

На правах рукописи



Баутин Игорь Васильевич

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Специальность 08.00.05 –
экономика и управление народным хозяйством:
экономика труда

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Воронеж 2006

Работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Воронежская государственная технологическая академия

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Хорев Александр Иванович
Научный Консультант	кандидат экономических наук, доцент Дикарев Вячеслав Николаевич
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор Демченко Александр Федорович кандидат экономических наук, доцент Борисов Борис Сергеевич
Ведущая организация	ГНУ НИИ экономики и организации агропромышленного комплекса ЦЧР РФ

Защита состоится «21» марта 2006 г. в 12.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.035.03 в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Воронежская государственная технологическая академия» по адресу 394000, г. Воронеж, проспект Революции, 19, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО Воронежская государственная технологическая академия.

Автореферат разослан «20» февраля 2006 г

Ученый секретарь
диссертационного совета



Рукин Б.П.

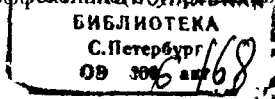
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Сложившаяся к настоящему времени социально-экономическая ситуация отличается глубокой интеграцией нашей страны в мировую экономику, что обуславливает необходимость всестороннего использования в деятельности предприятий и организаций современных методов и приемов воздействия управляющей системы на управляемую. Особенно остро необходимость преобразований ощущается в таких консервативных отраслях как сельское хозяйство и перерабатывающая промышленность. Эффективное функционирование предприятий АПК в сложившихся условиях оказывается не возможным без взаимодействия с различными партнерами, в том числе и зарубежными. При этом обеспечить адекватность такого взаимодействия представляется возможным на основе стандартизации продукции, а главное – процессов производственно-хозяйственной деятельности. Наиболее распространенным средством оценки уровня совершенствования производственных процессов в любых организациях является оценка их соответствия международным стандартам серии ИСО, а также наличие на предприятии внедренной системы менеджмента качества. Для современных предприятий реализация концепции всеобщего управления качеством является важнейшим условием эффективной организации производства и рационального использования ресурсов, а также выхода на региональный, федеральный и мировой рынки. Однако преобразование предприятий пищевой промышленности, необходимое для внедрения на них приемов и инструментов менеджмента качества осложняется, во-первых, отсутствием понимания у руководителей разного уровня мотивированной потребности в реализации концепции всеобщего управления качеством (TQM), а, во-вторых, нехваткой квалифицированных кадров, способных выполнять весь комплекс работ по совершенствованию производственных процессов, разработке и внедрению системы менеджмента качества. Данное обстоятельство обуславливает актуальность темы диссертационного исследования, посвященного проблемам кадрового обеспечения преобразований предприятий пищевой промышленности с целью эффективного управления ими на основе процессного подхода.

Степень изученности вопроса. Проблемам эффективного управления трудовыми ресурсами посвящены работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Ансофф И., Виханский О.С., Герасимчук В.Г., Гончаров В.В., Дойль П., Друкер П., Ефремов В.С., Мескон М.Х., Наумов А.И., Одинцова Г.С., Питерс Т., Попов С.А., Уотермен Р. и других. Вопросы формирования ресурсного, в том числе и кадрового обеспечения производства конкурентоспособной продукции высокого качества рассматривались в трудах Богомоловой И.П., Глудкина О.П., Глиссина В.И., Джурана, Дэминга Э., Овчинниковой Т.И., Хорева А.И. Однако отсутствие научно-методических подходов по реализации подходов к мотивации и управлению персоналом предприятий пищевой промышленности в рамках концепции TQM побудили нас выполнить данное диссертационное исследование.

Предметом исследования является обоснование необходимости и основных направлений мотивационного воздействия на трудовые коллективы предприятий мясной промышленности с целью создания на них условий для реализации концепции менеджмента качества.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка комплекса рекомендаций по организации эффективного управления предприятиями



мясной промышленности с учетом социально-психологической готовности их коллективов к преобразованиям. Для достижения этой цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить разработки отечественных и зарубежных исследователей, посвященные проблемам эффективного управления трудовыми ресурсами, в том числе в рамках концепции всеобщего управления качеством;
- провести диагностику кадрового обеспечения предприятий мясной промышленности с целью установления готовности управляющей системы и формирования заинтересованности у управляемой системы к преобразованиям;
- предложить методику оценки социально-психологических аспектов обеспечения преобразований со стороны руководителей предприятий мясной промышленности;
- разработать методические подходы по мотивационному воздействию на работников основного производства с целью эффективной реализации преобразований;
- предложить рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов предприятий мясной промышленности позволяющие создать условия для реализации концепции менеджмента качества.

Объект исследования. Объектом настоящего исследования выступают предприятия и организации, образующие мясной подкомплекс АПК Воронежской области

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе преобразования предприятий мясной промышленности с целью реализации на них концепции управления персоналом.

Методы исследования. Теоретической и методологической базой исследования являются публикации современных отечественных и зарубежных исследователей по проблемам управления трудовыми ресурсами, мотивации трудового поведения, совершенствования производственных процессов и их кадрового обеспечения. Методы исследования определялись целями и задачами работы и включали: теоретический анализ и синтез, приемы системного исследования, экономико-математическое моделирование, методы сравнения и группировок. В качестве инструментов исследования использованы методы экспертных оценок, анкетирования, статистической обработки данных.

Информационная база исследования включает справочные и нормативные документы Правительства РФ, Министерства Финансов РФ, Федеральной службы РФ по финансовому оздоровлению и банкротству, информационно-статистические данные Госкомстата России, фактические данные финансового и управленческого учета предприятий мясной промышленности.

Научная новизна заключается в обосновании методических разработок по эффективному воздействию на трудовые ресурсы предприятий мясной промышленности с целью их мотивации к преобразованиям. Степень научной новизны характеризуют следующие результаты:

- обоснованы перспективные направления преобразований предприятий пищевой промышленности, позволяющие повысить эффективность их функционирования за счет совершенствования кадрового обеспечения;

- предложена методика диагностики трудовых ресурсов, отличающаяся использованием системы показателей, раскрывающих уровень и степень кадрового обеспечения предприятий мясной промышленности;
- разработаны научно-методические подходы к оценке управленческого потенциала предприятий мясной промышленности, отличающиеся возможностью учесть социально-психологическую готовность руководителей и специалистов к преобразованиям;
- предложены методы и приемы мотивационного воздействия на трудовые коллективы предприятий мясной промышленности, побуждающие их использовать современные достижения менеджмента с целью обеспечения роста экономической эффективности производства;
- разработаны методические приемы преобразования предприятий мясной промышленности в рамках концепции всеобщего управления качеством, основывающиеся на процессном подходе и обеспечивающие совершенствование основных бизнес-процессов.

Практическая значимость работы. Практическое значение имеют следующие научные и прикладные разработки:

- методика оценки социально-психологических аспектов кадрового обеспечения предприятий мясной промышленности, позволяющая установить степень готовности работников аппарата управления к преобразованиям и прогнозировать эффективность их реализации;
- методические подходы к совершенствованию трудовой мотивации работников основного производства мясоперерабатывающих предприятий, основывающиеся на оценке удовлетворенности результатами преобразований;
- рекомендации по внедрению системы менеджмента качества на предприятиях мясной промышленности, основывающиеся на процессном подходе к совершенствованию бизнес-процессов и обеспечивающие рост экономической эффективности производства.

Апробация и внедрение результатов исследования Основные положения диссертации докладывались автором на конференциях и научных семинарах в гг. Пенза, Воронеж. Теоретические положения и практические рекомендации, изложенные в настоящем исследовании, проходили апробацию на предприятиях мясной промышленности Воронежской области. Методика оценки социально-психологических аспектов кадрового обеспечения реализации концепции TQM, а также рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов и внедрению системы менеджмента качества внедрены в деятельность ОАО «Комбинат мясной Калачеевский»; методика совершенствования трудовой мотивации на основе анализа показателей ее социально-психологического эффекта внедрена на ОАО «Комбинат мясной «Воронежский».

Публикация результатов исследования. Положения работы, содержащиеся в ней рекомендации и выводы изложены в опубликованных 12 печатных работах, общим объемом 29,64 п.л., в том числе авторский вклад 9,88 п.л.

Положения, выносимые на защиту На защиту выносятся следующие основные положения, полученные в результате проведенного исследования:

- обоснование условий эффективного управления предприятиями пищевой промышленности в рамках концепции всеобщего управления качеством;

- методика оценки социально-психологических аспектов кадрового обеспечения преобразований на предприятиях мясной промышленности;
- методические подходы к совершенствованию трудовой мотивации работников основного производства мясоперерабатывающих предприятий на основе анализа показателей ее социально-психологического эффекта;
- рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов и внедрению системы менеджмента качества на предприятиях мясной промышленности.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, включающего 98 наименований и приложений. Основное содержание работы изложено на 153 страницах компьютерного набора, содержит 31 таблицу и 12 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Обоснование условий эффективного управления предприятиями пищевой промышленности в рамках концепции всеобщего управления качеством.

Переход нашей страны к рыночной экономике обусловил возможность организовывать производство товаров и услуг в условиях хозяйственной самостоятельности и экономической свободы. В этой связи наиболее востребованными оказались накопленные в мировой практике знания в области менеджмента и маркетинга.

С современных позиций управление (менеджмент) представляет собой непрерывный процесс воздействия на коллектив людей (персонал) с целью улучшения организации и координации их деятельности, а также для достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Содержание менеджмента принято рассматривать в трех аспектах:

1. Как науку и искусство управления.
2. Как вид деятельности (процесс управления и принятия управленческих решений).
3. Как аппарат управления деятельностью организации.

Менеджмент охватывает два практических аспекта управления:

- 1) обеспечение принятия решений в сфере бизнеса, предполагающее комплексный анализ влияющих на его эффективность факторов;
- 2) организацию эффективной работы сотрудников, целенаправленное воздействие менеджера на персонал в интересах решения стоящих перед ним задач и прибыльной работы фирмы.

Основным объектом изучения менеджмента являются управленческие отношения, т.е. отношения между людьми, возникающие в процесс управления при их сознательной (наличие конкретной заданной цели) и созидательной (получение определенного положительного результата) деятельности.

Для достижения этих целей менеджмент выработал систему функций управления, которые выполняют работники аппарата управления (таблица 1).

Таким образом, управление – это процесс, направленный на достижение целей организации и представляющий собой последовательность управленческих действий по решению конкретных производственных и социально-экономических задач

организации. Эти действия в своей совокупности составляют технологию управления и называются функциями менеджмента.

Таблица 1. Функциональные цели аппарата управления.

Подразделения оргструктуры	Управленческая цель	Критерии оценки
Общее управление	Прибыль	Выполнение стратегии
Счета предприятия	Издержки, себестоимость	Снижение издержек
Финансы	Отдача вложений	Расширение доли рынка
Маркетинг	Объем продаж расширение	Расширение доли рынка
Персонал	Организационное построение управления	Производительное использование ресурсов
Производство	Эффективность операций	Производительное использование ресурсов
Исследования и разработки	Обновление продукции	Совершенствование изделий

Функции управления отвечают на вопрос: что должен делать менеджер, чтобы эффективно управлять (таблица 2).

Таблица 2. Функции менеджмента.

Функции	Фирма в целом	Персонал	Производство
1 Планирование - определение целей и политики, - выбор стратегии, - определение потребности в ресурсах, - разработка планов	Долгосрочные установки и политика фирмы по укреплению позиций на рынке, развитие, выбор новых изделий	Определение стратегии развития персонала, кадровой политики	Определение целей производства, расчет необходимых ресурсов
Организация - выбор структуры, - распределение ответственности, - регламент управления, - формальная организация	Определение типа оргструктуры, степени централизации управления, количества уровней управления	Определение структуры управления, распределение задач	Выбор производственной структуры фирмы
Руководство - мотивация, - лидерство, - стиль, - наблюдение, - работа людей	Определение системы зарплаты, премий, управление карьерой, система оценок и ответственности	Система мотивации, стиль руководства	Система зарплаты, координация этапов производственного процесса
Контроль	Анализ движения к цели	Контроль реализации стратегии во времени	Текущий контроль

Мотивация является эффективным инструментом управления и одним из резервов роста производительности труда. Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность заботиться с высокой отдачей в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы. Поэтому, чтобы воздействия на трудовую мотивацию работника приводили к жела-

тельным изменениям рабочего поведения персонала, следует обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий.

На трудовую мотивацию в первую очередь воздействуют те характеристики работы, которые могут быть соотнесены с потребностями работника в достижении результатов, в оценке, в независимости, в самоактуализации, в информации. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

1. разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
2. законченность выполняемых работником задач;
3. значимость, важность, ответственность заданий;
4. самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
5. обратная связь.

Для организации эффективной мотивации необходимо уделить внимание на следующие факторы:

1. Индивидуальные особенности работников.
2. Социальные характеристики рабочей ситуации.
3. Условия работы.
4. Управленческая практика.
5. Политика в отношении персонала.

Один из подходов к реорганизации труда состоит в реструктуризации работ с использованием трех основных методов: расширение труда, обогащение труда и повышение качества трудовой жизни.

Один из первых современных способов улучшения отношения работников к выполняемой работе и повышения уровня их трудовой мотивации, дополняющий действие денежных стимулов, заключался в реорганизации работ в соответствии с принципами расширения труда. Расширение труда предполагает большую содержательность работы, увеличение числа и разнообразия задач, выполняемых на том же уровне сложности.

Обогащение труда - это практика предоставления работникам возможности иметь большую ответственность и больший контроль над выполнением своей работы. Люди, выполняющие обогащенную работу, имеют больше возможностей работать на более высоком уровне сложности и ответственности, имеют больше возможностей для самоконтроля в противовес внешнему контролю.

Обогащение труда связано с такой организацией труда, которая включает в себя более разнообразное содержание работы и требует более высокого уровня знаний и навыков. В противоположность расширению труда, здесь вовсе не обязательно выполнять большее количество рабочих заданий, но предполагается большая ответственность и самостоятельность исполнителя.

Подготовка кадров в менеджменте играет ключевую роль. Она предусматривает систематическое повышение профессиональных знаний менеджера путем обучения. (100 \$, потраченные на обучение персонала способны принести более 1000 \$ прибыли)

Менеджмент качества не является автономной деятельностью, это часть менеджмента в целом. Менеджмент качества служит для организации управления и управления ресурсами и при выполнении целей в области качества.

Одним из выдающихся достижений менеджмента качества является разработка принципов, обеспечивающих эффективное управление и мотивацию работников (таблица 3).

Таблица 3. Требования концепции TQM и их удовлетворение.

Требования всеобщего менеджмента качеством	Возможные действия
Знайте своих потребителей, как внешних, так и внутренних кто они, их потребности на данный момент, и их требования в будущем, отвечайте их меняющимся потребностям. Не забывайте и о пользователях.	Изучение потребителей Функциональный анализ Анализ затрат на качество Распределение функций в области качества
Знайте своих конкурентов	Изучение покупателей Анализ конкурентов Определение базовых показателей
Знайте затраты на несоответствия (CONC)	Анализ затрат на качество Функциональный анализ
Оценивайте работу по ключевым параметрам, ориентированным на потребителя	Изучение потребителей Анализ конкурентов Определение базовых показателей
Убедитесь, что все сотрудники понимают и выполняют цели качества	Функциональный анализ Обучение и подготовка Общение
Обязательства руководства по постоянному улучшению качества работы	Анализ затрат на качество Функциональный анализ Обучение и подготовка Общение
Определите назначение каждого подразделения и вида деятельности терминах соответствующих требованиям внешних и внутренних поставщиков	Функциональный анализ
Позвольте сотрудникам выполнять их обязательства в области качества с помощью программы постоянного улучшения качества	Обучение и подготовка Общение Рабочие группы для руководства корректирующими действиями и их выполнения Схемы устранения ошибок Циклы качества Решение проблем Статистические методы управления процессами (SPC) Одобрение деятельности Программы предложений Программы внутренних проверок
По возможности, замените проверку и корректирующие методики управления качеством на предупреждающие действия	Анализ затрат на качество Функциональный анализ Система менеджмента качества Схемы устранения ошибок Циклы качества Решение проблем Программы предложений
Никогда не принимайте несоответствующую продукцию для использования ее внешними или внутренними потребителями	Анализ затрат на качество Функциональный анализ Обучение и подготовка Общение
Эффективно планируйте все действия перед их выполнением	Рабочая группа по улучшению качества

Всеобщий менеджмент качества - понятие относительно новое, его вполне можно назвать «революцией» в философии современного бизнеса. Качество на сегодняшний день заключается не только в соответствии или несоответствии про-

дукции определенным требованиям. Сейчас деятельность организации рассматривается как предложение услуг по поставке продукции.

Очевидно, что совершенствованию нет предела. Признание необходимости постоянно пересматривать мышление в области качества является основным фактором успеха бизнеса.

Безусловно, всеобщий менеджмент качества не последнее слово среди идей в области управления. Будут возникать новые методы и новые концепции. Однако, в современных условиях мотивационное соединение и процессный подход, лежащие в основе этой концепции являются наиболее перспективными для управления кадровыми субъектами, в том числе пищевой промышленности.

2. Методика оценки социально-психологических аспектов кадрового обеспечения преобразований на предприятиях мясной промышленности

Разработанная автором методика была применена для исследования социально-психологического эффекта мотивации на ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» и ОАО «Комбинат мясной Воронежский». Целью исследования было разработать универсальную методику, пригодную к применению на различных предприятиях отрасли, отличающихся удаленностью от рынков сбыта, степенью финансовой устойчивости, а также уровнем использования современных технологий, а главное достижений менеджмента и маркетинга.

Последовательность действий по осуществлению оценки социально-психологических аспектов кадрового обеспечения преобразований на предприятиях мясной промышленности заключается в следующем:

1. Выделение основных факторов удовлетворенности трудом, позволяющих получить «мотивационную картину» и их группировка (комфортность; контроль; информация и справедливость распределения работ; отношения; оплата труда, факторы достижения и развития).
2. Выбор методов и инструментов исследования.
3. Проведение анкетного опроса.
4. Количественное измерение и квантификация (по пятичленной ранговой вербальной шкале) исследуемых показателей.
5. Обработка информации с помощью статистических методов.
6. Расчет индексов удовлетворенности различными факторами труда по формуле:

$$Q = \frac{\sum V}{\sum V_i},$$

где Q – индекс групповой оценки фактора;

V – оценка в баллах отдельного ответа по данному вопросу;

$\sum V$ – сумма баллов, полученная по данному вопросу в группе в целом;

$\sum V_i$ – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов;

V_i – максимальный балл данной оценочной шкалы.

7. Выявление общей удовлетворенностью работой на основе статистической оценки значимости факторов

$$w^k = v_1^k - v_2^k,$$

где v_1^k – индекс удовлетворенности k -ым фактором респондентов, удовлетворенных

работой;

v_2^k - индекс удовлетворенности k -ым фактором респондентов, неудовлетворенных работой.

8. Оценка значимости отдельных факторов с помощью метода парных сравнений (матрицы парных сравнений)

9. Обеспечение сопоставимости результатов на основе расчета индекса значимости каждого фактора:

$$Q^{гм} = \frac{\sum Z}{\sum Z_{\max}},$$

где $Q^{гм}$ – индекс групповой значимости фактора;

Z – количество выборов данного фактора респондентом;

$\sum Z$ - количество выборов по данному фактору в группе в целом;

$\sum Z_{\max}$ - максимальное (идеальное) для данной группы количество выборов фактора.

Индекс удовлетворенности	1,0															Зона достаточной удовлетворенности														
	0,75															Зона относительной удовлетворенности														
	0,5															Зона некоторой неудовлетворенности														
	0,25															Зона неудовлетворенности														
	0,0																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Факторы														

Рисунок 1. – Зоны удовлетворенности факторам труда.

В результате апробации методики оценки социально-психологических аспектов кадрового обеспечения представляется возможным сделать следующие выводы:

- уровень мотивации и состояние мотивационных факторов на мясоперерабатывающих предприятиях Воронежской области является сходным и при отсутствии планомерной политики в области мотивации явно низок. Однако специфика деятельности организации все же оказывает влияние на уровень удовлетворенности работников различными факторами труда;

- доминирующими для работников являются потребности нижних уровней (по А. Маслоу), в основном из-за неудовлетворенности системой и размерами заработной платы;

- достижение большего социально-психологического эффекта мотивации является вполне реальным, что было продемонстрировано в процессе апробации выдвинутых в результате исследований рекомендаций на ОАО «Комбинат мясной «Калачеевский». При этом наблюдается положительная связь между уровнем удовлетворенности факторами, связанными с потребностями низшего уровня, и значимостью факторов, связанных с потребностями высших уровней;

- принятие работниками целей организации как лично значимых, степень преданности и лояльности по отношению к организации, чувство гордости за нее находятся в зависимости от степени удовлетворенности отдельными элементами работы

Таблица 4 Основные показатели значимости факторов удовлетворенности трудом и их корреляцию

	Индекс значимости фактора		Коэффициент корреляции между удовлетворенностью фактором и					
	ОАО «КМ Калачеевский»	ОАО «КМ Воронежский»	принятием целей организации как лично значимых		преданностью организации		гордостью за организацию	
			ОАО «КМ Калачеевский»	ОАО «КМ Воронежский»	ОАО «КМ Калачеевский»	ОАО «КМ Воронежский»	ОАО «КМ Калачеевский»	ОАО «КМ Воронежский»
1.1. Условия труда	0,364	0,661	0,420	0,530	0,508	0,312	0,491	0,365
1.2. Работа без больших напряжений	0,455	0,493	0,449	0,448	0,450	0,422	0,527	0,427
2.1. Степень контроля	0,299	0,154	0,375	0,353	0,586	0,450	0,356	0,296
2.2. Справедливость системы контроля	0,464	0,528	0,464	0,634	0,590	0,741	0,350	0,525
3.1. Информация о событиях в организации	0,419	0,348	0,400	0,624	0,668	0,738	0,484	0,647
3.2. Справедливость распределения работ	0,455	0,567	0,413	0,444	0,400	0,371	0,339	0,402
4.1. Хорошие отношения в коллективе	0,656	0,705	0,315	0,416	0,303	0,386	0,161	0,378
4.2. Хорошие отношения с руководством	0,519	0,449	0,621	0,406	0,640	0,453	0,556	0,445
5.1. Система оплаты	0,805	0,836	0,720	0,755	0,663	0,732	0,637	0,680
5.2. Уровень заработной платы	0,718	0,876	0,659	0,775	0,707	0,742	0,701	0,760
6.1. Высокая степень ответственности	0,299	0,230	0,413	0,383	0,397	0,325	0,478	0,362
6.2. Перспективы карьерного роста	0,588	0,313	0,606	0,481	0,636	0,569	0,603	0,551
6.3. Признание и одобрение хорошей работы	0,506	0,650	0,534	0,635	0,631	0,563	0,538	0,563
6.4. Возможность добиться успеха	0,536	0,387	0,570	0,417	0,383	0,319	0,351	0,432
6.5. Возможности самореализации	0,419	0,302	0,476	0,420	0,555	0,517	0,567	0,490

3. Методические подходы к совершенствованию трудовой мотивации работников основного производства мясоперерабатывающих предприятий на основе анализа показателей ее социально-психологического эффекта.

Чтобы определить, на каком из обследованных объектов степень психологической готовности к осуществлению преобразований выше, было проведено сравнение по трем группам оценок (самооценка личных качеств руководителей подразделений, оценка руководителями значимости своей работы, оценка морально-психологического климата в коллективе). Для этого был определен удельный вес количества характеристик по каждой категории их развития с использованием следующей градации: характеристики с оценкой выше 60,0% положительных ответов относятся к I категории (высокий уровень готовности); от 30,0% до 60,0% - ко II категории (средний уровень готовности), до 30,0% - к III категории (низкий уровень готовности).

Результаты проведенного исследования показали, что степень готовности руководящих работников ОАО «Комбинат мясной Калачевский» и ОАО «Комбинат мясной Воронежский» к преобразованиям является примерно одинаковой и находится на среднем уровне. Это свидетельствует о недостаточной предрасположенности каждого руководителя среднего звена управления способствовать реорганизации. В большинстве своем они не являются лидерами в своих коллективах, недостаточно инициативны и не настроены на творческий подход к решению проблем. Не все считают нужным самосовершенствоваться, продвигаться по службе, что говорит об их пассивности, удовлетворенности достигнутым.

Руководители высшего и среднего звена большей частью понимают необходимость развития предприятия и его адаптации к внешним условиям, а также проведения для этого ряда изменений, однако не все готовы к их осуществлению из-за недостаточной компетентности, активности, нежелания перестраиваться. Такая ситуация не только не будет способствовать реорганизации, но и вызовет сопротивление, особенно со стороны тех работников системы управления, компетенция и квалификация которых не соответствует требованиям процесса стратегического управления. Это, безусловно, осложнит прохождение трансформационных процессов и отрицательно повлияет на дальнейшее развитие предприятия в целом.

Реакция членов трудового коллектива на преобразования основывается на понимании их содержания и ожидаемых последствий. Поэтому для устранения возможного сопротивления с работниками предприятия должна проводиться разъяснительная работа о необходимости изменений и тех выгодных возможностях, которые появятся у предприятия в результате их проведения.

О причинах и последствиях реорганизации следует проинформировать всех сотрудников, но особое внимание нужно уделить работникам подразделений, которые будут задействованы в преобразованиях, так как именно они могут оказать наибольшее сопротивление. В то же время, руководителям, заинтересованным в переменах, следует подобрать сторонников

для организации поддержки своих инициатив.

Таблица 5. Обобщенная самооценка уровня компетенции работников высшего и среднего звена управления

Характеристики	Ответы руководителей, %	
	ОАО «Комбинат мясной Калачеевский»	ОАО «Комбинат мясной Воронежский»
Возможные модели развития предприятия		
- стабильность и повторяющееся производство	-	10,5
- рост эффективности производства	29,2	36,8
- капиталовложения в наиболее выгодные возможности	41,7	31,6
- поиск возможностей, творчество, нововведения	29,1	21,1
Приоритетность функций управления в настоящее время		
- производство и финансы	50,0	47,4
- маркетинг и внутрипроизводственное планирование	45,8	42,1
- нововведения и новые проекты НИОКР	4,2	10,5
Приоритетность функций в перспективе		
- производство и финансы	12,5	21,0
- маркетинг и внутрипроизводственное планирование	33,3	31,6
- нововведения и новые проекты НИОКР	54,2	47,4
Модели стимулирования труда		
- вклад в рост эффективности деятельности предприятия	45,8	42,1
- вклад в нововведения	25,0	31,6
- выполненная работа	16,7	21,1
- стаж работы	12,5	5,2
Используемая в работе информация		
- внешняя	20,8	15,8
- внутренняя	62,5	73,7
- внешняя и внутренняя	16,1	10,5
При решении проблем отдается предпочтение		
- эффективности в текущем периоде	41,7	47,4
- интересам будущего	58,3	52,6
Уровень инициативности, приемлемый для общего руководства		
- ничего не делать добровольно	4,2	10,5
- делать все по правилам	70,8	78,4
- атаковать	25,0	21,1
Способность смоделировать задачу подразделения на основе стратегии предприятия		
- четко и конкретно	58,3	31,6
- общие фразы	41,7	68,4
Отношение к переменам существующее/желаемое		
- не раскачивать лодку	4,2/4,3	10,5/5,2
- плыть по течению	4,2/8,7	-/-
- планировать перемены заранее	20,8/33,3	31,6/36,8
- все новое - хорошее	4,2/12,4	10,5/21,2
- создавать свое будущее самим	66,6/41,8	47,4/36,8

Для успешного проведения преобразований в ходе подготовки к внедрению и управлению трудовыми ресурсами в рамках концепции TQM необходимо разработать подробный план процесса изменений с назначением ответственных, определением схем взаимодействия, этапов осуществления с привязкой по времени, а также ресурсов и их распределением по этапам и срокам.

4. Рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов и внедрению системы менеджмента качества на предприятиях мясной промышленности.

Управление качеством имеет, как правило, целью достижение экономического эффекта (прибыли). От административного подхода остались лишь некоторые основополагающие принципы, прежде всего принцип, основанный на том, что потребитель должен получать бездефектную продукцию. Сегодняшние требования таковы, что качество предлагаемой потребителю продукции должно соответствовать не 99, а 100%.

Таблица 6. План реализации внедрения СМК на ОАО «Комбинат мясной Калачеевский»

Название пункта	Деятельность	Ответственный
Анализ корректирующих и предупреждающих действий	Сообщения об эффективности корректирующих и предупреждающих действий за отчетный период	Зам генерального директора по производству, директор по направлениям, главный инженер
Политика в области качества	Анализ соответствия уровня деятельности подразделениям целям СМК	Финансовый директор, заместитель генерального директора, главный инженер
Цели в области качества	Анализ реализации целей в области качества на уровне подразделений Установка новых целей	Финансовый директор, заместитель генерального директора, главный инженер
Удовлетворенность потребителей (рекламация и жалобы)	Оценки удовлетворенности потребителя	Директор по продажам, зам директора по правовым вопросам
Внутренний аудит	Проведение анализа результатов внутренних аудитов Оценка необходимости внесения значительных изменений в области СМК на основании выводов аудитов	Ответственный за СМК (начальник ОМК)
Внешний аудит качества	Проведение анализа всех аудитов качества со стороны внешних организаций Оценка совпадения результатов и результатами внутренних аудитов	Представитель руководства по СМК (Финансовый директор)
Улучшение качества и предупреждающие меры	Определение мер по улучшению основных показателей по качеству продукции и установление предупреждающих мер	Зам генерального директора по производству, директор по направлениям, главный инженер
Самооценка	Анализ показателей измерения и оценки процессов деятельности предприятия	Заместители генерального директора, директор по направлениям, главный инженер
Финансовые ресурсы	Существующие ресурсы для правильного функционирования СМК для удовлетворения потребителей	Финансовый директор
Изменения системы	Запланированные изменения в заботе Обсуждение предложений по улучшению СМК	Ответственный за СМК

Как для организации, так и для потребителя важное значение имеет решение проблем, связанных с выгодами, затратами и рисками при насыщении рынка большинством видов продукции

Для реализации концепции TQM на ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» необходимо выполнить следующие организационно-экономические действия:

1) в вопросах, связанных с достижением экономического эффекта:

- в отношении потребителя — уделять внимание сокращению затрат, улучшению функциональной пригодности товаров, а значит, более полному удовлетворению потребностей и росту доверия;

- в отношении организации — уделять внимание повышению рентабельности и увеличению контролируемой доли рынка;

2) в вопросах, связанных с затратами:

- в отношении потребителя — уделять внимание затратам на обеспечение стоимости приобретения, безопасности, эксплуатационных затрат, затрат на техническое обслуживание, издержек вследствие простоя и ремонтных расходов, а также вероятных затрат на утилизацию;

- в отношении организации — уделять внимание издержкам вследствие неудовлетворительного сбыта продукции и конструктивных недостатков, включая неудовлетворительную продукцию, переделки, ремонт, замену, повторную обработку, уменьшение производства, гарантии и ремонт в условиях эксплуатации;

3) в вопросах, связанных с рисками:

- в отношении потребителя — уделять внимание таким рискам, которые связаны со здоровьем и безопасностью людей, неудовлетворенностью продукцией, эксплуатационной готовностью, рекламациям и потерям доверия;

- в отношении организации — уделять внимание рискам, связанным с дефектной продукцией, которые ведут к потере авторитета или репутации, потере рынка, претензиям, искам, юридической ответственности, растрачиванию человеческих и финансовых ресурсов.

Для реализации концепции TQM на ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» необходимо провести целый ряд преобразований представленных в таблице 6.

Примерный перечень элементов затрат на качество, разработанный на примере ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» представлен в таблице 7.

Некоторые виды затрат на качество являются явно неизбежными, в то время как других можно избежать. Затраты, которые возможно избежать — это такие затраты, которые могут исчезнуть если будет отсутствовать дефект, или которые будут уменьшаться, если количество дефектов уменьшится.

Контроль качества процессов включает:

- внедрение системы мониторинга и измерений процессов, продукции, удовлетворенности потребителей, экологической эффективности деятельности предприятия;

- систематический анализ данных систем мониторинга и измерений в целях определения расхождения с установленными целями и планируемым уровнем показателей.

Собранная информация и данные о функционировании процессов систематически анализируются в установленном порядке руководством предприятия и ответственным персоналом подразделений и являются основой для

планирования улучшений СМК и использования благоприятных возможностей.

Таблица 7. Расчет затрат на качество на примере
ОАО «Комбинат мясной Калачеевский»

Затраты	За год, р.
<i>Предупредительные</i>	
Затраты на обучение	110 000
Затраты на содержание службы качества	500 000
Затраты на выбор поставщиков	700 000
Затраты на закупку нового более совершенного производственного оборудования взамен старому (разница между среднемесячными амортизационными отчислениями)	1 500 000
Затраты на поверку средств измерений	30 000
Затраты на техническое обслуживание оборудования	1 300 000
Итого предупредительные затраты, р	4 140 000
Итого предупредительные затраты к базису, %	5-10 % (8%)
<i>Контроль</i>	
Оплата стоимости услуг организаций, контролирующих качество готовой продукции	30 000
Затраты на подтверждение качества продукта (работы) на выставках, международных конкурсах и т.д.	15 000
Затраты на содержание ППЛ	450 000
Затраты на приобретение оборудования и материалов	1 300 000
Итого затраты на контроль, р	1 795 000
Итого затраты на контроль к базису, %	20-25% (3%)
<i>Внутренние затраты на дефект</i>	
Затраты на утилизацию дефектных материалов и продуктов (их стоимость плюс затраты на уничтожение)	1 000 000
Потери (разница между планируемой стоимостью продукта и фактической с учетом дефекта)	100 000
Затраты на исправление брака	2 000 000
Итого затраты на внутренний дефект, р	3 100 000
Итого затраты на внутренний дефект к базису р	30-35% (5%)
<i>Внешние затраты на дефект</i>	
Затраты на юридические споры и компенсации	45 000
Заработная плата сотрудников службы по правовым вопросам	300 000
Издержки связанные с изъятием продукции у потребителя	40 000
Итого затраты на внешний контроль, р	385 000
Итого затраты на внешний контроль к базису, р	30-35% (0,7%)
Общие затраты на качество, р	9 420 000
Общие затраты на качество к базису, р.	16,7%

Стратегической целью предприятия является постоянное улучшение процессов системы менеджмента качества. Планирование и внедрение процессов контроля, измерения, анализа и улучшения включает две фазы управления процессами СМК – контроль качества и улучшение качества.

Процессы и элементы СМК периодически контролируются сторонними организациями и ответственным персоналом предприятия, для проверки их соответствия установленным требованиям качества и целям в области качества.

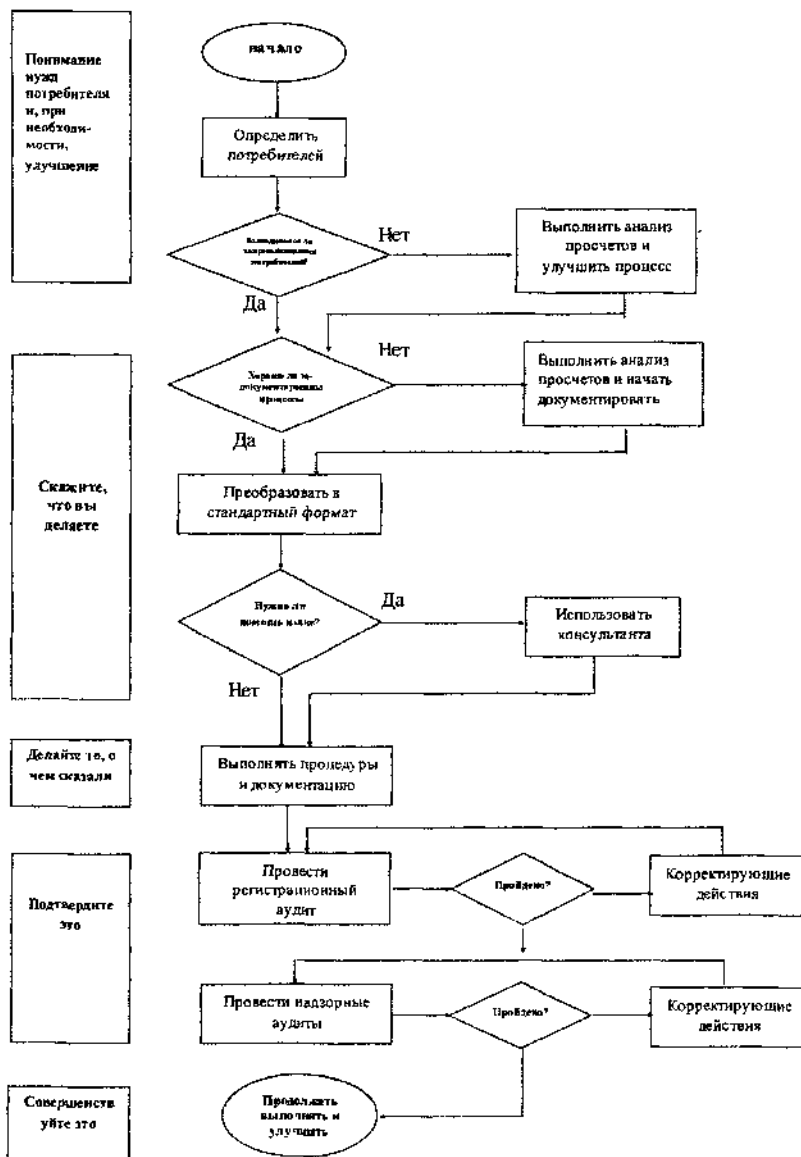


Схема 1 – Планирование улучшений СМК и использование благоприятных возможностей
Улучшение качества СМК включает применение корректирующих и предупреждающих действий, которые планируются руководством предпри-

ятия, определение и использование благоприятных возможностей на основе систематического анализа данных (схема 1).

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Главная цель менеджмента заключается в обеспечении гармоничного, эффективного, согласованного функционирования всех элементов системы управления и предприятия, направленного на получение прибыли и повышение эффективности деятельности предприятия. Менеджмент качества не является автономной деятельностью, это часть менеджмента в целом. Менеджмент качества служит для организации управления и управления ресурсами при выполнении целей в области качества. Эффективный менеджмент качества требует системы, включающей как обеспечение качества, так и управление качеством.

2. Диагностика трудовых ресурсов предприятий мясной промышленности показала недостаточный уровень их кадрового обеспечения, как в абсолютном, так и в относительном выражении. Нехватка трудовых ресурсов не столь существенно сказывается на объемах промышленной переработки мяса, однако дефицит рабочей силы, особенно высококвалифицированных работников, может привести к снижению качества продукции и ухудшению конкурентных позиций предприятий отрасли. Разработанная и введенная нами на ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» новая система оплаты труда работников основного производства позволила в определенной степени устранить данные недостатки.

3. Предложенный нами подход к мотивации работников основного производства основывался на использовании таких методов мотивации, как установление целей (план производства), вознаграждение (оплата труда, связанная с результатами), развитие и карьера (создание заинтересованности работников в повышении коэффициента класса, использование возможностей роста до начальника смены, бригады, цеха). В результате всех корректирующих мероприятий в трудовой мотивации на втором этапе исследования, проведенном через 7 месяцев, были зафиксированы изменения в удовлетворенности факторами труда. Наиболее заметно изменился индекс удовлетворенности по таким факторам, как: отношения с руководством (с 0,519 до 0,834); справедливость системы контроля (с 0,481 до 0,691); степень контроля за деятельностью (с 0,574 до 0,789); информация о событиях в организации (с 0,435 до 0,625); система оплаты труда (с 0,380 до 0,678); размер заработной платы (с 0,269 до 0,533). В зоне неудовлетворенности (индекс менее 0,5) остались факторы «политика в сфере управления персоналом» (0,467) и «перспективы карьерного роста» (0,480), что стало очевидным свидетельством наличия дополнительных резервов повышения социально-психологического эффекта мотивации.

4. Результаты проведенного исследования показали, что степень готовности руководящих работников ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» и ОАО «Комбинат мясной Воронежский» преобразованиям является примерно одинаковой и находится на среднем уровне. Это свидетельствует о не-

достаточной предрасположенности каждого руководителя среднего звена управления способствовать реорганизации. Достижение большего социально-психологического эффекта мотивации является вполне реальным. При этом наблюдается положительная связь между уровнем удовлетворенности факторами, связанными с потребностями нижнего уровня, и значимостью факторов, связанных с потребностями высших уровней. Принятие работниками целей организации как лично значимых, степень преданности и лояльности по отношению к организации, чувство гордости за нее находятся в зависимости от степени удовлетворенности отдельными элементами работы.

5. Создание и практическое использование системы менеджмента качества продукции зависит от людей, их квалификации и способности постоянно учиться и совершенствовать свои знания и умение, от их реального вовлечения в деятельность для решения проблемы качества. Это обуславливает необходимость мотивации структурных преобразований и эффективного управления персоналом. Кроме, этого для планирования мероприятий по улучшению качества и устранению причин производства некачественных продуктов (услуг), для выделения средств и людей, с целью осуществления улучшений необходимы анализ и оценка затрат. Согласно проведенным расчетам, затраты на качество, спроектированные для ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» составят 9 420 000 р. в год, что на 16,7 % окажется выше, по сравнению с базисными затратами. В результате преобразований на ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» будут созданы условия для совершенствования производства, что приведет к росту его экономической эффективности. Основными направлениями обеспечения экономического роста являются сокращение простоев по непроизводственным причинам, рационализация производственных процессов, углубление переработки мясного сырья, завоевание новых рынков сбыта.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

- 1 Баутин И.В. Реформирование регионального АПК как фактор его стабилизации и устойчивого развития. / И.В. Баутин, А.Е. Болдырев. Воронеж: Воронеж. гос. технол. акад., 2002. – 214 с.
- 2 Баутин И.В. Проблемы неплатежеспособности сельскохозяйственных предприятий и пути их решения [текст] / И.В. Баутин, Л.В. Лебедева // Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – М.-Воронеж, 2003. – С.197-200
- 3 Баутин И.В. Стабилизация и устойчивое развитие регионального АПК [текст] / И.В. Баутин, А.Е. Болдырев // Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции – М.-Воронеж, 2003 – С.103-105
- 4 Баутин, И.В. Правовое регулирование финансовых отношений в АПК в рыночных условиях [текст] / И.В. Баутин, Т.Н. Мисриев // Межрегиональный сборник научных трудов «Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур – Воронеж, ВГТА, 2004 – С.48-51

5. Баутин, И.В. Методы и средства государственного регулирования экономики АПК в современных условиях хозяйственных структур / И.В. Баутин, Т.Н. Мисриев // Межрегиональный сборник научных трудов «Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур». – Воронеж, ВГТА, 2004. – С.53-55
6. Баутин, И.В. Страхование в АПК как источник инвестиций [текст] / И.В. Баутин, А.А. Шацкий, А.В. Кострюков, Д.В. Путинцев // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции: Факторы устойчивого развития экономики России на современном этапе (федеральный и региональный аспект) – Пенза, 2003. – С. 60-62.
7. Баутин, И.В. Привлечение инвестиций в АПК за счет создания страховых фондов / И.В. Баутин, А.В. Кострюков // Материалы XLIII отчетной научной конференции за 2003 г.: в 3 ч. / Воронеж. гос. технол. акад. Воронеж, 2004. Ч 2. – С. 98-99
8. Баутин, И.В. Мотивация систем инновационных процессов / И.В. Баутин, А.В. Кострюков // Материалы XLIII отчетной научной конференции за 2003 г.: в 3 ч. / Воронеж гос. технол. акад. Воронеж, 2004. Ч 2. – С. 99-100
9. Баутин, В.М. Экономическое неравенство населения как критерий социально-экономической политики государства / В.М. Баутин, И.В. Баутин // Материалы XLIII отчетной научной конференции за 2004 г.: в 3 ч. / Воронеж. гос. технол. акад. Воронеж, 2005 Ч 2. – С. 100-102
10. Баутин, И.В. Совершенствование системы оплаты труда в условиях научно-технического прогресса / И.В. Баутин, С.А. Шацких // Материалы XLIII отчетной научной конференции за 2004 г.: в 3 ч. / Воронеж гос. технол. акад. Воронеж, 2005. Ч 2. – С.284-285
11. Баутин, И.В. Пути и методы совершенствования взаимодействия эффективности труда с результативностью производства. / И.В. Баутин, Р.В. Галесва, Ю.И. Слепокурова. Воронеж: Воронеж. гос. технол. акад., 2003. – 127 с.
12. Баутин, И.В. Повышение конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности на основе совершенствования маркетинга / И.В. Баутин, Т.Н. Мисриев. Воронеж: Воронеж. гос. технол. акад., 2006 – 141 с.

Подписано в печать 20.02.06
Гарнитура Таймс. Формат 60×84 1/16 Бумага 80г/м²
Усл. печ. л. 10 Тираж 100 экз.
Заказ № 72

Воронежская государственная технологическая академия
(ВГТА)
Участок оперативной полиграфии ВГТА
Адрес академии и участка оперативной полиграфии
394017, г. Воронеж, пр. Революции, 19

2006A
4189
- 4189