

Аналитическая записка

1. Анализ видения работников

На основании анализа анкет 165 сотрудников составлена таблица, отражающая видение работников предприятия:

Факторы	Проблемы		Потенциал		Идеи спасения	
Руководство	отсутствие информации, стратегии	7,88%	профессионализм руководства	7,88%	выработка стратегии	4,85%
	разногласия руководства	0,61%				
	длительность принятия решений	0,61%				
Сотрудники	низкая зарплата	20,00%	высокая квалификация	2,42%	повышение зарплаты, развитие психологического климата, охрана труда	24,24%
	нехватка квалифицированных работников	10,30%				
		охрана труда	3,03%	сокращение	1,21%	
	морально-психологический климат	1,82%				
	нехватка молодых специалистов	1,82%				
	соцобеспечение	1,21%				
	Продукт	отсутствие спроса на существующий продукт	61,82%	уникальность технологии	6,06%	новые продукты, технологии, проекты
отсутствие диверсификации		5,45%	качество продукта			
низкое качество		3,03%		стратегическое значение	1,21%	внешние рынки
экологические риски		1,82%				
наличие товаров-заменителей		1,82%				
Мощности	устаревшее оборудование, задержка ввода в ПЭ	32,73%	модернизация	27,27%	модернизация	35,76%
	высокая аварийность	1,82%				
Финансы	перекредитованность	1,21%			оптимизация затрат и контроль	4,85%
Внешняя среда			развитие ОПК	2,42%	ГОЗ	5,45%
			развитие экономики страны	1,21%	инвестиции	4,85%
					помощь ***	3,03%

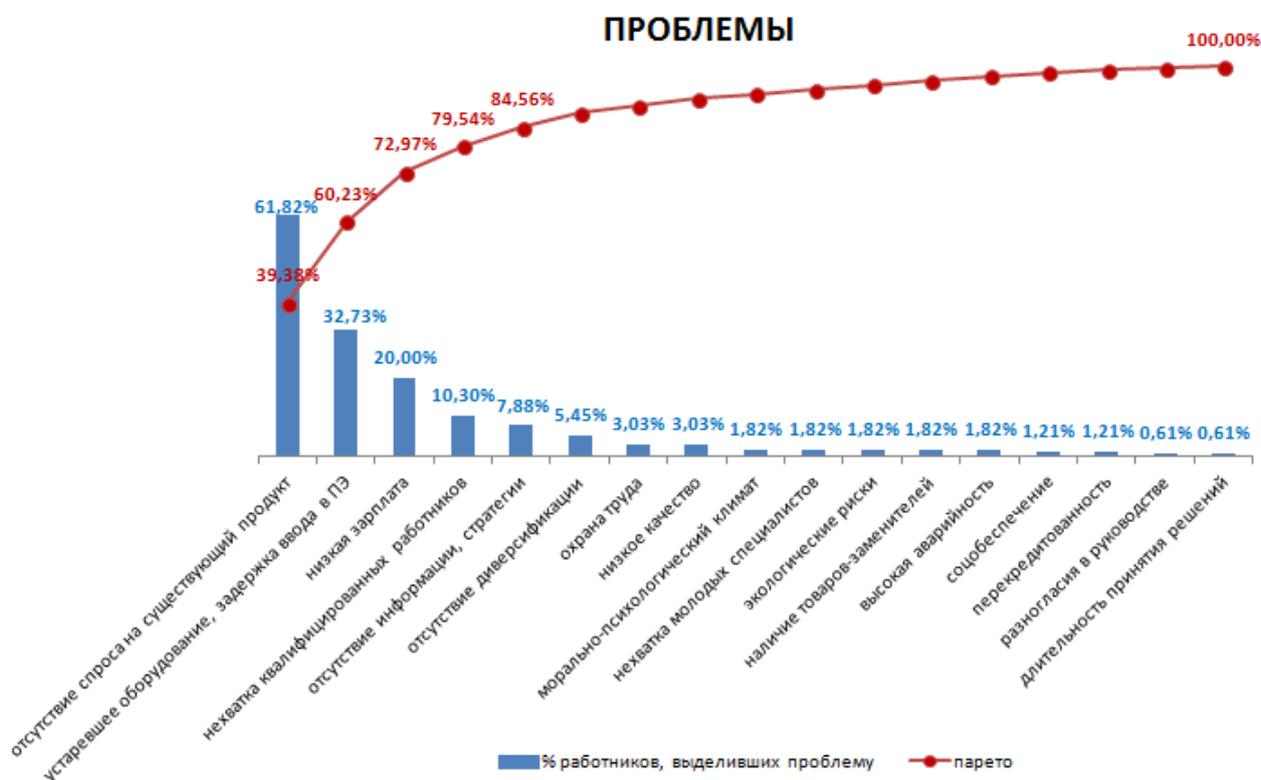
В таблице приведен процент проанкетированных работников, выделивших тот или иной фактор в качестве проблемы, потенциала или идеи спасения.

Дополнительно, отметим:

Устаревшее оборудование, низкую зарплату и медленный ввод нового оборудования в качестве основных проблем выделяют ОПР.

Работники финансовых отделов отмечают рост незапланированных расходов.

Проанализируем таблицу:

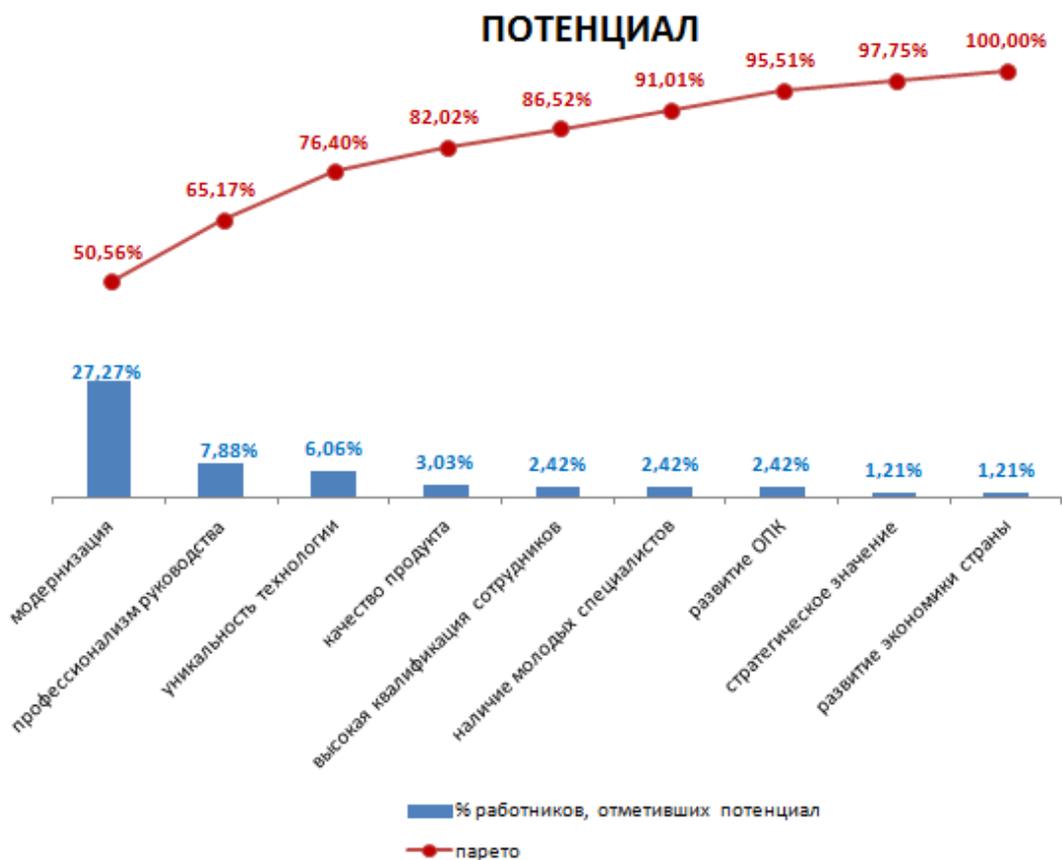


85% проблем сотрудники видят в: отсутствии спроса (на данную проблему приходится 39% из общего количества проблем, в соответствии с диаграммой Парето); устаревшем оборудовании и задержке его ввода (+21% по диаграмме); низкой зарплате (+12%); нехватке квалифицированных работников (+6%) и отсутствии информации о происходящем (+5%).

Отметим, что

1. Высокая степень износа производственных фондов может негативно влиять на производственную себестоимость продукции.

Рассмотрим потенциал, который может быть задействован для решения проблем.



85% потенциала, по версии сотрудников приходится на: модернизацию (50% в общем объеме по диаграмме Парето); профессионализм руководства (+14%); уникальность технологии (+11%); качество продукта (+5%) и высокой квалификации сотрудников (+5%).

Между тем,

1. Отмеченная в ПРОБЛЕМАХ низкая квалификация работников, устаревшее оборудование и низкая зарплата входит в противоречие с оценкой качества продукта как высокого и целесообразность включения его в ПОТЕНЦИАЛ.

Отсюда вытекают идеи спасения.



85% идей спасения от сотрудников, составляют: развитие новых продуктов, технологий, проектов (37% в общем объеме выдвинутых идей); модернизация производства (+18%); повышение зарплаты и развитие корпоративного климата (+12%); повышение квалификации сотрудников (+8%), оптимизация производства (+4%) и качества продукции (+3%).

Обратим внимание, что:

1. Большинство проанкетированных ощущают необходимость отказа от текущей бизнес модели производства моно товара;
2. Высокий процент опрошенных считает, что выполнение программы по модернизации линии выпуска моно товара поможет наладить финансовое положение компании, что является не совсем верным в условиях резкого сжатия спроса, может свидетельствовать об определенных проблемах в информировании сотрудников, что в свою очередь может негативно отразиться на качестве выполнения стратегий предприятия в дальнейшем.
3. Существенное число сотрудников отмечают нездоровую атмосферу в коллективах и на предприятии в целом (видят идею спасения в развитии корпоративного климата);

Итак, обобщим выводы по трем диаграммам:

Основной ПРОБЛЕМОЙ работники (61,82%) видят отсутствие спроса на продукцию (отсюда затоваривание, отсутствие реализации, простои), в качестве ПОТЕНЦИАЛА при этом отмечают модернизацию (реконструкцию) мощностей под существующую продукцию (27,2%), что решает вторую по величине ПРОБЛЕМУ - устаревшее оборудование (32,73%), но никак не может способствовать увеличению спроса. К тому же, проблема спроса сводит на нет выделенные как ПОТЕНЦИАЛ качество продукта (3,03%), находящееся к тому же под вопросом, и стратегическое значение продукта (1,21%).

Приоритетной ИДЕЕЙ СПАСЕНИЯ, по версии сотрудников (70,3%) является разработка новых продуктов, однако явного ПОТЕНЦИАЛА для реализации этой идеи исходя из анкет сотрудников не вырисовывается. В качестве ПОТЕНЦИАЛА могли бы выступить высокая квалификация, обладание уникальными компетенциями и наличие финансового ресурса. Между тем: отмечена нехватка квалифицированных кадров (10,3%), финансовый ресурс расходуется на модернизацию (не решающую ПРОБЛЕМУ спроса). Безусловно, предприятие обладает специфическими уникальными технологиями, инфраструктурой, компетенциями в отрасли, однако применение этого фактора возможно только в комплексе с кадровым вопросом и вопросом финансирования.

2. Анализ видения топ-менеджмента

3. Выводы

Предложения по спасению
