс организован в строгом соответствии с основными принципами передовой организации производства: пропорциональностью, прямоточностью, непрерывностью, ритмичностью, специализацией.

На предприятии присутствуют ручные, механизированные, автоматизированные и автоматические производственные процессы.

В просеивательном отделении формового и подового цехов установлены просеиватель муки (Бурат-ХБЛ), рассеиватели (П2-П) – 5 единиц.

В дрожжевом отделении имеется следующее оборудование: автомукомер (МД-100) – 2 единицы, заварочная машина (ХЗМ-300) – 2 единицы, чаны для брожения объемом 1000 м3.

В тестоделительном отделении формового цеха установлены тестоделительные машины (А2-ХТ3Б), дежеопрокидыватель (А2-ХП2-Д).

В тестомесильном отделении подового цеха установлены тестомесильная машина (МТ-70), 2 дозатора для муки (МД-100), тестомесильная машина (А2-ХТ3Б).

В пекарном отделении формового цеха установлены печи (ХПА-40), тестоделитель «А2-ХТН» – 1 единица, «Кузбасс» – 4 единицы. В пекарском зале подового цеха – печи «Г-4ПХ3С-25» – 2 единицы.

Булочный цех № 1 имеет: 2 просеивателя муки «Пионер» П-2П; машины тестомесильные (А2-ХТМ, А2-ХПО-6); тестоделитель (Я-16 ХДА); машина тестоокруглительная (Т-1 ХТН); шкаф тепловой, расстоечный (ШТР-18) – 2 единицы; печь кондитерская (ПКЭ-9) – 2 единицы; миксер (ХМВ-60); электромясорубка (МИМ-300); автомат для приготовления пончиков (АП-3М).

Булочный цех № 2 имеет: просеиватель (П2-П), тестомесильные машины (А2-ХТ3-Б, МТ-160), дежеопрокидыватель (А2-ХП2-Д), тестоделители(ХПО/5, А2-ХТН), округлитель (ХПО/6), тестозакаточные машины (ХПО/9, И8-ХТЗ), расстоечный шкаф, печь (ФТЛ-2), сахарожирорасстворитель (СЖР-200), тестоформующая машина (А-2-ШФЗ), тиражный барабан.

Булочный цех № 3 имеет: просеиватель (П2-П), машина тестомесильная для бараночных изделий (ТМ-160), натирочная машина для бараночных изделий (Н-4М), делительно-закаточная машина для баранок и сушек (Б-4-58), дозатормуки (МД-100), машина тестомесильная для булочных изделий (А2-ХТ3-Б), дежи (Т1-ХАТ2-2Д), дежеопрокидыватель (А2-ХП2-Д), тестоделитель (А2-ХТМ), тестоокруглитель (А2-ХПО/6).

В макаронном цехе установлено следующее технологическое оборудование: просеиватель «Пионер» – ПМ-500 – 3 единицы, прессы (МФИТ-1, МФИТ-Итилица-1).

Отделение по подготовке кваса оборудовано: просеиватель (П-2П), дробилка для сухаря.

Мука в организацию поступает в мешкотаре и бестарным способом. Хранится в мучных складах. Условия хранения соблюдаются. Контроль над температурой и влажностью ведется, во всех складских помещениях имеются психрометры.

Имеется склад для сопутствующего не скоропортящегося сырья.

Для хранения скоропортящегося сырья используемого в производстве булочных изделий имеется холодильный шкаф (ШХ-0,8) и сборно-разборные холодильные камеры (КХС-2) – 3 единицы.

Мойка кассет осуществляется в лоткомоечной машине.

Оборудование, которым оснащена организация, изготовлено отечественными производителями.

ООО имеет свой автотранспортный парк. Мойка машин осуществляется на автобазе министерства культуры УР.

Условия для соблюдения питьевого режима созданы. Горячее питание рабочие получают в буфете-раздаточной.

Территория организации заасфальтирована, благоустроена. Текущие косметические ремонты производятся в производственных цехах ежегодно.

Водоснабжение и канализация централизованные. Контроль качества проводится ежемесячно по бактериологическим показателям и ежеквартально – по химическим показателям. Отопление осуществляется от местной котельной, работающей на газе.

Все производственные помещения оборудованы системами приточно-вытяжной вентиляции, системы паспортизованы. Замеры эффективности работы вентиляционных систем проводятся ежегодно.

Освещение в производственных помещениях совмещенное, естественное и искусственное. Искусственное освещение комбинированное, местное и общее. Условия для санитарно-гигиенических требований в ходе технологического процесса на предприятии созданы. Цеха имеют полный и достаточный набор технологического оборудования. Санитарно-техническое состояние завода в целом удовлетворительное.

**2.5. Организация и оплата труда**

Согласно коллективному договору на ООО «Каравай» устанавливается продолжительность рабочего времени 40 часов в неделю. Для работников, занятых в непрерывном производстве, устанавливается скользящий график работы (два рабочих дня, два выходных дня). Для остальных работников устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями.

Для первой рабочей смены начало рабочего дня с 8.00 часов, окончание в 17.00. Для работников, занятых на непрерывных производствах, начало работы в первую смену с 8.00 часов, окончание работы в 20.00; для второй смены начало работы в 20.00, окончание в 8.00.

Организация функционирует непрерывно, без выходных дней.

Данный режим рабочего времени установлен администрацией организации совместно с выборным профсоюзным органом и с учетом специфики работы и мнения трудового коллектива. Выбор указанного режима согласован и с местными органами власти.

На данном предприятии имеет место бригадная форма организации труда основных рабочих. Преимущества бригадной формы организации труда по сравнению с индивидуальной: повышение ритмичности производства, лучшее использование рабочего времени, гарантия выполнения производственных заданий. Компактное расположение рабочих мест способствует сплоченности бригады, упрощает управление ею, способствует укреплению производственной дисциплины.

Вопросами организации труда занимается инженер по организации и нормированию труда. К обязанностям инженера по организации и нормированию относятся разработка и внедрение технически обоснованных норм трудовых затрат на основе использования межотраслевых и отраслевых нормативов по труду, установка норм времени (выработки), осуществление инструктажа рабочих, анализ действующих норм трудовых затрат с целью выявления устаревших норм, выявление потерь рабочего времени. Нормы пересматриваются по мере необходимости – в связи с изменениями условий производства.

Для оценки условий труда на каждом рабочем месте используются данные аттестации рабочих мест. Санитарно-гигиенические условия труда не являются оптимальными. Аттестация условий труда была проведена 21.01.2002 г. Администрации организации было предложено провести мероприятия по доведению искусственной освещенности, уровня шума, запыленности воздуха рабочей зоны и загазованности нескольких рабочих мест до санитарных норм. Остальные параметры (интенсивность теплового излучения, микроклимат) не превышают допустимых санитарных норм.

В целом работа по организации труда находится на должном уровне. Режимы труда и отдыха являются оптимальными для данного непрерывного производства. Планировка рабочих мест соответствует проектной. Обслуживание рабочих мест осуществляется своевременно.

Система оплаты труда, применяемая на ООО “Каравай” приведена в таблице 1.

Таблица 1. - **Система оплаты труда, применяемая на ООО “Каравай”**

|  |  |
| --- | --- |
| Категории работников | Применяемая система  оплаты труда |
| Основные рабочие | Сдельно-премиальная |
| Вспомогательные рабочие: грузчики сырья, грузчики готовой продукции, мойщики лотков, плотники по ремонту лотков, выбойщики мягкой тары | Сдельно-премиальная |
| Остальные вспомогательные рабочие | Повременно-премиальная |
| Руководители и специалисты | Повременно-премиальная |
| Работники выездной торговли | Повременно-премиальная |

Оплата труда рабочих основного производства производится по тарифным ставкам повременщиков (окладам), сдельным расценкам, исчисленных исходя из тарифных ставок сдельщиков и разрядов выполняемых работ и премий в соответствии с Положением о премировании. Тарифные ставки и оклады пересматриваются в связи с изменением размера минимальной оплаты туда и финансовыми катаклизмами.

Присвоение квалификационных разрядов рабочим и тарификация работ производится в соответствии с общими положениями Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, утвержденного постановлением Госкомтруда СССР и ВЦСПС от 31 января 1985 г. с последующими изменениями и дополнениями.

Для оценки условий труда на каждом рабочем месте используются данные аттестации рабочих мест. Доплаты за условия труда при повременной оплате начисляются за фактически отработанное время на рабочих местах с условиями труда, отклоняющимся от нормальных. При сдельной оплате доплаты учитываются в расчете расценок, по которым начисляется заработная плата за объем работ, выполненных в данных условиях.

При особых условиях труда предусмотрена система поощрений:

1. При совмещении профессий, выполнении обязанностей временно отсутствующих работников, производятся доплаты к тарифным ставкам (должностным окладам) в размере до 50 % тарифной ставки (должностного оклада)

2. Администрация устанавливает отдельным работникам надбавки за высокие достижения в труде и профессиональное мастерство в размере до 50 % должностного оклада и 24 % тарифной ставки.

3. За каждый час работы в ночное время (с 22-00 до 6-00) устанавливаются доплаты в размере 100 % часовой тарифной ставки работникам основного производства, ремонтной службы и обслуживающим производство и 35 % работникам охраны и жилищно-коммунального хозяйства.

4. За работу в воскресные дни, являющимися рабочими днями по графику, установлена доплата в размере 100 % тарифной ставки для работников хлебопекарной промышленности.

5. Доплаты за работу в выходные и праздничные дни, за работу в сверхурочное время, за время простоев не по вине работника, доплаты до среднего заработка, оплата вынужденного прогула или выполнение неоплачиваемой работы, бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основных обязанностей, при невыполнении норм выработки не по вине работника производятся в соответствии с действующим законодательством.

С целью усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества вырабатываемой продукции, экономии сырья, повышения эффективности труда на предприятии используется система премирования работников за основные результаты хозяйственной деятельности. Премированию подлежат работники, входящие в состав бригад и находящиеся на индивидуальной форме организации и оплаты труда. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета, лабораторного контроля и справки руководящего подразделения. Премия начисляется за фактически отработанное время в процентах к фонду заработной платы по сдельным расценкам или повременным тарифам (окладам) с учетом доплат и надбавок.

**2.6. Организация маркетинга на предприятии**

Организация маркетинга на предприятии – это формирование перечня функций маркетинга, разработка организационных структур и распределения функций, штатных расписаний, должностных инструкций, систем планирования, контроля, стимулирования соответствующих стандартов, подбор и расстановка кадров, разработка и внедрение механизмов интеграции маркетинга на предприятии. Необходимость выделения самостоятельной структуры маркетинга (отдела) возникает тогда, когда маркетинг должен обеспечивать значительную часть результата организации, организация достаточно велика и имеется значительный объем маркетинговой работы, имеются ресурсы для обеспечения деятельности отдела.

ООО “Каравай” осуществляет сбыт продукции на рынке Удмуртской Республики. Географические границы определяются спецификой товара, ограничениями сроков реализации продукции. Предприятию принадлежит 37 % сбыта по городу Ижевску, абсолютная доля рынка по Удмуртской Республике – 17,3 % (данные на конец 2015 г).

Успех любой организации на рынке в значительной степени зависит от того, имеет ли оно преимущества по сравнению с конкурентами. В последнее время число конкурентов растет, поэтому целью отдела маркетинга в настоящее время является сохранить покупателей и объемы продаж на прежнем уровне.

Отдел маркетинга создан на предприятии относительно недавно – в ноябре 2000 года. Его штат состоит из начальника отдела и специалиста по маркетингу. Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением организации. Структуру и штаты отдела утверждает Генеральный директор организации с учетом объемов работы и особенностей деятельности. Отдел возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от должности руководителем организации. Начальник отдела маркетинга подчиняется непосредственно руководителю организации. Таким образом, ООО “Каравай” использует функциональную оргструктуру управления маркетингом. Преимущество функциональной организации маркетинга в ее простоте и экономии ресурсов. Использование функциональной структуры эффективно, т. к. деятельность организации однородна (производство хлебобулочных изделий).

Основной задачей отдела маркетинга, согласно Положению об отделе маркетинга, является соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной, и сбытовой деятельности организации, целью которой является обеспечение высокой рентабельности производства и реализации производимых товаров.

Функции отдела:

1. Осуществление сбора, оценки, анализа и обобщения материалов о состоянии, емкости и тенденции развития потенциальных рынков сбыта продукции организации, возможности и экономической целесообразности выхода на эти рынки.

2. Сбор и систематизация данных о организациях, выпускающих аналогичную продукцию, поведении конкурентов и их намерениях на изучаемых рынках.

3. Сопоставительный анализ свойств и качества продукции организации и продукции предприятий-конкурентов.

4. Организация изучения потребительских оценок, мнений, претензий потребителей в отношении качества и ассортимента предлагаемых изделий, их восприимчивости к рекламе, выявление и учет неудовлетворенного спроса и потребности в товарах, которые может освоить организация.

5. Подготовка проспектов, буклетов и других рекламных материалов, текстов объявлений в органы массовой информации.

6. Отбор и подготовка продукции организации для экспозиции на специализированных ярмарках и выставках.

7. Ознакомление представителей фирм и оптовых покупателей с продукцией организации.

8. Изучение и использование передового отечественного и зарубежного опыта в области анализа рыночной ситуации, маркетинга, рекламы, работы с потребителями.

Отдел маркетинга информирует производственный совет и ПЭО о претензиях и пожеланиях потребителей, выявленных на выставках, ярмарках и при переговорах с оптовыми покупателями, о выявленном неудовлетворенном спросе продукции и пожеланиях потребителей.

Анализ хозяйственной деятельности организации (АХД) – это научно-разработанная система методов и приемов, посредством которых изучается экономика организации, производится оценка финансового положения организации, выявляются резервы производства на основе учетных и отчетных данных, разрабатываются пути их наиболее эффективного использования. АХД является важным элементом в системе управления производством, действенным средством выявления внутрихозяйственных резервов, основой разработки научно обоснованных планов и управленческих решений. Объектами АХД являются экономические результаты хозяйственной деятельности.

**2.7. Анализ объемов и структуры выпуска продукции**

Динамика выпуска продукции в 2014 –2015 гг. представлена в таблице.

Таблица 2. - **Выпуск продукции в 2014 –2015 гг., тонн**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Выработка продукции, т. | 2014 г | 2015 г | Изменение выработки | |
| Абсолют, т | Относит., % |
| 1. Хлебобулочные изделия,  В том числе:   * хлеб * булочные * бараночные * пирожки и пончики * сухари-гренки | 18 275,679  16 490,393  1 522,925  153,406  105,911  3,044 | 17 047,461  14 577,067  1 984,672  358,274  125,301  2,147 | -1 228,218  -1 913,326  +461,747  +204,868  +19,39  -0,897 | -6,7  -11,6  +30,3  +133,5  +18,3  -29,5 |
| 2. Кондитерские изделия | 102,923 | 119,107 | +16,184 | +15,7 |
| 3. Сухой хлебный квас | 67,440 | 32,773 | -34,667 | -51,4 |
| 4. Сухари панировочные | 82,483 | 34,547 | -47,936 | -58,1 |
| 5. Макаронные изделия | 8,424 | 1,529 | -6,895 | -81,8 |
| Всего продукции, т | 18 536,949 | 17 235,417 | -1 301,532 | -7,0 |

Из таблицы 2 видно, что в 2015 г объем производства снизился на 7 % по сравнению с 2014 г. Сократился объем выработки хлебобулочной продукции (на 6,7 %) за счет уменьшения производства хлеба (на 11,6 %), который имеет наибольший удельный вес в общей выработке (98 %). Производство сухарей-гренок также снизилось, но это не оказало большого влияния на объем производства, так как они имеют небольшой удельный вес. В 2015 г произошло увеличение объемов выработки булочных, бараночных изделий, пирожков и пончиков; увеличилась и их доля в объеме хлебобулочных изделий (с 10 % в 2014 г до 14, 5 % в 2015 г). Производство кондитерских изделий выросло на 15,7 %. Наблюдаемый по предприятию рост производства булочных, бараночных, кондитерских изделий, а так же пирожков и пончиков объясняется вводом в эксплуатацию новых цехов и оборудования и освоением технологии их производства. Сократилось производство хлебного кваса, панировочных сухарей и макаронных изделий, что явилось следствием падения спроса на них.

Сокращение объема производства в 2015 г связано с ростом удельного веса трудоемкой продукции (булочные, бараночные и кондитерские изделия, пирожки, пончики), что в свою очередь связано с изменением структуры потребления хлебобулочной продукции населением: увеличилось потребление булочных и кондитерских изделий. Это приводит к росту затрат на производство, снижению объемов выпуска и прибыли при том же коэффициенте использования производственных мощностей.

**2.8. Анализ финансового состояния организации**

Оценка финансового положения организации - это совокупность методов, позволяющих определить состояние дел организации в результате анализа его деятельности на конечном интервале времени. Цель анализа финансового положения организации – информация о его финансовом положении, платежеспособности и доходности.

Оценка финансового положения организации необходима следующим лицам: 1) инвесторам; 2) кредиторам; 3) аудиторам; 4) руководителям маркетинговых отделов; 5) финансовым руководителям.

Источники анализа финансового положения организации – формы отчета и приложения к ним, а также сведения из самого учета, если анализ проводится внутри организации.

В конечном результате анализ финансового положения организации должен дать руководству организации картину его действительного состояния, а лицам, непосредственно не работающим на данном предприятии, но заинтересованным в его финансовом состоянии – сведения, необходимые для беспристрастного суждения, например, о рациональности использования вложенных в организацию дополнительных инвестициях и т.п.

**Анализ структуры стоимости имущества организации**

Структура стоимости имущества дает общее представление о финансовом положении организации. Она показывает долю каждого элемента в активах и соотношение заемных и собственных средств, покрывающих их в пассивах. В структуре стоимости имущества отражается специфика деятельности организации.

Анализ динамики стоимости имущества хлебозавода будет произведен на основе балансов за 2014-2015 гг. (Приложение 3). Для удобства проведения анализа целесообразно использовать так называемый уплотненный аналитический баланс, сформированный путем группировки статей баланса в отдельные специфические группы по признаку ликвидности (статьи актива). Аналитическая группировка и анализ статей актива балансов представлены в таблицах 3 и 4.

Таблица 3. - **Структура стоимости имущества хлебозавода за 2014 г., тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1. 01. 2014 г | | 1.01.2015 г | | Абсолютное отклонение,  тыс. руб. | Темп роста,  % |
| Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к  итогу |
| Всего имущества  1. Внеоборотные активы  2. Оборотные активы  в т.ч.:  Запасы  Дебиторская задолженность  Денежные средства | 78 211  22 169  56 042  12 843  13 560  19 589 | 100  28  72  16  17  25 | 101 304  24 295  77009  13 230  29 127  16 328 | 100  24  76  13  29  16 | 23 093  2 126  20 967  387  15 567  - 3 261 | 130  110  137  103  215  83 |

В 2014 г произошло резкое изменение стоимости имущества в сторону увеличения удельного веса в нем оборотных средств. Благодаря этому повышается уровень мобильности имущества. Но доля оборотных средств увеличилась главным образом за счет роста дебиторской задолженности, которая приближается к трети стоимости имущества. Рост стоимости произошел в основном за счет этого фактора.

В структуре дебиторской задолженности возросла доля долгов покупателей и заказчиков и снизилась доля прочих дебиторов. В связи с ростом задолженности покупателей и заказчиков необходим анализ перспектив поступления предприятию дебиторской задолженности от каждого покупателя, с выявлением неплатежеспособных покупателей, если такие есть.

Следствием большой дебиторской задолженности является и снижение денежной наличности. Это единственная составляющая имущества, которая уменьшилась за год.

Необходимо отметить и изменения в структуре внеоборотных активов, снижение удельного веса которых произошло за счет уменьшения удельного веса незавершенного строительства (с 16 до 8 % внеоборотных активов). Доля основных средств увеличилась (с 84 до 92 % внеоборотных активов). Выросла стоимость нематериальных активов на 52 тыс. руб. главным образом за счет приобретения патентов, лицензий на 39 тыс. руб.

Таблица 4. - **Структура стоимости имущества хлебозавода за 2015 г., тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1. 01. 2015 г | | 1.01.2016 г | | Абсолютное отклонение,  тыс. руб. | Темп роста,  % |
| Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к  итогу |
| Всего имущества  1.Внеоборотные активы  2. Оборотные активы  в т.ч.:  Запасы  Дебиторская задолженность  Денежные средства | 101 304  24 295  77009  13230  29 127  16328 | 100  23  77  13  28  16 | 127 529  32 387  96 142  14 345  30 194  15 328 | 100  25  75  11  23  12 | 26225  8 092  19133  1 115  1 067  - 1000 | 125  103  124  108  104  93 |

В 2015 г произошло увеличение стоимости имущества организации практически по всем статьям актива баланса. Как и в 2014 г, увеличился удельный вес оборотных средств в стоимости имущества организации, т.е. продолжает повышаться уровень мобильности имущества. Доля оборотных средств увеличилась главным образом за счет роста краткосрочных финансовых вложений на срок менее 12 месяцев. Рост стоимости произошел в основном за счет этого фактора.

В структуре дебиторской задолженности, которая увеличилась, возросла доля долгов покупателей и заказчиков, авансов выданных и снизилась доля прочих дебиторов. В связи с ростом задолженности покупателей и заказчиков необходим анализ перспектив поступления предприятию дебиторской задолженности от каждого покупателя, с выявлением неплатежеспособных покупателей, если такие есть.

Следствием большой дебиторской задолженности является и снижение денежной наличности. Это единственная составляющая имущества, которая уменьшилась за год.

Необходимо отметить и изменения в структуре внеоборотных активов, снижение удельного веса которых произошло за счет уменьшения удельного веса основных средств (с 92 % до 81 % внеоборотных активов). Доля незавершенного строительства увеличилась (с 8 % до 19 % внеоборотных активов). Снизилась стоимость нематериальных активов на 8 тыс. руб.

Таким образом, за 2014-2016 гг. наблюдается рост мобильности имущества организации. Однако предприятию необходимо оценить причины и обоснованность сдвигов в его структуре за эти годы.

Сама по себе структура стоимости имущества не определяет финансовое состояние организации, а лишь оценивает состояние активов и наличие средств для погашения долгов.

При анализе структуры отмечался прирост оборотных средств в имуществе, но необходимо ответить на вопрос, за счет каких источников произошел этот прирост – собственных или заемных. Поэтому наряду с анализом структуры активов, для оценки финансового состояния необходим анализ структуры пассивов. При этом важно, куда вкладываются средства – в основные средства и другие внеоборотные активы или в мобильные оборотные средства. Данные доля оценки приведены в таблицах 5 и 6.

Таблица 5. - **Собственные и заемные средства, вложенные в имущество организации в 2014 г., тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На 1.01.2014 г. | | На 1.01.2015 г. | | Абсолютное отклонение  тыс. руб. | Темп  Роста  % |
| Тыс.  руб. | % к  итогу | Тыс. руб. | % к  итогу |
| Всего имущества   1. Собственные средства   Из них:  Наличие собственных оборотных средств[[1]](#footnote-2)   1. Заемные средства   Из них:  Долгосрочные займы  Краткосрочные займы  Кредиторская задолженность | 78 211  73862  51693  4 349  -  -  4 349 | 100  94  66  6  -  -  - | 101 304  71207  46912  25897  -  4 200  30097 | 100  70  46  30  -  4  29 | 23 093   * 2655   - 4781  21548  -  4200  25748 | 130  96  90  495  -  100  592 |

Как видно из таблицы 5, финансовое положение организации в 2014 г с точки зрения источников средств, вложенных в имущество, ухудшилось. Высокая доля собственных средств в начале года (94 %) снизилась (до 70 %). Собственные оборотные средства у хлебозавода на конец года снизились, хотя организация значительно увеличивает активы. Это увеличение активов покрывается в основном ростом кредиторской задолженности и краткосрочными займами. Дальнейший рост кредиторской задолженности может привести организацию к неплатежеспособности.

Таблица 6. - **Собственные и заемные средства, вложенные в имущество организации в 2015 г., тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На 1.01.2015 г. | | На 1.01.2016 г. | | Абсолютное отклонение  тыс. руб. | Темп  Роста  % |
| Тыс.  руб. | % к  итогу | Тыс. руб. | % к  итогу |
| Всего имущества | 101 304 | 100 | 127 529 | 100 | 26 225 | 126 |
| 1. Собственные средства  Из них:  Наличие собственных оборотных средств[[2]](#footnote-3) | 71207  46912 | 70  46 | 98259  65663 | 77  51 | 27 052  18751 | 138  140 |
| 2. Заемные средства  Из них:  Долгосрочные займы  Краткосрочные займы  Кредиторская задолженность | 30 097  -  4 200  25897 | 30  -  4  29 | 29479  -  6 712  22767 | 23  -  5  17 | - 618  -  2512  - 3130 | 98  -  159  87 |

На основе таблицы 6 можно сделать вывод, что финансовое положение организации в 2015 г с точки зрения источников средств, вложенных в имущество, улучшилось. Низкая стоимость собственных средств в начале года (70 %) увеличилась (до 77 %). Собственные оборотные средства у хлебозавода на конец года увеличились. На их рост оказало влияние наличие нераспределенной прибыли отчетного года, которая составила 29 821 тыс. руб. Эта прибыль связана с нереализационными доходами организации. Как видно из таблицы 6, в 2015 г снизилась доля заемных средств, в которых больший удельный вес имеет кредиторская задолженность.

**Анализ платежеспособности организации**

Платежеспособность – это готовность организации погасить свои долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов организации. Речь идет лишь о краткосрочных заемных средствах, – по долгосрочным срок возврата известен заранее и не относится к данному периоду.

Показатель, характеризующий уровень платежеспособности, – это отношение ликвидных оборотных средств к сумме краткосрочной задолженности. Уровень показателя должен быть значительно выше единицы (числитель должен превышать знаменатель).

В финансовой теории существуют примерные нормативы для этого показателя, который называется «общий коэффициент покрытия» (коэффициент текущей ликвидности).

, (1)

где *К1*– общий коэффициент покрытия,

*ЗЗ* – запасы и затраты, материальные ресурсы, необходимые для бесперебойного ведения производственного процесса за вычетом расходов будущих периодов,

*Дб* – дебиторская задолженность,

*Дс* – денежные средства,

*Кр* – величина краткосрочной задолженности всех видов.

Считается, что общий коэффициент покрытия не должен быть ниже 2.

Кроме общего коэффициента покрытия, платежеспособность может измеряться еще двумя показателями, как бы расшифровывающими этот коэффициент: коэффициент абсолютной ликвидности (отношение денежных средств к краткосрочной задолженности) и промежуточный коэффициент покрытия (отношение суммы денежных средств и дебиторской задолженности к краткосрочным заемным средствам). Коэффициент абсолютной ликвидности и промежуточный коэффициент покрытия имеют в нынешних условиях чисто аналитическое значение.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности не должно быть меньше 0,2. Практически этот коэффициент у многих предприятий измеряется сотыми долями единицы из-за отсутствия денег на счетах. Промежуточный коэффициент покрытия формируется, поэтому главным образом в зависимости от сумм дебиторской задолженности. Принято считать, что его значение должно быть более 0,8.

Таблица 7. - **Расчет коэффициентов платежеспособности, 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты платежеспособности | 1.01.2014 | 1.01.2015 | 1.01.2016 |
| 1. Общий коэффициент покрытия 2. Промежуточный коэффициент покрытия 3. Коэффициент абсолютной ликвидности | 10,5  7,6  4,5 | 1,95  1,5  0,54 | 1,99  1,5  0,51 |

Уровень платежеспособности хлебозавода на конец 2014 г по сравнению с началом года заметно ухудшился. Значения коэффициентов ниже нормативных значений. Очевидно, что общий коэффициент покрытия на уровне 1,95 не достаточен для организации. Такое соотношение предполагает относительное равенство текущих активов и краткосрочных обязательств. Из-за различной степени ликвидности не все активы будут реализованы в срочном порядке, а, следовательно, возникает угроза финансовой стабильности организации.

На конец 2015 г платежеспособность организации несколько увеличилась. Значения промежуточного коэффициента покрытия и коэффициента абсолютной ликвидности выше нормативных, и достаточны для погашения долгов в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов организации.

**Анализ финансовой устойчивости**

Анализируя в предыдущем пункте платежеспособность организации по его балансовым данным, сопоставлялось состояние пассивов с состоянием активов; это дало возможность оценить в какой степени организация готова к погашению своих долгов и может ли оно рассчитывать на получение заемных средств от банков и партнерам по договорным отношениям.

Оценим величину и структуру активов и пассивов, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости.

Все исходные данные содержатся в таблицах 3-6, а так же в приложении 3.

Показатели финансовой устойчивости характеризуют состояние и структуру активов организации, и обеспеченность их источниками покрытия (пассивами). Их можно разделить на две группы: показатели, определяющие состояние оборотных средств и показатели, определяющие, состояние основных средств.

Состояние оборотных средств отражается в показателях: обеспеченность материальных запасов собственными оборотными средствами; коэффициент маневренности собственных средств.

Состояние основных средств измеряется индексом постоянного актива, коэффициентом долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициентом реальной стоимости имущества.

Кроме того, еще два показателя отражают степень финансовой независимости организации в целом:коэффициент автономии и коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Обеспеченность материальных запасов собственными средствами – это частное от деления собственных оборотных средств на величину материальных запасов, т.е. показатель того, в какой мере материальные запасы покрыты собственными источниками и не нуждаются в привлечении заемных. Собственные оборотные средства как источник покрытия оборотных активоврассчитывается следующим образом: из итога первого раздела пассива баланса вычитается итог первого актива баланса. Разница дает собственные оборотные средства. Если на ту же дату на балансе организации есть долгосрочные заемные средства (второй раздел пассива), они прибавляются к полученному результату: долгосрочные заемные средства рассматриваются как дополнительный источник покрытия основных средств и внеоборотных активов.

Таблица 8. - **Расчет коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014 | 1.01.2015 | 1.01.2016 |
| 1. Материальные запасы, тыс. руб. 2. Собственные оборотные средства, тыс. руб. 3. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (2:1) | 12843  51 693  4,02 | 13230  46 912  3,54 | 14345  65663  4,36 |

В начале 2014 г собственные оборотные средства организации покрывали материальные запасы, а в конце года уровень покрытия низок, однако уже к концу 2015 г в связи с увеличением прибыли от внереализационной деятельности собственных оборотных средств более чем достаточно для покрытия материальных запасов.

Обобщенная характеристика финансовой устойчивости пассивов организации может быть дана с помощью коэффициента автономии и коэффициента соотношения заемных и собственных средств. Смысловое значение обоих показателей очень близко. Строго говоря, можно пользоваться для оценки финансовой устойчивости одним из них.

Коэффициент автономии– это отношение собственных средств ко всей сумме пассивов.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средствпоказывает, каких средств у организации больше – заемных или собственных. Чем больше данный коэффициент превышает единицу, тем больше зависимость организации от заемных средств. Рекомендуемое значение более 0,1.

Таблица 9. - **Расчет коэффициента соотношения заемных и собственных средств, 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014 | 1.01.2015 | 1.01.2016 |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Заемные средства, тыс. руб. 2. Источники собственных средств, тыс. руб. 3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (1:2) | 4 349  73862  0, 05 | 30 097  71 207  0,42 | 29 479  98050  0,3 |

К концу 2014 г выросла зависимость организации от заемных средств, что связано с ростом кредиторской задолженности и краткосрочных заемных средств. В 2015 г произошло увеличение доли источников собственных средств, т.е. зависимость организации от заемных средств снизилась.

Еще один показатель финансовой устойчивости носит название коэффициента маневренности собственных средств*.*Он показывает, насколько мобильны собственные источники средств организации и рассчитывается делением собственных оборотных средств на все источники собственных средств организации. Рекомендуемое значение 0,2-0,5.

Расчет, приведенный в таблице 10, свидетельствует об устойчивом финансовом отношении организации в 2014 г. Собственные оборотные средства организации уменьшились, снизилась мобильность оборотных средств.

Таблица 10. - **Расчет коэффициента маневренности собственных средств, 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014 | 1.01.2015 | 1.01.2016 |
| 1. Собственные оборотные средства, тыс. руб.  2. Источники собственных средств, тыс. руб.   1. Коэффициент маневренности собственных средств (1:2) | 51 693  73862  0,7 | 46 912  71 207  0,65 | 65663  98050  0,67 |

За 2015 г коэффициент имеет нормальное значение. С финансовой стороны это хорошо характеризует организацию: собственные источники средств при этом мобильны, большая их часть вложена в оборотные активы. Если коэффициент увеличивается не за счет уменьшения стоимости основных фондов, а за счет опережающего роста собственных источников, как в нашем случае, то это говорит о повышении финансовой устойчивости организации в 2015 г.

Очень важным показателем финансовой устойчивости является коэффициент реальной стоимости имущества. Он определяет, какую долю в стоимости имущества составляют средства производства. Коэффициент рассчитывается делением суммарной величины основных средств, производственных запасов, незавершенного производства и малоценных и быстроизнашивающихся предметов (МБП) на стоимость активов организации. По существу он определяет уровень производственного потенциала организации, обеспеченность производственного процесса средствами производства. Его нормальное значение более 0,5.

Расчет коэффициента реальной стоимости за 2014-2015 гг., представленный в таблице 11, свидетельствует об уменьшении обеспеченности хлебозавода средствами производства. Коэффициент ниже критического значения – 0,5. Это означает, что организация не обеспечена средствами производства для бесперебойной работы.

Таблица 11. - **Расчет коэффициента реальной стоимости имущества, 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014 | 1.01.2015 | 1.01.2016 |
| 1. Стоимость имущества, тыс. руб.   В том числе:   1. Основные средства, тыс. руб. 2. Производственные запасы, тыс. руб. 3. Незавершенное производство, тыс. руб. 4. Коэффициент реальной стоимости имущества   [(2+3+4)/1] | 78 211  18 730  13 863  0  0,416 | 101 304  22 400  12 913  0  0,348 | 127 529  26 340  14 418  0  0,319 |

Еще один показатель, связанный с основными средствами и внеоборотными активами – индекс постоянного актива– коэффициент отношения основных средств и внеоборотных активов к собственным средствам. Чем ближе значение данного показателя к 1, тем большая доля оборотных средств формируется за счет заемных.

Таблица 12. - **Расчет индекса постоянного актива, 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014 | 1.01.2015 | 1.01.2015 |
| 1. Основные средства и другие внеоборотные активы, тыс. руб. 2. Источники собственных средств, тыс. руб. 3. Индекс постоянного актива (1:2). | 22 169  73862  0,3 | 24 295  71207  0,341 | 32 387  98050  0,33 |

На основе приведенных расчетов в таблице 12 можно сказать, что в 2014 г произошло увеличение доли оборотных средств, формируемых за счет заемных источников, однако уже в 2015 г их доля снизилась.

Таблица 13. - **Показатели финансовой устойчивости, 2014-2016 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014 | 1.01.2015 | 1.01.2016 |
| 1. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами 2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств. 3. Коэффициент маневренности собственных средств 4. Коэффициент реальной стоимости имущества 5. Индекс постоянного актива | 4,02  0, 05  0,7  0,416  0,3 | 3,54  0,42  0,65  0,348  0,341 | 4,36  0,3  0,67  0,319  0,33 |

Исходя из вышеприведенных расчетов за 2014-2016 гг., можно сделать следующие выводы:

* к концу 2015 г произошел рост обеспеченности хлебозавода собственными средствами для покрытия материальных запасов;
* наблюдается снижение зависимости организации от заемных средств, по сравнению с 2014 г;
* повысилась мобильность собственных источников средств, большая их часть вложена в оборотные активы;
* снизилась обеспеченность средствами производства, необходимыми для бесперебойной работы;
* уменьшилась доля оборотных средств, формируемых за счет заемных источников.

Все выше сказанное свидетельствует о повышении финансовой устойчивости организации на начало 2016 г.

**Анализ деловой активности**

Особое внимание необходимо уделить на изменение в составе и структуре основных производственных фондов. Эффективность использования оборотных средств определяется с помощью оборачиваемости. Чем скорее оборачиваются средства, тем меньше их требуется для заданного объема выпускаемой продукции, тем более эффективно работает организация.

Таблица 14. - **Расчет оборачиваемости оборотных средств (на конец отчетного периода), 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014 | 1.01.2015 | 1.01.2016 |
| 1. Выручка от реализации продукции на конец отчетного периода, тыс. руб. 2. Оборотные средства, тыс. руб. 3. Средний остаток оборотных средств, тыс. руб. 4. Оборачиваемость (1:3) | -  56 042  -  - | 451839  77 009  66525,5  6,791 | 511527  96142  86575,5  5,908 |

Снижение оборачиваемости на конец 2015 г по сравнению с 2014 г показывает уменьшение эффективности использования оборотных средств хлебозаводом. Значение показателя выше критического значения (3), т.е. организация эффективно использует оборотные средства.

**Анализ рентабельности**

Под рентабельностью понимается отношение прибыли, полученной за определенный период, к объему капитала, инвестированного в организацию. Экономический смысл значения данного показателя состоит в том, что он характеризует прибыль, получаемую вкладчиками капитала с каждого рубля средств (собственных или заемных), вложенных в организацию.

В процессе анализа изучаются, динамика измерения объема чистой прибыли, уровень рентабельности и факторы, их определяющие. Основными факторами, влияющими на чистую прибыль, являются объем выручки от реализации продукции, уровень себестоимости, уровень рентабельности, доходы от внереализационных операций, расходы по внереализационным операциям, величина налога на прибыль и других налогов, выплачиваемых из прибыли.

В зависимости от направления вложений средств, а также от формы правления капитала существуют и используют различные показатели рентабельности. Рентабельность чаще всего выражается в процентах.

1. Рентабельность текущих активов

Чистая прибыль (стр. 140 –стр. 150)

Рентабельность текущих активов = -------------------------------------------------- (2)

Стоимость текущих активов (стр. 290)

Анализ рентабельности текущих активов (Таблица 15) показывает, снижение в 2014 г, как абсолютного (прибыли), так и относительного показателя доходности (рентабельности). Его значение в 2014 г – 15 %, т.е. на 1 руб. текущих активов приходится всего лишь 0,15 руб. чистой прибыли, уже в 2015 г на 1 руб. текущих активов приходится 0,08 руб. чистой прибыли.

Таблица 15. - **Расчет рентабельности чистых активов, 2013-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014  (2013) | 1.01.2015  (2014) | 1.01.2016  (2015) |
| 1. Прибыль отчетного периода (140), тыс. руб. 2. Налог на прибыль (150), тыс. руб. 3. Чистая прибыль, тыс. руб. 4. Стоимость оборотных активов (290), тыс. руб. 5. Рентабельность чистых активов, % (3:4) | 18997  4196  14769  56042  26 | 14635  3132  11524  77009  15 | 9800  2125  7661  96142  8 |

2. Рентабельность инвестицийотражает эффективность использования средств, инвестированных в организацию.

Прибыль до налогообложения (стр. 140)

Рентабельность инвестиций = ------------------------------------------------ (3)

Краткосрочная задолженность

(стр. 610 + 620 + 670)

Таблица 16. - **Расчет рентабельности инвестиций**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014  (2013) | 1.01.2015  (2014) | 1.01.2016  (2015) |
| 1. Прибыль до налогообложения, тыс. руб. 2. Краткосрочная задолженность, тыс. руб. 3. Рентабельность инвестиций, % (1:2) | 18997  3 967  479 | 14635  30097  49 | 9800  29479  33 |

Анализ рентабельности инвестиций показывает, что в 2015 г по сравнению с 2014 г рентабельность инвестиций снизилась на 430 %. Данные за 2015 г свидетельствуют о том, что на 1 руб. инвестиций приходится всего лишь 0,49 руб. прибыли до налогообложения. В 2016 г этот показатель уменьшился, и на 1 руб. инвестиций приходится 0,33 руб. прибыли до налогообложения.

3. Рентабельность производственных средств показывает, сколько копеек чистой прибыли приходится на каждый рубль стоимости основных средств и материальных запасов.

Прибыль до налогообложения (стр. 140)

Рентабельность производственных средств = ----------------------------------------- (4)

Осн. средства и мат. запасы

(стр. 120 +стр. 210 +стр. 220)

Таблица 17. - **Расчет рентабельности производственных средств**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014  (2013) | 1.01.2015  (2014) | 1.01.2016  (2015) |
| 1. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.  2. Основные средства и материальные запасы, тыс. руб.  3. Рентабельность производственных средств, % (1:2) | 18997  31593  60 | 11635  35655  32 | 9800  40 727  24 |

В 2015 г – низкая эффективность использования основных средств и материальных запасов; в сравнении с 2014 г рентабельность производственных средств снизилась на 28 %. В 2015 г на один рубль основных средств и материальных запасов приходится почти 32 рубля чистой прибыли.

4.Рентабельность денежной выручкипоказывает, какую часть прибыли имеет организация с каждого рубля реализации.

Прибыль от реализации продукции (стр. 50)

Рентабельность денежной выручки = --------------------------------------------------- (5)

Денежная выручка от реализации

продукции (стр. 010)

Таблица 18. - **Расчет рентабельности денежной выручки**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014  (2013) | 1.01.2015  (2014) | 1.01.2016  (2015) |
| 1. Прибыль от реализации, тыс. руб. 2. Выручка от реализации, тыс. руб. 3. Рентабельность денежной выручки, % (1:2) | 25281  405988  6 | 19635  451839  4 | 11682  511527  2 |

При сравнении показателей таблицы 18 можно сделать вывод, что рентабельность денежной выручки за период 2014-2016 гг. существенно снизилась. К концу 2015 г. На 1 рубль реализованной продукции приходилось 4 рубля прибыли. В 2016 г рентабельность денежной выручки снизилась, т.е. на 1 рубль реализованной продукции приходилось 4 рубля прибыли.

5.Рентабельность реализованной продукции

Прибыль от реализации продукции

(стр. 050)

Рентабельность реализованной продукции = ------------------------------------------------ (6)

Себестоимость реализованной

продукции (стр. 020)

Таблица 19. – **Расчет рентабельности реализованной продукции**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1.01.2014  (2013) | 1.01.2015  (2014) | 1.01.2016  (2015) |
| 1. Прибыль от реализации, тыс. руб. 2. Себестоимость продукции, тыс. руб. 3. Рентабельность реализованной продукции, % (1:2) | 25281  309788  8 | 19635  354685  5,5 | 11682  416995  2,8 |

Анализ рентабельности реализованной продукции показывает сколько копеек прибыли от реализации продукции приходится на каждый рубль затрат реализованной продукции. Данный показатель имеет тенденцию к снижению, что является следствием повышения себестоимости продукции.

**3. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основными задачами анализа являются:

* изучение и оценка обеспеченности организации и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
* определение и изучение показателей текучести кадров;
* выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность «Отчет по труду», данные табельного учета и отдела кадров.

**3.1. Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами**

Обеспеченность организации трудовыми ресурсамиопределяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности организации кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние тарифные разряды работ и рабочих, рассчитанные по средневзвешенной арифметической:

,

, (7)

где *Тр* – тарифный разряд;

*ЧР* – численность рабочих;

*Vрi*– объем работ каждого вида.



Средний разряд работ на – 3,22. Тарифный разряд на рассматриваемом предприятии присваивается рабочим в соответствии с тарифным разрядом выполняемых работ. Таким образом, средний тарифный разряд рабочих и средний тарифный разряд работ равны. Численность работников, занятых неквалифицированным трудом (грузчики, конюх, уборщики, сторожа) – 54 человек, что составляет 8 % от общей численности.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию, а так же изменения в структуре работников.

Как видно из таблицы 20 большую часть работающих на предприятии составляют женщины. Рост численности работников и повышение доли женщин обусловлены расширением производства и вводом в эксплуатацию нового цеха, где работают в основном женщины.

Таблица 20. - **Состав работников ООО “Каравай”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Численность | 2014 г | 2015 г |
| Списочная численность  Численность мужчин  Численность женщин | 636 (100 %)  278 (44 %)  359 (56 %) | 649 (100 %)  279 (43 %)  370 (57 %) |

По уровню образования преобладают работники со средним специальным образованием – 62 %.Среднее образование имеют 31 %, в основном это рабочие и вспомогательный персонал. Работники с высшим образованием составляют 5 %. Неполное высшее и неполное среднее имеют соответственно по 1 % работающих.

На предприятии работают 41 % работников в возрасте до 30 лет. Работников пенсионного возраста всего 3 человека, что составляет 0,5 % от общей численности работников.

Проведем анализ структуры персонала: изучим тенденцию изменения доли отдельной категории работников, и выявим возможные причины изменения долей (таблица 21).

Из приведенной таблицы следует, что в 2015 году среднесписочная численность работников выросла на 2 %. Это произошло за счет увеличения численности рабочих (на 5% по сравнению с 2014 г). Вследствие изменения структуры организации магазин № 42 и магазин-пекарня были объединены - этим объясняется уменьшение численности в этих подразделениях. В целом удельные веса остальных категорий работников по сравнению с 2014 г не изменились.

Таблица 21. - **Анализ структуры персонала 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории  работающих | 2014 г | | 2015 г | | Изменение  численности | |
| Чел. | Удельный вес, % | Чел. | Удельный вес, % | Абсолют,  чел. | Относит., % |
| **1. ППП:**  Рабочие  Руководители  Специалисты  Служащие  **2. Непроизводственная группа**  В т.ч.  Магазин  Коммун. хозяйство  Мед. персонал | **472**  423  21  25  3  **68**  57  9  2 | **74**  67  3  3,5  0,5  **11**  9  1,7  0,3 | **504**  455  21  25  3  **64**  54  8  2 | **78**  71  3  3,5  0,5  **10**  8,5  1,2  0,3 | **+32**  +32  -  -  -  **-4**  -3  -1  - | **+5**  +5  -  -  -  **-0,6**  -0,5  -0,1  - |

Продолжение таблицы 21

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Всего по заводу**  Магазин № 42  Магазин-пекарня  **Среднесписочная численность** | 540  19  77  **636** | 85  3  12  **100** | 568  -  81  **649** | 88  -  12  **100** | +28  -19  +4  **+13** | +4,4  -3  +0,6  **+2** |

Изменения в составе работников по полу, возрасту, образованию происходят в результате движения рабочей силы. Движение работников списочного состава характеризуется изменением списочной численности работников вследствие приема на работу и выбытия по различным причинам. Движение работников за отчетный период может быть представлено в виде баланса: списочная численность работников на начало отчетного периода плюс численность принятых за отчетный период минус численность выбывших равняется списочной численности работников на конец отчетного периода.

Движение работников характеризуется показателями оборота кадров. Оборот кадров – совокупность принятых на работу (зачисленных в списочный состав) и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период. Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами:

* Коэффициент оборота по приему = число принятых за отчетный период / среднесписочная численность.
* Коэффициент оборота по выбытию = число выбывших за отчетный период / среднесписочная численность.
* Коэффициент общего оборота = суммарное число принятых и выбывших за отчетный период / среднесписочная численность работников.
* Коэффициент постоянства = численность проработавших за год / среднесписочная численность работников.

Текучесть является одной из организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников,систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр. Следовательно, текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (активная текучесть), и неудовлетворенностью организации данным работником (пассивная текучесть).

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации за определенный период. Относительный показатель текучести – коэффициент текучести персонала = численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации / среднесписочная численность работников.

Из таблицы 22 видно, что в 2014 г численность на конец года увеличилась на 38 человек. Коэффициент общего оборота 2015 г показывает увеличение оборота работников организации в отношении предшествующего года, за счет увеличения оборота по выбытию и в меньшей мере за счет оборота по приему. Показатели характеризуют общее увеличение движение рабочей силы на предприятии в связи с вводом в эксплуатацию в 2015 г дополнительного подового производства.

Таблица 22. - **Движение работников ООО «Каравай» за 2014-2015 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г | 2015 г | Изменение показателя, % |
| Численность на начало периода  Численность принятых  Численность уволенных,  В т.ч. по причинам:   1. уход на пенсию, учеба, призыв в армию; 2. по собственному желанию; 3. за нарушение трудовой дисциплины.   Численность на конец года  Среднесписочная численность  Коэффициенты   1. Коэффициент оборота по приему 2. Коэффициент оборота по выбытию 3. Коэффициент общего оборота 4. Коэффициент текучести   5) Коэффициент постоянства | 623  260  220  7  208  5  663  636  0,41  0,34  0,75  0,33  0,25 | 663  295  257  2  255  -  701  649  0,45  0,40  0,85  0,39  0,15 | + 6  +13  +17  -71  +23  -  +6  +2  +4  +6  +10  +6  -10 |

Показатель текучести кадров является основным косвенным критерием эффективности деятельности кадровой службы. Коэффициенты текучести составляют: в 2014 г – 33 % и 39 % – в 2015 г . Это очень высокие показатели для организации (при нормальном – 5 %).

Необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, из-за нарушений трудовой дисциплины и др.)

В таблице 23 представлены данные о численности работников, уволенных по той или иной причине, а также их доля в общей численности выбывших.

Таблица 23. - **Анализ причин убыли (текучести)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Причина увольнения | 2014 | | 2015 | | |
| Число, чел | % | | Число, чел | % |
| Уход на пенсию, учеба, призыв в армию  Увольнение по собственному желанию  Увольнение за нарушение трудовой дисциплины | 7  208  5 | 3  95  2 | | 2  255  - | 1  99  - |
| Итого | 220 | 100 | | 257 | 100 |

Большое число уволившихся по собственной инициативе объясняется неблагоприятными производственно-экономическими условиями: прежде всего неудобным графиком работы и большой продолжительностью смены. Численность уволившихся по собственному желанию в 2015 г на 23 % выше аналогичного показателя 2014 г, что отчасти можно объяснить снижением заработной платы.

**3.2.Анализ социальной защищенности работников**

Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами следует проводить в тесной связи с изучением выполнения плана социального развития организации по следующим группам показателей:

* повышение квалификации работников;
* улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;
* улучшение социально-культурных и бытовых условий;
* социальная защищенность членов трудового коллектива.

Для анализа были использованы:

* «План развития ООО “Каравай” на 2014-2016 гг. »
* «План мероприятий по улучшению условий охраны труда на 2014-2015 гг.»
* «План природоохранных мероприятий на 2015 г»
* коллективный договор в части социальной защиты работников организации и пенсионеров
* отчетные данные о выполнении намеченных мероприятий по социальному развитию организации и повышению уровня социальной защищенности членов трудового коллектива.
* Повышение квалификации. На анализируемом предприятии отсутствует практика подготовки рабочих кадров, не осуществляется планирование повышения квалификации работников. Администрации хлебозавода необходимо уделить внимание данному фактору, так как повышение образовательного и профессионального уровня работников способствует росту производительности их труда.
* Улучшение условий труда и укрепление здоровья работников. Согласно проведенной 21.01.2015. аттестации условия для санитарно-гигиенических требований в ходе технологического процесса на предприятии созданы. Цеха имеют полный и достаточный набор технологического оборудования. Работа по организации труда находится на должном уровне. Режимы труда и отдыха являются оптимальными для данного непрерывного производства. Планировка рабочих мест соответствует проектной. Обслуживание рабочих мест осуществляется своевременно.

В таблице 24 представлены сведения о состоянии условий труда, льготах и компенсациях за работу в неблагоприятных условиях за 2014-2015 гг.

Из таблицы видно, что состояние условий труда в 2015 г по сравнению с 2014 улучшилось.

Уровень частоты травматизма в расчете на 100 человек в 2014 г составлял 0,8 %, а в 2015 г – 0,2 %. Количество дней временной нетрудоспособности на 100 человек в 2014 г – 6, в 2001 г – 5 дней. Работников, имеющих профессиональные заболевания, на предприятии не числится.

В последние годы, в связи с расширением производства, у организации отсутствует возможность выделять средства на приобретение путевок в санатории, профилактории, домах отдыха для своих работников.

Таблица 24. - **Состояние условий труда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2014 г | 2015 г |
| Весь персонал на конец года | Весь персонал на конец года |
| Списочная численность работников  Из них:  Занятые в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, из них:  работающие пол воздействием:   * повышенного уровня шума, ультразвука, инфразвука * повышенного уровня вибрации * повышенной запыленности воздуха * повышенной загазованности воздуха * повышенного уровня ионизирующего излучения   занятые тяжелым физическим трудом  работающие на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности  Списочная численность работников, которые за работу в неблагоприятных условиях пользуются правом:   * дополнительного отпуска * сокращенного рабочего дня * бесплатного лечебно-профилактического питания * бесплатного получения молока * повышенных тарифных ставок и окладов, доплат * государственной пенсии на льготных условиях   Списочная численность работников, которым установлен хотя бы один из перечисленных вид льгот или компенсаций | 663  20  2  1  4  9  1  3  -  328  -  -  39  44  -  330 | 701  13  1  -  1  7  -  4  -  333  1  -  38  48  -  332 |

План мероприятий по улучшению условий охраны труда на 2014-2015 гг. выполнен: произведен монтаж вытяжной вентиляции, реконструированы бытовые помещения, установлен кондиционер в тестомесильном отделении подового цеха, территория завода благоустроена. Анализ выполнения плана мероприятий по охране труда и технике безопасности на 2016 г выявил досрочное выполнение таких мероприятий как продление договора на контроль токсичности автотранспорта, проведение замеров эффективности пылегазоулавливающих установок, чистка территории (осуществляется постоянно). В перспективе – устройство цветочных клумб и оборудование мест для курения.

* Социально-культурные и жилищно-бытовые условияработников и членов их семей. Предприятию принадлежит общежитие на 36 человек. Собственных объектов соцкультбыта, детских садов, профилакториев, санаториев, домов отдыха нет, и в настоящее время отсутствуют средства на их строительство.
* Социальная защищенность членов трудового коллектива с развитием рыночных отношений все в большей мере возлагается на организацию. Согласно коллективному договору, организация оказывает работникам материальную помощь, выдает пособия на лечение, единовременные пособия при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску, оплачивает проезд.

Выплаты социального характера в 2014 г составили 56 800 руб., в 2015 г – 14 600 руб.

В заключение анализа можно предложить администрации организации, следующие мероприятия для повышения уровня социальной защиты работников организации, которые необходимо учесть при разработке плана социального развития и коллективного договора на следующий год: проведение мероприятий по аттестации, повышению квалификации работников, улучшение условий труда, социально-культурных и жилищно-бытовых условий, выполнения коллективного договора по всем направлениям.

**3.3.Анализ использования фонда рабочего времени**

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Таблица 25. - **Использование трудовых ресурсов организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г | 2015 г | Отклонение от 2016 г |
| Среднегодовая численность рабочих (*ЧР*)  Отработано за год одним рабочим:  Дней (*Д*)  Часов (*Ч*) | 423  161  1 795 | 455  159  1784 | +32  -2  -11 |

Продолжение таблицы 25

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Средняя продолжительность рабочего дня (*П*), ч  Фонд рабочего времени, ч | 11,15  759 348 | 11,22  811 711 | +0,07  +52 363 |

Фонд рабочего времени (*ФРВ*) зависит от численности рабочих (*ЧР*), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (*Д*) и средней продолжительности рабочего дня (*П*):

 (8)

На анализируемом предприятии в 2015 г фонд рабочего времени больше чем в 2014 г на 52363 ч. Влияние факторов на его изменение можно установить способом цепной подстановки:







Всего +52 363 *ч*.

Как видно из приведенных данных, в 2015 г организация не достаточно полно использовало имеющиеся трудовые ресурсы. Увеличение фонда рабочего времени в 2015 г связано в основном с ростом численности рабочих. Увеличение продолжительности рабочей смены на 0,07 ч за один день, привело к увеличению фонда рабочего времени на 5064 ч за все отработанные дни всеми рабочими. В среднем одним рабочим отработано в 2015 г по 159 дней вместо 161, в связи, с чем целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 2 дня, а на всех – 910 дней, или 10146 ч (910\*11,15). Таким образом, на увеличение фонда времени оказали влияние увеличение численности и сокращение внутрисменных потерь.

Для выявления причин целодневных потерь рабочего времени необходимосопоставить данные балансов рабочего времени. Однако в данном случае это не представляется возможным, так как на предприятии не ведется учет и планирование использования рабочего времени. Это затруднено еще тем обстоятельством, что часть рабочих, занятых в непрерывном производстве работает по12 часов, а другая – по 8 часов.

Администрации завода необходимо вести учет использования рабочего времени для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь. Они могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования и т.д. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

**3.4. Анализ производительности труда**

Таблица 26. - **Исходные данные для факторного анализа**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г | 2015 г | Отклонение |
| Объем производства продукции в сопоставимых ценах[[3]](#footnote-4), тыс. руб.(*ВП)* | 122 893,7 | 120 127,4 | -2 766,7 |
| Среднесписочная численность:  Промышленно-производственного персонала (ППП)  Рабочих (ЧР) | 472  423 | 504  455 | +32  +32 |
| Удельный вес рабочих в общей численности ППП (УД) | 0,89 | 0,90 | +0,01 |
| Отработано дней одним рабочим за год (Д) | 161 | 159 | -2 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч | 11,15 | 11,22 | +0,07 |
| Общее количество отработанного времени:  Всеми рабочими за год (Т), чел.-ч  В том числе одним рабочим, чел.-ч | 759 348  1 795 | 811 711  1 784 | +52 363  -11 |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб:  Одного работающего (ГВ)  Одного рабочего(ГВ') | 260,37  290,53 | 238,35  264,02 | -22,02  -26,51 |
| Среднедневная выработка рабочего (ДВ), тыс. руб. | 1,80 | 1,66 | -0,14 |
| Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), тыс. руб | 0,16 | 0,15 | -0,01 |

Отсюда среднегодовая выработка продукции одним работникомравна произведению следующих факторов:

*ГВ = УД \*Д\*П\*ЧВ*  (9)

Расчет влияния данных факторов на изменение уровня среднегодовой выработки промышленно-производственного персонала произведем способом абсолютных разниц.

По данным таблиц 26 и 27 среднегодовая выработка работника организации в 2015 г ниже на 22 тыс. руб.[[4]](#footnote-5). Она возросла на 2,6 тыс. руб. в связи с увеличением доли рабочих в общей численности ППП и на 1,6 тыс. руб. за счет увеличения продолжительности смены, уменьшения среднечасовой выработки рабочих. Отрицательно на ее уровень повлияли целодневные потери рабочего времени и уменьшение среднечасовой выработки рабочих, в результате она соответственно уменьшилась на 3,3 тыс. руб. и 16 тыс. руб.

Таблица 27. - **Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работников организации способом абсолютных разниц**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Алгоритм расчета | *∆ГВ,* тыс. руб. |
| Изменение:  Доли рабочих в общей численности ППП  Количества отработанных дней одним рабочим за год  Продолжительности рабочего дня  Среднечасовой выработки | *∆ГВуд=∆УД\*ГВ'2014=0,01\*260,37=+2,60*  *∆ГВд=УД2015\*∆Д\*ДВ2014=0,9\*(-2)\*1,8=-3,24*  *∆ГВп=УД2015\*Д2015\*∆П\*ЧВ2014=*  *=0,9\*159\*0,07\*0,16=+1,60*  *∆ГВчв=УД2015\*Д2015\*П2015\*∆ЧВ=*  *=0,9\*159\*11,22\*(-0,01)=-16,05* | |
| Итого | *-16,0* | |

Аналогичным образом проведем анализ изменения среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

*ГВ=Д\*П\*ЧВ .* (10)

Рассчитаем влияние данных факторов способом абсолютных разниц:

*∆ГВд=∆Д\*П2014\*ЧВ2014=-2\*11,15\*0,16=-3,57;*

*∆ГВп=Д2015\*∆П\*ЧВ2014=159\*0,07\*0,16=+1,78;*

*∆ГВчв=Д2015\*П2015\*∆ЧВ=159\*11,22\*(-0,01)=-17,74.*

Итого -*19,53* тыс. руб.

Таким образом, среднегодовая выработка рабочего возросла на 1,78 тыс. руб. в связи с уменьшением внутрисменных потерь. Отрицательно на ее уровень повлияло сокращение рабочих дней и снижение часовой выработки.

**3.5. Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы**

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

* отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
* внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
* изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, увеличением размеров корзины товаров первой необходимости (внешние факторы).

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат:

* основная и дополнительная заработная плата,
* отчисления на социальное страхование;
* расходы на командировки и служебные разъезды;
* расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
* расходы, связанные с доплатами за питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест.

В составе расходов на персонал в ООО “Каравай” можно выделить следующие группы расходов (Таблица 28).

Таблица 28. - **Структура расходов на персонал на ООО “Каравай”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Статья расходов | Удельный вес, % |
| 1. | Основные расходы | 69,51 |
| 1.1, | Заработная плата (по тарифным ставкам и окладам) | 45,73 |
| 1,2. | Оплата договоров подряда и договоров услуг | 6,67 |
| 1,3. | Доплаты за сверхурочные работы, работу в ночное время, выходные, праздничные дни | 7,54 |
| 1.4. | Районный коэффициент | 9,41 |
| 1.5. | Прочие расходы | 0,16 |
| 2. | Дополнительные расходы | 30,49 |
| 2.1. | Премирование | 17,56 |
| 2.2. | Оплата отпусков | 8,08 |
| 2,2. | Оплата больничных листов | 1,85 |
| 2.3. | Пособия по беременности и родам, на ребенка до 1,5 лет | 0,91 |
| 2.4. | Оплата отпусков по учебе | 0,83 |
| 2.5. | Материальная помощь | 1,15 |
| 2,6. | Прочие расходы | 0,11 |
| 3. | Итого расходов | 100 |

Как видно из таблицы, основную долю расходов на персонал составляет заработная плата и различные доплаты. В дополнительных расходах большая часть премии. Но практически отсутствуют расходы на обучение, работники обучаются за свой счет.

Таблица 29. - **Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г | 2015 г |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.  Индекс ФОТ  Среднесписочная численность  Среднемесячная зарплата, тыс. руб.  Индекс среднемесячной зарплаты | 12608  -  636  19,825  - | 10891  0,86  649  16,782  0,84 |

Как видно из приведенной таблицы в 2015 г уровень заработной платы понизился, что явилось следствием следующих факторов:

* расширение производства, увеличение затрат, связанных с вводом в эксплуатацию новых цехов и оборудования;
* понижение уровня производительности труда в связи с выпуском новой, более трудоемкой продукции;
* понижение объема выпуска продукции;
* повышение удельного веса ручных работ в производственном процессе (оплачиваются по более низким тарифным ставкам);

Средняя заработная плата по итогам 2014 г составила 19825 руб., а по итогам 2015 – 16782 руб., т.е. понизилась по сравнению с 2014 г на 15 %. Однако по данным Госкомстата Удмуртской Республики индекс потребительских цен на товары и услуги 2015 г к 2014 г составил 1,112. Соответственно заработная плата 2015 г в ценах 2014 составила 15091 руб. Следовательно, реальная заработная плата работников организации уменьшилась: в 2015 г на 4737 рублей.

Анализ оплаты труда необходимо рассматривать в тесной связи с уровнем производительности труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом необходимо, чтобы темпы роста производительноститруда обгоняли темпы роста его оплаты. Установим соответствие между темпами роста средней зарплаты и производительности труда:

Индекс среднего заработка в сопоставимых ценах:

*I зп = ЗП2015/ЗП2014 =15091/19825=0,76* (11)

Индекс производительности труда:

*I пт* = *ПТраб2015/ПТраб2014=1,66/1,80=0,9* (12)

Темпы снижения оплаты опережают темпы снижения производительности труда.

Коэффициент опережения:

*Коп = I пт/ I зп = 0,9/0,76 = 1,18* (13)

Сумму экономии найдем по следующей формуле:

*Э = ФОТ2015 \* (I зп - I пт)/I зп* =-*2006 тыс. руб.* (14)

Более низкие темпы снижения производительности труда по сравнению с темпами понижения оплаты труда способствовали экономии фонда оплаты труда в размере 2006236 рублей.

В процессе анализа хозяйственной деятельности организации были рассмотрены показатели динамики выпуска продукции, численности и структуры работников, производительности труда, показатели платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности организации. Также была дана оценка структуры стоимости имущества и средств, вложенных в него.

Снижение производительности труда повлекло за собой и снижение объемов выпуска продукции. В 2015 г наблюдается рост численности работников, связанный с расширением производства. Однако заставляют задуматься высокие показатели текучести персонала. Анализ причин увольнения показал высокую долю увольняющихся по собственному желанию, что связано с неудобным графиком работы и нелегкими условиями труда, а так же со снижением уровня заработной платы.

Анализ структуры стоимости имущества позволяет сделать вывод об увеличении мобильности средств организации за период 2014-2015 гг. В 2014 г изменение удельного веса оборотных средств произошло в основном за счет роста дебиторской задолженности, а в 2015 – за счет роста краткосрочных финансовых вложений. Финансовое положение организации в 2015 г с точки зрения источников средств, вложенных в имущество, и платежеспособность улучшились. Оборотные средства используются организацией достаточно эффективно.

Для дальнейшего улучшения финансового положения организации можно предложить руководству проведение следующих мероприятий:

1. совершенствование организации расчетов с покупателями, проверка их платежеспособности;
2. проведение планомерной работы по снижению кредиторской задолженности и увеличению собственных средств за счет сокращения неликвидных запасов;
3. проведение инвентаризации состояния имущества с целью выявления активов низкого качества, сомнительной дебиторской задолженности;
4. снижение себестоимости продукции за счет эффективного использования сырья и материалов, непрерывного совершенствования технологии производственного процесса, выпуска качественной продукции и соответственно получения большей прибыли;

**4. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**4.1. Проведение обязательной аттестации работников**

На ООО “Каравай” аттестация персонала носит нерегулярный характер. Положение о проведении аттестации на предприятии не разработано.

Проводится ежегодная аттестация работников, для которых данное требование установлено законодательством и носит обязательный характер. К таким работникам относятся: работники, занятые эксплуатацией и ремонтом сосудов под давлением и других газопотребляющих установок (работники котельной); работники, занятые ремонтом и обслуживанием электорустановок (отдел главного энергетика), водители автотранспорта, главный бухгалтер организации. Их удельный вес составляет 17,5 % от общей численности работников организации.

Последняя аттестация персонала, занятого эксплуатацией и ремонтом сосудов под давлением и других газопотребляющих установок (операторы котлов, кочегары производственных печей, слесари газового хозяйства, электрик КИПиА (контрольно-измерительных приборов и аппаратуры), слесарь по эксплуатации и ремонту газового оборудования) была проведена в феврале 2015 года.

Аттестации предшествовало подписание директором приказа о ее проведении с указанием сроков и состава аттестационной комиссии. Проводилось обучение работников по десятичасовой программе. Специалистами Республиканской горнотехнической Инспекции был прочитан курс лекций. Администрация. За 5 дней до проведения аттестации уведомляют соответствующий инспектирующий орган, который может направить своего представителя для участия в работе аттестационной комиссии.

Комиссией в составе: председателя – главного инженера, членов комиссии – главного теплотехника, инженера по охране труда, председателя профсоюзного комитета была проведена очередная проверка знаний правил безопасности в газовом хозяйстве, правил устройства и безопасной эксплуатации паровых и водогрейных котлов, трубопроводов пара и горячей воды, правил технической эксплуатации теплопотребляющих установок и правил противопожарной безопасности.

В качестве аналитического показателя можно рассчитать средний аттестационный балл по работникам, занятым в газовом хозяйстве, используя формулу 15:

, (15)

где *Аб* – средний аттестационный балл данной функциональной группы;

*Б* – аттестационный балл;

*Ч* – численность работников, имеющих данный аттестационный балл (по трехбалльной системе).

*Аб*=3,85.

Аттестационный балл можно использовать для характеристики динамики изменения уровня квалификации работников отдельных структурных подразделений организации.

Аттестация работников, занятых ремонтом и обслуживанием электроустановок проводилась в апреле прошлого года. В состав аттестационной комиссии входили: главный инженер, инженер по охране труда, председатель профсоюзного комитета, главный энергетик. Комиссией была проведена проверка знаний правил технической эксплуатации электрооборудования и требований безопасности труда. Аттестация проводилась среди электромонтеров по ремонту и обслуживанию электрооборудования, электрогазосварщиков.

Аттестация, как и в первом случае, проходила в форме устного экзамена по билетам, которые содержали вопросы по эксплуатации электрооборудования и технике безопасности. Средний аттестационный балл составил 3,88.

Аттестация руководителей данных структурных подразделений – главного теплотехника и главного энергетика - проходит раз в три года с обязательным предварительным обучением по утвержденной программе. По окончании аттестации им выдается удостоверение, подтверждающее квалификацию.

Кроме того, обязательной аттестации подлежит главный бухгалтер организации. Главный бухгалтер проходит аттестацию не реже одного раза в пять лет.

**4.2. Аттестация по инициативе администрации**

Для тех категорий персонала, в отношении которых законодательством не установлено требование об обязательной аттестации, ее проведение является обычно инициативой администрации организации. Аттестация по инициативе администрации проводится в связи с особыми обстоятельствами, например утверждением в новой должности, в связи с изменениями в структуре организации (вводом в эксплуатацию новых цехов и оборудования, изменениями технологии).

В этом случае издается приказ о проведении аттестации. Генеральным директором по согласованию с профсоюзным комитетом утверждаются конкретные сроки и график проведения аттестации, которые доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за 1 месяц до начала аттестации. Создается аттестационная комиссия в составе: председателя – главного инженера, членов комиссии – инженера по охране труда, председателя профсоюзного комитета и начальника соответствующего структурного подразделения – непосредственного руководителя аттестуемого работника. При проверке соответствия работника занимаемой должности аттестационная комиссия руководствуется Тарифно-квалификационными характеристиками по должностям служащих и (или) Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, должностными инструкциями, положениями о структурных подразделениях и другими локальными актами, имеющими отношение к трудовым обязанностям работника.

Так, в 2012 году проводилась аттестация пекарей-мастеров (бригадиров), техников-технологов и контролеров готовой продукции (их удельный вес 5% от общей численности). Ее проведение было вызвано увеличением численности персонала и расширением ассортимента продукции.

Аттестация проводилась в форме экзамена. Работникам самостоятельно готовились к аттестации, ориентируясь на теоретические вопросы, выданные заранее. Вопросы к аттестации были подготовлены начальником лаборатории, начальником цехов, юристом и инженером по технике безопасности и охране труда. Каждый экзаменационный билет содержал по два вопроса на знание технической документации и отчетности, рецептуры, сырья, технике безопасности, должностных обязанностей. Кроме того, аттестуемым работникам предлагалось решить задачу по расчету закладки сырья, выходу продукции и т.п.

Примечательно, что средний балл составил 4,11. Возможно, этим объясняется признанное горожанами высокое качество продукции, выпускаемой хлебозаводом. Ведь именно работники лаборатории занимаются разработкой рецептуры, проводят работу по улучшению качества изделий, разработке и внедрению новых сортов изделий, новых технологических процессов. От пекарей-мастеров зависит соблюдение планового выхода готовой продукции, выполнение задания по количеству, ассортименту и качеству изделий на всех стадиях производства.

**4.3. Аттестация работников аппарата управления**

До недавнего времени в специальной оценке управленческого персонала на ООО “Каравай” не было острой необходимости. Организация активно увеличивает производственные мощности и расширяет ассортимент продукции.

Однако новые экономические условия требуют от организации повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, активизации предпринимательства, инициативы и т.д.

Административно-управленческий персонал организации необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации.

Оценить работу административно-управленческого персонала можно по следующим факторам:

* директора – объем производства, себестоимость, производительность труда, прибыль, рентабельность;
* главного инженера – использование мощностей (основной фактор), коэффициент сменности, качество продукции, снижение материальных и трудовых затрат, рост производительности;
* для начальника отдела кадров – их текучесть, укомплектованность (главный фактор), число прогулов, состояние подготовки и повышения квалификации кадров;
* для начальника цеха – выполнение задания по объему производства, рост производительности, качество продукции, дисциплина труда.

Как показал анализ хозяйственной деятельности организации финансовое положение организации в 2015 г с точки зрения источников средств, вложенных в имущество, ухудшилось, т.к. уровень платежеспособности хлебозавода на конец 2015 г по сравнению с началом года заметно снизился. Несмотря на то, что оборотные средства используются организацией достаточно эффективно, оборачиваемость на конец 2015 г по сравнению с 2014 г уменьшилась.

Заставляют задуматься и высокие показатели текучести персонала. Анализ причин увольнения показал высокую долю увольняющихся по собственному желанию, что связано с неудобным графиком работы и нелегкими условиями труда, а так же со снижением уровня заработной платы.

Администрации ООО “Каравай” необходимо понять, что без кардинального улучшения работы с персоналом невозможно серьезно говорить о повышении эффективности работы организации. Проведение аттестации актуально не только для определения соответствия работников занимаемой должности, но также для выявления проблем и препятствий, снижающих отдачу от работников, и определения путей эффективного управления персоналом организации. Информация, полученная в результате аттестации должна стать основой для принятия решений, связанных с продвижением, увольнением, стимулированием работников.

Таким образом, на предприятии сегодня потенциал аттестации, выступающей в качестве одной из основных процедур оценки рабочих результатов руководителей и специалистов, используется явно недостаточно. Это происходит по трем причинам: во-первых, из-за того, что эта оценка не производится ежегодно; во-вторых, из-за недостаточной направленности самой технологии оценки на решение комплекса задач, связанных с развитием персонала, и на выявление резервов использования потенциала человеческих ресурсов; в-третьих, из-за формального подхода к аттестации, когда она проводится лишь для «галочки».

**4.4 Пути совершенствования аттестации персонала в организации**

В настоящее время аттестация специалистов является весьма актуальной для организации, т.к. именно специалисты «занимаются изучением проблем управления, подготавливают управленческие и технологические решения, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – осуществляют реализацию и контроль исполнения решений». Результаты их труда могут оцениваться степенью достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий.

Кроме того, администрации организации следует проводить периодическую аттестацию руководящих работников и специалистов (на соответствие занимаемой должности) – не реже одного раза в три года; мастеров, начальников участков и цехов – не реже одного раза в два года. Аттестацию рабочих, занятых во вспомогательном производстве, должна проводится периодически не реже одного раза в пять лет. Оценка занятых в основном производстве рабочих должна проводиться лишь для отдельных профессий (например, для тестоводов), т.к. многие работы механизированы и не требуют высокой квалификации.

Для проведения периодической оценки персонала на анализируемом предприятии необходимо разработать Положение об аттестации, в котором должны быть определены сроки, порядок и условия ее проведения. Рекомендуемый Минтрудом России порядок проведения аттестации служащих изложен в приложении 4 к Рекомендациям Минтруда РФ по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий. Не надо недооценивать значимость данного документа. Положение об аттестации персонала – внутренний нормативный документ, регламентирующий деятельность по подготовке и проведению аттестации персонала. Оно является инструментом административного воздействия.

В данном положении ответственность за подготовку и проведение аттестации необходимо возложить на специалистов отдела кадров. Они должны участвовать в формировании и работе аттестационных комиссий, готовить необходимую документацию, регламентирующую работу системы (положение, инструкции), составлять списки и графики проведения аттестации и контролируют сам процесс проведения аттестации. Также они должны следить за тем, чтобы цели аттестации были четко донесены и до членов аттестационной комиссии, и до аттестуемых.

В положении о порядке проведения аттестации должны быть определены критерии и методы оценки квалификации и профессиональной компетенции работников с учетом специфики трудовых функций, которые они выполняют. Содержание этих документов должно быть доведено до сведения работников. В приложении 4 приводится разработанное мною Положения об аттестации специалистов организации.

В настоящее время в число основных задач отдела кадров ООО “Каравай” входят: подбор и расстановка кадров, подготовка и повышение квалификации, контроль за соблюдением трудового законодательства. Необходимо закрепить в должностных обязанностях специалистов отдела кадров подготовку и проведение аттестации.

Во время прохождения производственной практики на ООО “Каравай” мною была проведена работа по организации проведения аттестации работников производственной лаборатории организации.

Было разработано и утверждено положение об аттестации. Руководство организации провело совещание, на котором была определена цель и приоритеты аттестации, составлены списки работников, подлежащих аттестации, сформирован и утвержден состав аттестационной комиссии, график и сроки проведения аттестации. Целью аттестации явилось выявление соответствия персонала лаборатории занимаемой ими должности.

В состав аттестационной комиссии вошли: главный инженер – председатель комиссии, начальник отдела кадров – секретарь, начальник производственной лаборатории, старший инженер-технолог начальник цехов, инженер по организации и нормированию труда, юрист, представитель профсоюзного комитета.

В число аттестуемых работников вошли: инженеры-технологи (2 человека), инженер-микробиолог, техники-технологи (3 человека), контролеры готовой продукции (8 человек). Таким образом, количество работников, подлежащих аттестации, составило 14 человек, что составило 2 % от среднесписочной численности персонала организации. Датой проведения аттестации была назначено 20 ноября 2016 г. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации были доведены до каждого аттестуемого работника за месяц до начала аттестации. Также был выдан список экзаменационных вопросов. За две недели до проведения аттестации в аттестационную комиссию были представлены отзывы на подлежащего аттестации работника и оценочные формы деловых качеств аттестуемого, подписанные их непосредственным руководителем – начальником производственной лаборатории. За неделю до назначенной даты отдел кадров ознакомил работников с характеристикой его служебной деятельности.

Для оценки специалистов лаборатории при аттестации был выбран метод рейтинговых шкал, при котором оценивающий, заполняя оценочную форму, присваивает соответствующий балл определенной характеристике (Приложение 5).

Эффективность аттестации в значительной степени зависит от документов, необходимых для ее проведения. Мною были подготовлены стандартные формы, которые были использованы при проведении аттестации: форма для написания характеристики на подчиненного, аттестационный лист, отзыва на аттестуемого, стандартная форма для оценки работы персонала лаборатории, а также экзаменационные вопросы для проверки соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности.

При разработке документации были использованы должностные инструкции специалистов данного подразделения, положение о производственной лаборатории, сборники рецептур, ТУ (технические условия), ГОСТы, сборники технологических инструкций для производства хлеба и хлебобулочных изделий.

Аттестация проходила в форме экзамена. Каждый экзаменационный билет содержал по три вопроса: два – теоретических и один – практический (проверка влажности, кислотности теста, анализ готовой продукции и т.п.). Аттестационная комиссия рассматривала представленные материалы и заслушивала ответы аттестуемых. При аттестации персонала оценивались следующие показатели: 1) качество работы, 2) выявление проблем и обнаружение неполадок, 3) безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования, 4) работа с документами, 5) сотрудничество, 6) профессиональные знания, 7) трудовая дисциплина. На основе оценки перечисленных выше деловых качеств аттестуемого с учетом обсуждения результатов аттестации, комиссия открытым голосованием давала оценку деятельности работников лаборатории и рекомендации. Голосование проходило в отсутствие аттестуемых. Результаты голосования определялись простым большинством голосов и заносились в протокол заседания комиссии.

Аттестационный лист заполнялся в 2-х экземплярах: первый экземпляр был отправлен на хранение в личное дело работника в отдел кадров, а второй – выдавался на руки работнику.

По итогам аттестации 13 человек получили оценку «соответствует занимаемой должности», двое из которых были рекомендованы для включения в резерв. Двое работников в должности сменных технологов получил оценку аттестационной комиссии «соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы с последующей переаттестацией через 6 месяцев». Средний балл по итогам аттестации составил 4,07. Наибольшие трудности возникали у аттестуемых при выполнении практических заданий, что говорит о необходимости проведения обучения работников лаборатории.

Экономический эффект предполагает соотношение результатов и затрат на организацию и проведение аттестации персонала. Результаты могут быть выражены как прямо (в рублях), так и косвенно.

Прямой результат можно назвать экономией. Аттестация персонала предполагает дифференциацию работников на соответствующих и несоответствующих должности. По итогам аттестации работник может быть понижен в должности, лишен надбавок к зарплате и премии. Поэтому основная экономия можно рассчитав экономию фонда заработной платы, при условии, что не все работники получают максимальный балл при аттестации.

В этом случае экономия рассчитывается как разница между фондом заработной платы до проведения аттестации и фондом заработной платы после проведения аттестации.

В нашем случае годовая экономия (*Э*) выражается как разница между месячным окладом техника-технолога до проведения аттестации (*О1*) и окладом после (*О2*), умноженная на 6 месяцев:

*Э = 2 \* (О1 -О2 )= 2\* ((14000 – 10500)\*6 )= 42000 (руб.)* (16)

Необходимо рассмотреть другие результаты (косвенные), которых можно добиться проведением аттестации персонала. Аттестация при правильном ее проведении несет в себе ряд потенциальных выгод как для организации, так и для аттестуемых работников (табл.30).

Таблица 30. - **Потенциальные выгоды от проведения аттестации**

|  |  |
| --- | --- |
| Выгоды для организации | Выгоды для работников |
| 1. Дает информацию о том, насколько эффективно используются человеческие ресурсы организации и каково качество этих ресурсов 2. Позволяет уточнить критерии оценки рабочих результатов и конкретизировать те требования, которые организация предъявляет к работникам 3. Показывает те трудности и проблемы, которые мешают работникам в достижении требуемых рабочих показателей 4. Позволяет наметить основные направления обучения, повышения квалификации и развития работников 5. Позволяет поднять производительность и качество труда через повышение уровня мотивации и ответственности работников 6. Является важным источником информации для руководства о положении дел в организации, облегчая прохождение информации по вертикали снизу вверх 7. Позволяет сформировать или уточнить состав кадрового резерва | 1. Признание достижений работников со стороны руководства стимулирует их готовность напряженно работать в интересах организации 2. Работник получает крайне важную для себя обратную связь, позволяющую ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в рабочее поведение, в отношение к делу 3. Работник получает возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и организацией 4. Позволяет работникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией (подразделением), облегчая прохождение информации по вертикали сверху вниз 5. Повышает уровень приверженности работников своей организации и ее целям |

Другой составляющей при рассмотрении вопроса об эффективности (целесообразности) применения аттестации персонала являются затраты на ее организацию и проведение.

Величину затрат на проведение аттестации персонала можно подразделить на единовременные и текущие.

Единовременные затраты включают такие составляющие, как:

1) предпроизводственные затраты на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по проведению аттестации персонала. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если аттестация проводится силами своих работников, то затраты определяются по формуле:

*З = Оi\*Мi\*N,* (17)

где *Оi –* месячный оклад i-того работника, занятого организацией и проведением аттестации;

*Мi* – количество месяцев работы в году i-того работника, занятого организацией и проведением аттестации;

*N* – количество работников, занятых проведением аттестации.

2) капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (приобретение оборудования, инвентаря; строительство и реконструкция зданий, помещений; переподготовка и повышение квалификации работников и т.п.).

3) сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий.

Годовые текущие затраты складываются из основной и дополнительной заработной платы, расходов на служебные разъезды, канцелярских и типографических расходов, расходов на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря, расходов на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники, прочих расходов.

Текущие затраты на проведение аттестации работников лаборатории включили в себя оплату труда методиста, проводящего работу по организации аттестации и канцелярские и типографические расходы; составили 5250 руб.

Таким образом, экономический эффект от проведения аттестации персонала может быть определен сопоставлением результатов от аттестации и затрат на ее проведение (42000 – 5250 = 37750 руб.).

При проведении аттестации руководство организации должно постараться извлечь из нее как можно больше пользы. После завершения работы аттестационной комиссии с участием кадровой службы необходимо разработать мероприятия в различных сферах управления персоналом (отбор, обучение, социальная защита и др.), направленные на выполнение рекомендаций, изложенных в итоговом отчете аттестационной комиссии.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Во второй главе выпускной квалификационной работы была дана общая характеристика организации, проведена оценка организации труда, уровня технологий. На основе данной характеристики с уверенностью можно сказать, что организация “Каравай”, выпускает продукцию высокого качества, достаточно успешно расширяет ассортимент выпускаемой продукции, вводит в эксплуатацию новые цеха и оборудование.

Анализ финансового состояния организации показал, что, несмотря на устойчивое положение, произошло снижение практически всех финансово экономических показателей. Предприятию необходимо продолжить работу над улучшением показателей рентабельности, принимая во внимание, как внутренние, зависящие от усилий коллектива, факторы (повышение выпуска и реализации продукции, снижение ее себестоимости и непрерывное совершенствование технологии производственного процесса), так и внешние, не зависящие от усилий коллектива факторы (изменение цен на сырье и материалы, изменение норм амортизационных отчислений, сезонность, т.д.).

Анализ трудовых показателей показал, что за последние годы значительно увеличилась трудоемкость выпускаемой продукции, снизилась производительность труда, что в свою очередь привело к сокращению объемов выпуска и снижению уровня заработной платы. Анализ численности и динамики движения персонала показал высокую текучесть кадров, что также влияет на снижение производительности и повышение затрат, связанных с обучением.

Причиной снижения эффективности производства и высокой текучести кадров является тот факт, что на предприятии нет структурного подразделения, занимающегося управлением персоналом. В обязанности специалистов отдела кадров ООО «Каравай» входят подбор и расстановка кадров, подготовка и повышение квалификации, контроль за соблюдением трудового законодательства. Остальные функции (планирование численности, организация оплаты и стимулирования труда, охрана труда, составление должностных инструкций) выполняются другими отделами. Необходимо сведение этих функций в единую службу управления персоналом. Требуется разработка мер по формированию кадрового состава, выявлению и снижению причин текучести, аттестации персонала и ведению информационно-аналитической работы

В третьей и четвертой главе было раскрыто содержание понятия аттестации персонала. Была дана оценка организации и проведения аттестации персонала на предприятии, согласно которой из-за преобладания формального подхода возможности аттестации используются не в полной мере. Аттестация персонала носит нерегулярный характер. На предприятии отсутствует Положение об аттестации – внутренний нормативный документ, регламентирующий деятельность по подготовке и проведению аттестации персонала.

Во время прохождения преддипломной практики было разработано «Положение об аттестации специалистов ООО «Каравай» и проведена аттестация работников производственной лаборатории. По итогам аттестации 13 человек получили оценку «соответствует занимаемой должности», двое из которых были рекомендованы для включения в резерв. Один работник в должности сменного технолога получил оценку аттестационной комиссии «соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы с последующей переаттестацией через 6 месяцев». Экономический эффект от проведения аттестации персонала был определен сопоставлением результатов от аттестации и затрат на ее проведение и составил 37750 руб.

Проведение аттестации персонала – только начало на пути внедрения системы управления персоналом на предприятии. Аттестация персонала в комплексе с другими формами работы с персоналом позволит повысить эффективность труда работников организации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 10 января 2016 г). – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2010. – 192с.
2. Аванесов Ю.А. Прогнозирование спроса в розничной торговле. - М.: Экономика, - 2-е изд. 2005
3. Бадаш Х. З. Экономика предприятия: учеб. пособие. - Ижевск: Издательство Удмуртского университета, 2005.
4. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, - 2-е изд., 2004
5. Васильев Г.А., Осипова Л.В. и др. Совершенствование деятельности сбытовых служб промышленных предприятий: Обзорная информация. - М.: ЦНИИТЭИМС, 2002

Веснин В.Р. Практический менеджмент: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент М.: Магистр, 2010
2. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: Выбор лучшего решения /Общ. ред. Е.П. Голубкова.- М.: Экономика, 2003
3. Должностная инструкция техника–технолога ООО «Каравай».
4. Дэвид В. Кревенс. Стратегический маркетинг. - М.: ИД «Вильямс», 2003.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ,1997. – 607с.

Единая тарифная сетка и ставки. – М.: Приор, 2015. – 48с.

1. Зайцев Л.Г. Соколова М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Экономистъ, 2007
2. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. - М.: Изд-во «Эксмо», 2006
3. Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг. Издательство: Питер, 2007
4. Коллективный договор 1998 г
5. Крейнина М. Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле. – М.: ДИС, 1994.
6. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практ. пособие. - М.: Финстатинформ. - 3-е изд. 2004.
7. Лафта Дж.К. Теория организации: Учебное пособие.- М.: ТК Велби, 2005

Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М.: Бизнес-школа, 2001. – 144 с.

1. Океанова З.К. Маркетинг - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007
2. Организация и методы исследования спроса и рынков сбыта в современных условиях: научно-аналитич. обзор. - М.: ИНИОН, 2002
3. Панкрухин, А.П. Маркетинг. - Москва: Омега - Л, 2007
4. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2008
5. Перерва П.Г. Управление сбытом промышленной продукции в системе маркетинга. Практический маркетинг. - М.: НПО "Рим", 2002
6. Положе6ние о премировании работников ООО «Каравай» за основные результаты хозяйственной деятельности
7. Положение о производственной лаборатории ООО «Каравай».
8. Поляков И. А., Ремизов К. С. Справочник экономиста по труду. – М.: Экономика, 2009. – 239 с.
9. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 1999. – 688 с.
10. Сборник рецептур и технологических инструкций по приготовлению диетических и профилактических сортов хлебобулочных изделий. – М.: Пищепромиздат, 2011. – 378 с.
11. Сборник рецептур на хлебобулочные изделия, вырабатываемые по государственным стандартам. – М.: Пищепромиздат, 2002. – 475 с.
12. Сборник технологических инструкций для производства хлеба и хлебобулочных изделий. – М.: Прейскурантиздат, 2004. – 434 с.

Сыроватская Л.А. Трудовое право. – М.: Юристъ, 1998. – 312 с.

Тимохина Е. Аттестация работников: не обязательна, но возможна. АКДИ «Экономика и жизнь». 19.10.2000.

1. Устав ООО «Каравай»

Хныкин Г. Организация и проведение аттестации работников.//Трудовое право. 2001. № 1. С.23-29.

## Приложение 1

###### Ассортимент выпускаемой продукции на 23.01.2016 г

Изделия Хлебные

1. Хлеб Пшеничный из муки 1с, формовой, 0.5 кг

2. Хлеб Пшеничный из муки в/с, 0.35 кг

3. Хлеб Пшеничный из муки 2с, 0.6 кг

4. Хлеб Пшеничный из муки 1с, 0.6 кг

5. Хлеб Пшеничный из муки 2с, 0.3 кг

6. Хлеб Пшеничный из муки 2с, 0.55 кг

7.Хлеб Пшеничный обогащенный йодированным белком 2с, 0.5 кг

8. Хлеб Берендеевский, подовый, 0.5 кг

9. Хлеб Горчичный, формовой, 0.4 кг

10. Хлеб Дарницкий, 0.5 кг круг.

11. Хлеб Дарницкий, 0.5 кг прям.

12. Хлеб Заварной Пулковский, формовой, 0.35 кг

13. Хлеб Ижевский Новый, подовый, 0.6 кг

14. Хлеб Ржаной из обдирной муки, подовый, 0.35 кг

15. Хлеб Славянский, формовой, 0.5 кг

16. Хлеб Украинский новый, подовый, 0.65 кг

17. Хлеб Уральский, формовой, 0.5 кг

18. Хлебобулочные изделия «Оригинальные», формовые, 0.3 кг

***Изделия Булочные***

1. Батончик к чаю 1с, 0.3 кг

2. Батон Нарезной 1с, 0.4 кг

3. Батон Нарезной молочный 1с, 0.4 кг

4. Батон Подмосковный в/с, 0.4 кг

5. Батон с изюмом в/с, 0.4 кг

6. Батон Столичный в/с, 0.4 кг

7.Батон Столовый в/с, 0.4 кг

8. Батон Студенческий 1с, 0.3 кг

9. Булка Черкизовская 1с, 0.4 кг

10.Булочка Удмуртская в\с, 0.2 кг

11. Булочка Удмуртская Юбилейная в/с, 0.2 кг

12. Лепешка Домашняя заварная, 0.1 кг

13. Маковик Удмуртский сдобный в/с, 0.1 кг

14. Маковик Удмуртский сдобный в/с, 0.3 кг

15. Плетенка в/с, 0.4 кг

16. Плюшка Московская в/с, 0.15 кг

17. Роглик с маком 1с, 0.1 кг

18. Рожок Алтайский 1с, 0.2 кг

19. Рожок Алтайский 1с, 0.1 кг

20. Рожок Обсыпной в/с, 0.2 кг

21. Рулет Ижевский с маком в\с, 0.1 кг

22. Рулет Ижевский с маком в\с, 0.3 кг

23. Рулет Фруктовый «Смак» в\с, 0.1 кг

24. Рулет Фруктовый «Смак» в\с, 0.3 кг

25. Сайка Пшеничная 1с, 0.2 кг

26. Сайка с изюмом в/с, 0.2 кг

27. Сдоба Выборгская в/с, 0.1 кг

28. Хлебцы Боярские с изюмом, формовые, 0.2 кг

29. Хлебобулочные изделия «Умница» в/с, 0.4 кг

***Изделия Макаронные***

1. Вермишель Любительская в/с

2. Макароны Фигурные в/с

***Изделия Сухари-гренки***

1. Сухари-гренки 1с, весовые

2. Сухари-гренки в/с, весовые

3. Сухари-гренки из батона с изюмом в/с, весовые

4. Сухари-гренки из булочки Удмуртской Юбилейной в/с, весовые

***Изделия Бараночные***

1. Баранки Сдобные в/с, весовые

2. Баранки Черкизовские, весовые

3. Сушки Ванильные в/с, весовые

4. Сушки Горчичные в/с, весовые

5. Сушки к пиву в/с, весовые

6. Сушки Новые в/с, весовые

7. Сушки с корицей в/с, весовые

8. Сушки с маком в/с, весовые

9. Сушки Чайные, весовые

***Изделия Диетические хлебобулочные изделия***

1. Хлебцы Докторские в/с, формовые, 0.2 кг

***Пирожки и пончики***

1. Пирожки жареные с повидлом, 0.075 кг

2. Пончики Нижегородские, весовые, 0.075 кг

***Изделия Кондитерские***

1. Кекс Волжский в/с, 0.075

2. Кекс Российский в\с, 0.5 кг

3. Пряники Бодрость, весовые

4. Пряники Днепровские глазированные, весовые

5. Пряники Ирэк, весовые

6. Пряники Коричные, весовые

7. Пряники Памятные, 0.15

8. Пряники Памятные, 0.4

***Изделия Прочие***

1. Панировочные сухари 1с, весовые

2. Панировочные сухари в/с, весовые

3. Сухой хлебный квас «Новинка»

Приложение 2

Зам.начальника

цехов

Начальник цехов

Начальник

лаборатории

Главный

механик

Главный

энергетик

Главный

теплотехник

Ведущий

программист

Инженер по ТБ

Зам.главного бухгалтера

Инженер отдела снабжения

Старшие продавцы

Главный инженер

Начальник отдела кадров

Начальник ПЭО

Начальник отдела

маркетинга

Начальник отдела снабжения

Начальник отдела

сбыта

Начальник торгового отдела

Начальник гаража

Генеральный директор

Юрист

Общее собрание акционеров

Глав. бухгалтер

Комендант общежития

Начальник охраны

Приложение 3

Бухгалтерский баланс за 2014 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| АКТИВ | На начало  Отчетного  Периода | На конец  Отчетного  Периода |
| 1. **ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**   Нематериальные активы………………………………..  Основные средства……………………………………...  Незавершенное строительство…………………………  Доходные вложения в материальные ценности………  Долгосрочные финансовые вложения…………………  Прочие внеоборотные активы………………………….  Итого по разделу 1………   1. **ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**   Запасы …………………………………………………...  НДС по приобретенным ценностям……………………  Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты)……………………………………………………..  Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 мес. после отчетной даты)……………………………………………………  Краткосрочные финансовые вложения………………..  Денежные средства……………………………………...  Прочие оборотные активы……………………………...  Итого по разделу 2………  БАЛАНС……………………………. | 2  18 730  3 437  22 169  12 843  20  13 560  10 030  19 589  56 042  78 211 | 54  22 401  1 840  24 295  13 230  24  29 127  18 300  16 328  77 009  101 304 |
| ПАССИВ |  |  |
| **3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ**  Уставный капитал……………………………………….  Добавочный капитал……………………………………  Резервный капитал……………………………………...  Фонд социальной сферы………………………………..  Целевые финансирования и поступления………….….  Нераспределенная прибыль прошлых лет…………….  Непокрытый убыток прошлых лет…………………….  Нераспределенная прибыль отчетного года…………..  Непокрытый убыток отчетного года…………………..  Итого по разделу 3………  **4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**  Займы и кредиты………………………………………..  Прочие долгосрочные обязательства………………….  Итого по разделу 4……… | 10  10 148  17 058  0  47 158  512  73 862 | 10  9 719  17 540  0  43 018  920  71 207 |

Продолжение баланса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПАССИВ | На начало  отчетного  периода | На конец  Отчетного  периода |
| **5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**  Займы и кредиты………………………………………..  Кредиторская задолженность…………………………..  Задолженность участникам по выплате доходов……..  Доходы будущих периодов…………………………….  Резервы предстоящих расходов………………………..  Прочие краткосрочные обязательства…………………  Итого по разделу 5……..  БАЛАНС ………………………….. | 3 967  382  4 349  78211 | 4 200  25 897  30 097  101 304 |

Отчет о прибылях и убытках

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
| Выручка от продажи продукции  Себестоимость продукции  Валовая прибыль  Коммерческие расходы  Управленческие расходы  Прибыль (убыток) от продаж  Проценты к получению  Проценты к уплате  Доходы от участия в других организациях  Прочие операционные доходы  Прочие операционные расходы  Внереализационные доходы  Внереализационные расходы  Прибыль (убыток) до налогообложения  Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи  Прибыль (убыток) от обычной деятельности  Чрезвычайные доходы  Чрезвычайные расходы  Чистая прибыль | 451 839  354 685  97 154  77 519  19 635  0  0  0  1 288  6 288  1 013  0  14 635  3 132  11 503  11 524 | 405 988  309 788  96 200  70 919  25 281  0  0  0  1 323  7 607  1 371  0  18 997  4 196  14 804  14 769 |

Бухгалтерский баланс за 2015 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **АКТИВ** | На начало  Отчетного  Периода | На конец  Отчетного  Периода |
| **1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**  Нематериальные активы………………………………..  Основные средства……………………………………...  Незавершенное строительство…………………………  Доходные вложения в материальные ценности………  Долгосрочные финансовые вложения…………………  Прочие внеоборотные активы………………………….  Итого по разделу 1………  **2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**  Запасы …………………………………………………...  НДС по приобретенным ценностям……………………  Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты)……………………………………………………..  Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 мес. после отчетной даты)……………………………………………………  Краткосрочные финансовые вложения………………..  Денежные средства……………………………………...  Прочие оборотные активы……………………………...  Итого по разделу 2………  БАЛАНС……………………………. | 54  22 401  1 840  24 295  13 230  24  29 127  18 300  16 328  77 009  101 304 | 46  26 340  6 001  32 387  14 345  42  30 194  35 233  15 328  96 142  127 529 |
| ПАССИВ |  |  |
| **3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ**  Уставный капитал……………………………………….  Добавочный капитал……………………………………  Резервный капитал……………………………………...  Фонд социальной сферы………………………………..  Целевые финансирования и поступления………….….  Нераспределенная прибыль прошлых лет…………….  Непокрытый убыток прошлых лет…………………….  Нераспределенная прибыль отчетного года…………..  Непокрытый убыток отчетного года…………………..  Итого по разделу 3………  **4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**  Займы и кредиты………………………………………..  Прочие долгосрочные обязательства………………….  Итого по разделу 4……… | 10  9 719  17 540  0  43 018  920  71 207 | 10  9 719  17 500  0  41 000  29 821  98050 |

Продолжение баланса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПАССИВ | На начало  отчетного  периода | На конец  Отчетного  периода |
| **5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**  Займы и кредиты………………………………………..  Кредиторская задолженность…………………………..  Задолженность участникам по выплате доходов……..  Доходы будущих периодов…………………………….  Резервы предстоящих расходов………………………..  Прочие краткосрочные обязательства…………………  Итого по разделу 5……..  БАЛАНС ………………………….. | 4 200  25 897  30 097  101 304 | 6712  22 767  29 479  127 529 |

Отчет о прибылях и убытках

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
| Выручка от продажи продукции  Себестоимость продукции  Валовая прибыль  Коммерческие расходы  Управленческие расходы  Прибыль (убыток) от продаж  Проценты к получению  Проценты к уплате  Доходы от участия в других организациях  Прочие операционные доходы  Прочие операционные расходы  Внереализационные доходы  Внереализационные расходы  Прибыль (убыток) до налогообложения  Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи  Прибыль (убыток) от обычной деятельности  Чрезвычайные доходы  Чрезвычайные расходы  Чистая прибыль | 511 527  416 995  94 532  0  82850  11 682  0  0  0  1 599  3 481  2 074  0  9 800  2 125  7 675  7 661 | 451 839  354 685  97 154  77 519  19 635  0  0  0  1 288  6 288  1 013  0  14 635  3 132  11 503  11 524 |

Приложение 4

**УТВЕРЖДАЮ**

Генеральный директор

ООО «Каравай»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С. В. Бармин

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016 г.

**Положение об аттестации специалистов**

**ООО «Каравай»**

1. Общие положения
2. Аттестационная комиссия
3. Подготовка к аттестации
4. Проведение аттестации
5. Решения, принимаемые по итогам аттестации

Приложение 1. Характеристика на подчиненного

Приложение 2. Отчет аттестуемого

Приложение 3. Аттестационный лист

Приложение 4. Заключение аттестационной комиссии

**1. Общие положения**

1.1. Аттестация работников предприятия – это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения.

* 1. Аттестации подлежат специалисты предприятия. Перечень должностей, подлежащих аттестации, утверждается генеральным директором.
  2. Аттестация проводится не чаще 1 раза в 2 года, но не реже 1 раза в 4 года.

1.4. Основные задачи аттестации. Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности предприятия в сфере подбора, повышения квалификации и расстановки кадров, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности, а также решению вопроса о присвоении работнику квалификационного разряда.

1.5. Работники, не подлежащие аттестации.

Аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие на предприятии менее года;

* достигшие предельного возраста, установленного для данной должности;
* беременные женщины;
* женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.
  1. Аттестация указанных специалистов проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска или в течение года с момента присвоения им квалификационного разряда, назначения на должность и по конкурсу, после сдачи квалификационного экзамена, окончания курсов повышения квалификации или переподготовки.

**2. Аттестационная комиссия**

Аттестацию работников предприятия осуществляет аттестационная комиссия.

2.1. Образование и состав аттестационной комиссии.

2.1.1. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количественный и персональный состав аттестуемой комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом руководителя предприятия. В состав аттестационной комиссии входят главный инженер – председатель комиссии, заместитель председателя – начальник планово-экономического отдела, члены комиссии – инженер по охране труда, председатель профсоюзного комитета, юрист, начальник отдела кадров. Функции секретаря выполняет инспектор отдела кадров.

2.1.2. Руководитель предприятия может привлекать к работе аттестационной комиссии независимых экспертов. Оценка экспертами качеств работника учитывается при принятии решения по итогам аттестации.

2.2. Порядок изменения состава аттестационной комиссии. Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

2.3. Председатель аттестуемой комиссии:

2.3.1. Председательствует на заседаниях аттестационной комиссии.

2.3.2. Организует работу аттестационной комиссии.

2.3.3. Распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии.

2.3.4. Определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов.

2.3.5. Ведет личный прием работников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых работников.

2.3.6. Осуществляет другие полномочия.

2.4. Замещение временно отсутствующего председателя аттестационной комиссии. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и др. уважительные причины) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

2.5. Порядок работы аттестационной комиссии.

2.5.1. Заседание аттестационной комиссии созывается председателем комиссии.

2.5.2. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей числа членов комиссии.

**3. Подготовка к аттестации**

3.1. Назначение сроков аттестации. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации утверждаются руководителем предприятия и доводятся до сведения каждого аттестуемого работника не менее чем за месяц до начала аттестации.

3.2. График проведения аттестации. В графике проведения аттестации указываются:

3.2.1. Наименование подразделения, в котором проводится аттестация.

3.2.2. Дата и время проведения аттестации.

3.2.3. Дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения.

3.3. Ххарактеристика непосредственного руководителя и отчет аттестуемого.

3.3.1. Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию представляется характеристика на подлежащего аттестации работника, подписанная его непосредственным руководителем (Приложение 1) и отчет аттестуемого (Приложение 2).

3.3.2. При каждой следующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется характеристика на работника и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

3.3.4. Ознакомление с документами. Кадровая служба предприятия не менее чем за две недели до начала аттестации должна ознакомить работника с представленной характеристикой его служебной деятельности. При этом аттестуемый работник вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о служебной деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом.

**4. Проведение аттестации**

4.1. Заседание аттестационной комиссии.

4.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.

4.1.2. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствии.

4.1.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседании комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии.

4.1.4. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения работника, а при необходимости – его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии.

Аттестационная комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности за предшествующий период и его заявления о несогласии с представленным отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии.

Ход заседания аттестационной комиссии протоколируется секретарем или одним из членов аттестационной комиссии.

4.2. Оценка деятельности аттестуемого.

4.2.1. Обсуждение профессиональных и личностных качеств работника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

4.2.2. Оценка деятельности работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определения его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания служащего, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

4.3. Порядок принятия решений комиссии.

4.3.1. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого или тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

4.3.2. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

4.3.3. Проходящий аттестацию работник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

4.4. Аттестационный лист.

4.4.1. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист заполняется в двух экземплярах, подписывается председателем и членами комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании (Приложение 3). Первый экземпляр аттестационного листа хранится в личном деле аттестуемого в отделе кадров, второй выдается ему на руки.

4.4.2. Аттестованный работник знакомится с аттестационным листом под расписку.

4.4.3. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника.

**5. Решения, принимаемые по результатам аттестации**

По результатам аттестации работника аттестационной комиссией дается заключение (Приложение 4), в которое содержит следующие сведения:

5.1. Оценка деятельности работника. В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

5.1.1. Соответствует занимаемой должности.

5.1.2. Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности.

5.1.3. Не соответствует занимаемой должности.

5.2. Рекомендации аттестационной комиссии.

5.2.1. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия мотивированные рекомендации о повышении работника в должности, присвоении очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.3. Решения, принимаемые руководителем предприятия.

5.3.1. Результаты аттестации работника представляются руководителю предприятия не позднее чем через семь дней после ее проведения.

5.3.2. Руководитель предприятия с учетом результатов аттестации принимает решение:

1. О повышении работника в должности.
2. О присвоении работнику в установленном порядке очередного квалификационного разряда.
3. Об изменении надбавки работнику за особые условия работы.

5.3.3. Работник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.

5.3.4. Увольнение по результатам аттестации. При отказе работника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность руководитель предприятия вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с действующим законодательством.

5.4. Сроки принятия решений по результатам аттестации.

5.4.1. Решения, предусмотренные п. 5.1.3 настоящего Положения, принимаются руководителем предприятия не позднее чем через два месяца со дня аттестации работника.

5.4.2. По истечении указанного срока уменьшение работнику надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются.

5.4.3. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитывается.

5.5. Порядок рассмотрения трудовых споров. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

5.6. Подведение итогов аттестации. После проведения аттестации работников издается распоряжение предприятия, в котором анализируются результаты проведения аттестации, утверждаются мероприятия по улучшению работы с кадрами, выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, предложений работников, поступивших в ходе аттестации.

Приложение 1 к положению

об аттестации специалистов

Характеристика на подчиненного

(готовится непосредственным руководителем)

Руководитель подразделения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ФИО работника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рабочие достижения, производительность и качество труда работника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Профессиональные знания и навыки работника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Способность взаимодействовать с другими работниками:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сильные стороны работника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Слабые стороны работника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендации по повышению в должности или переводе на другую работу:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендации по оплате труда:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дополнительные комментарии:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2 к положению

об аттестации специалистов

Отчет аттестуемого

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Основные достижения за прошедший период

а) в профессиональной сфере

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) в области обучения, повышения квалификации

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Основные трудности, мешающие в работе

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Потребность в обучении, повышении квалификации или в получении второй

профессии

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 3 к положению

об аттестации специалистов

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Год рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Сведения об образовании, повышении квалификации, переподготовке

(что окончил и когда, специальность и квалификация по образованию,

ученая степень, ученое звание, дата их присвоения)

4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения (избрания, утверждения) на эту должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Общий трудовой стаж \_\_\_\_ лет, в том числе стаж работы в должности \_\_\_\_ лет

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии:

8. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(выполнены; выполнены частично; не выполнены)

9. Оценка деятельности работника по результатам голосования\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало \_\_\_\_\_ членов аттестационной комиссии.

Количество голосов \_\_\_\_ за предложенную оценку деятельности; против \_\_\_\_

11. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Примечания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись, расшифровка подписи)

Заместитель председателя аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись, расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись, расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подписи, расшифровка подписей)

Дата проведения аттестации «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомился \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись аттестованного, дата)

Приложение 4 к положению

об аттестации специалистов

Заключение аттестационной комиссии

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка аттестационной комиссии:

- соответствует занимаемой должности

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы

(переаттестация через 6 месяцев)

- не соответствует занимаемой должности (рекомендация смены деятельности)

Рекомендации аттестационной комиссии:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Комментарии |
| Поощрение работника  Изменение размеров должностного оклада  Включение в резерв на замещение руководящих должностей  Повышение в должности (при наличии вакансии)  Направление на обучение, повышение квалификации  Понижение в должности  Освобождение от занимаемой должности  Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

3. Аттестационная комиссия:

Председатель аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Сотрудник:

согласен с решением аттестационной комиссии

не согласен с решением аттестационной комиссии

не согласен с пунктами\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись аттестованного\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата «\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 5

# Форма

для оценки работы персонала производственной лаборатории

**Инструкция для оценивающего.** Для оценки работы подчиненного Вам следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» по каждому из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

5 – отлично

4 – хорошо

3 – средне

2 – ниже среднего

1 – плохо

Ф.И.О. работника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

#### Специальность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| *Оцениваемые показатели работы* | *Оценка* |
| **Качество работы** | |
| Поддержание приемлемых стандартов качества | 1 2 3 4 5 |
| Проведение работы по улучшению качества продукции, разработке и внедрению новых сортов изделий | 1 2 3 4 5 |
| Обеспечение экономии материалов и забота о снижении затрат | 1 2 3 4 5 |
| Разработка программ совершенствования организации труда, внедрения новой техники, совершенствованию технологии и контроль их выполнения | 1 2 3 4 5 |
| **Выявление проблем и обнаружение неполадок** | |
| Своевременный отбор образцов и проведение анализа сырья | 1 2 3 4 5 |
| Определение размеров технологических затрат и потерь, систематизация эти материалов, расчет выхода хлеба по этим данным | 1 2 3 4 5 |
| Обнаружение причин брака и выпуска продукции низкого качества и пониженных сортов | 1 2 3 4 5 |
| Разработка мероприятий по предупреждению и устранению продукции низкого качества, а также рассмотрение поступающих рекламаций на выпускаемую предприятием продукцию | 1 2 3 4 5 |

Продолжение оценочной формы

|  |  |
| --- | --- |
| **Безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования** | |
| Осведомленность о потенциальных источниках опасности при эксплуатации лабораторного оборудования | 1 2 3 4 5 |
| Следование инструкциям и правилам в работе с оборудованием | 1 2 3 4 5 |
| Поддержание лабораторной аппаратуры, приборов в рабочем состоянии, своевременная проверка лабораторных весов, гирь и другой лабораторной аппаратуры | 1 2 3 4 5 |
| Контроль за соблюдением технологической дисциплины в цехах и правильной эксплуатацией технологического оборудования | 1 2 3 4 5 |
| **Работа с документами** | |
| Точность при ведении и разработке технологической документации, баз данных, их своевременное обновление в связи с корректировкой техпроцессов и режимов производства | 1 2 3 4 5 |
| Соблюдение установленных сроков при работе с документами и при подготовке отчетов | 1 2 3 4 5 |
| Следование установленным правилам при подготовке и оформлении отчетов, документов | 1 2 3 4 5 |
| Своевременная регистрация входящих и исходящих документов | 1 2 3 4 5 |
| **Сотрудничество** | |
| Взаимодействие с другими работниками для решения задач, стоящих перед предприятием | 1 2 3 4 5 |
| Организация собственной работы с учетом задач, решаемых другими работниками предприятия | 1 2 3 4 5 |
| Активное участие в делах предприятия | 1 2 3 4 5 |
| Способность поддерживать хорошие личные отношения с другими работниками, клиентами и поставщиками | 1 2 3 4 5 |
| **Профессиональные знания** | |
| Соответствие профессиональных знаний работника сложности и ответственности выполняемой работы | 1 2 3 4 5 |
| Знание производственной рецептуры, методов технического контроля и испытания продукции | 1 2 3 4 5 |
| Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе | 1 2 3 4 5 |
| Изучение передового отечественного и зарубежного опыта в области технологии производства, | 1 2 3 4 5 |
| **Трудовая дисциплина** | |
| Рациональное использование рабочего времени | 1 2 3 4 5 |
| Высокий уровень самоконтроля, не требующий частых проверок и постоянного контроля со стороны руководителя | 1 2 3 4 5 |
| Своевременное информирование начальника производственной лаборатории о качестве поступившего сырья, условиях его хранения и результатах проведенных анализов | 1 2 3 4 5 |
| Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений непосредственного руководителя – начальника производственной лаборатории | 1 2 3 4 5 |
| **Средний балл по всем показателям** | 1 2 3 4 5 |

Возможные оценки и рекомендации аттестационной комиссии

1, 2 – работник не соответствует занимаемой должности, рекомендации смены деятельности (если невозможно перевести работника с его согласия на другую низшую должность – увольнение)

3 – соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через 6 месяцев

4 – соответствует занимаемой должности

5 – соответствует занимаемой должности, заслуживает поощрения

#### Приложение 6

#### **Экзаменационные вопросы**

для аттестации работников производственной лаборатории

1. Основное и дополнительное сырье, применяемое в хлебопечении; его подготовка к пуску в производство
2. Современные способы приготовления ржаного и пшеничного теста
3. Органолептические и физико-химические показатели хлебных изделий
4. Сорта пшеничной и ржаной муки, нормы качества
5. Приготовление жидких дрожжей, заквасок на предприятии
6. Метод испытания качества хлебных изделий по физико-химическим показателям
7. Способы приготовления хлеба из смеси муки
8. Качественные показатели жидких дрожжей (заквасок), методы их испытаний
9. Стандарты на хлеб и временные разрешенные отклонения
10. Органолептические признаки готовности опары и теста
11. Способы разрыхления теста
12. Порядок подготовки прессованных дрожжей для постановок опары
13. Методы испытания качества муки по физико-химическим показателям
14. Обминка пшеничного теста и ее значение
15. Способы приготовления булочных изделий
16. Улучшители, используемые при приготовлении хлебобулочных изделий
17. Значение технологического контроля сырья и готовой продукции; роль производственной лаборатории
18. Приготовление теста на машинах интенсивного замеса
19. Болезни хлеба, условия их развития и меры предупреждения
20. Основные стадии подготовки муки к пуску в производство
21. Способы переработки муки с пониженными хлебопекарными свойствами
22. Обязанности инженера-технолога (сменного технолога, контролера готовой продукции)
23. Порядок составления производственной рецептуры, значение ее соблюдения на производстве
24. Мучные вредители, методы борьбы с ними
25. Способы приготовления теста по прогрессивной технологии
26. Органолептические показатели хлебобулочных изделий
27. Порядок проведения пробной производственной выпечки на определение выхода хлебобулочных изделий
28. Методы определения качества полуфабрикатов
29. Приготовление теста на жидких полуфабрикатах
30. Дефекты хлеба, зависящие от плохого качества дрожжей и нарушения технологического процесса
31. Способы замеса теста на больших густых опарах
32. Необходимые условия для расстойки теста (температура и относительная влажность)
33. Инструкция по предотвращению попаданий посторонних предметов в продукцию
34. Способ приготовления пшеничного теста на предприятии
35. Рецептура выпускаемых изделий
36. Правила эксплуатации оборудования
37. Методы ведения контроля и регулирования технологического процесса на всех стадиях производства
38. Руководящие материалы по разработке и оформлению технической документации

1. Рассчитано как разница между разделом 1 пассива и разделом 1 актива. [↑](#footnote-ref-2)
2. См. пояснение к таблице 5. [↑](#footnote-ref-3)
3. Индекс цен на продовольственные товары 2015 г к 2014 г 1,161//Экономика и жизнь, №4.2014 г [↑](#footnote-ref-4)
4. Неточности связаны с погрешностями округления [↑](#footnote-ref-5)