

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3-5
Глава 1. Концепция управления персоналом организации в условиях рыночных отношений	5
1.1. Факторы. Влияющие на выбор стиля руководства персоналом	6-15
1.2. Личные факторы в управлении персоналом	15-32
Глава 2. Практика управления персоналом на хлебокомбинате ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича»	33
2.1. Характеристика предприятия	33-37
2.2. Организационная структура управлением предприятием	37-41
2.3. Характеристика выпускаемой предприятием продукции и его рынков сбыта	41- 46
Глава 3. Кадровая политика на ОАО «Комбинат Хлебопродуктов им. Григоровича»	47
3.1. характеристика профессионально-квалификационного уровня персонала предприятия	47 - 53
3.2. Заключение коллективных договоров (контрактов) на предприятии	54 - 73
3.3. Подготовка кадров на предприятии	74 - 80
Заключение	81 - 82
Список литературы	83 - 85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

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

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

В России во многих организациях и на предприятиях имелся опыт неудачной реализации систем управления персоналом. Между тем, использование таких управленческих систем работы позволило бы увеличить производительность и качество работы с персоналом, т.е. результативность работы менеджера. Это положение определяет актуальность темы квалификационной работы.

Проблема исследования состоит в поиске наиболее эффективных путей совершенствования системы управления персоналом в условиях

предприятия пищевой промышленности народного хозяйства Российской Федерации в условиях экономического кризиса.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашей квалификационной работы: «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии коммерческой сферы».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича».

Объект исследования: процесс управления персоналом на предприятии ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича».

Предмет исследования: совершенствование системы управления персоналом на предприятии ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича».

Задачи исследования:

1. Изучение состояния проблемы управления персоналом на предприятии коммерческой сферы в существующей теории и практике менеджмента.
2. Осуществление анализа эффективности системы управления персоналом на предприятии ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича».
3. Разработка и апробация рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича».

Теоретико-методологическая база исследования: труды А.Я. Кибанова, Э.М. Короткова, Ф. Тейлора.

Практическая значимость исследования: состоит в разработанных рекомендациях 1. по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича», которые могут быть использованы в практике подобных предприятий.

База исследования: является предприятие ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича» РФ, 454080, г.Челябинск, п.Мелькомбинат-2, участок 1, дом 37

Структура исследования: наше исследование состоит из введения двух глав, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства персоналом

Планирование трудовых ресурсов - относительно новый для большинства предприятий вид деятельности. До недавнего времени основное внимание уделялось планированию других экономических ресурсов (материальных, технических, финансовых и т.д.). Однако сейчас это пересматривается и одна из причин данного факта является то, что в последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактом деятельности многих предприятий. Затраты на труд у многих фирм в настоящее время превратились в основную часть общих расходов, поэтому важно обеспечить максимальную эффективность использования трудовых ресурсов. Способность предприятия успешно решать названную выше задачу зависит от того, насколько точно будут рассчитаны, а затем проконтролированы затраты на труд.

Рабочая сила есть такой же ресурс, как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Однако в отличие от названных ресурсов она имеет принципиальные отличия, которые заключаются в следующем:

- если со временем материальные, технические ресурсы стареют (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт);
- наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать;
- работник может уволиться из предприятия по собственному желанию;
- работник может бастовать;
- работники не могут рассматриваться как однородная субстанция;
- работники могут переучиваться;

- работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры.

Эшриджская модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля руководства:

- приказы;
- реклама;
- консультации;
- единение.

Приказы: менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указаний к выполнению безо всяких вопросов.

Реклама: в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

Консультации: менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам. Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость.

Единение: применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем

проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

Эти четыре стиля легки для понимания и чаще всего встречаются в повседневной жизни. Несомненно, вы сами можете привести такие примеры из своей работы. Большинство менеджеров применяют разные стили в различных ситуациях. Если горит здание, менеджер прикажет вам уходить, так как это не время для демократических решений. С другой стороны, если перекрашивается комната отдыха, он может успешно применить стиль единения, допускающий свободную дискуссию для решения вопроса цвета окраски, мебели и т.д. Это, так сказать, примеры крайних случаев.

Таким образом, некоторые менеджеры действуют в рамках определенного стиля, но большинство фактически применяют, в зависимости от обстоятельств, все четыре стиля.

Роберт Блейк и Джейн Моутон - американские психологи. Их работа основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих. Они считают, что подготовка менеджера - это воспитание определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа менеджера должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для менеджера обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными.

Схема Блейка-Моутона включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта «сетка» управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации. Она равно применима от менеджеров низового звена до ведущих должностных лиц.

Непосредственно она основана на двух базисных элементах административного поведения: забота о людях и забота о производстве.

В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее. Забота о людях также включает в себя заботу об их чувстве собственного достоинства, об их праве на справедливость и справедливое отношение, об их стремлениях и т.д., а также об их материальном благополучии. Любой менеджер будет в большей или меньшей степени проявлять одно из этих двух качеств (забота о производстве и забота о людях) при управлении своими подчиненными. Менеджер может проявить в высокой степени заинтересованность в производстве и крайне низкую заботу о людях или наоборот. Один и тот же менеджер может применить различные подходы при различных обстоятельствах, характеристики которых будут соответственно перемещаться по сетке. Любая точка сетки является реальной, но для простоты рассмотрим более детально только углы и центр схемы.

1:1 Безразличный менеджер.

Менеджер, который выражает очень низкую заботу о производстве в комплексе с низкой заботой о людях, фактически снимает с себя всякую ответственность. Его деятельность будет ограничиваться лишь тем уровнем, который необходим для поддержания работы, а сам он будет устраняться от беспокойства и предоставлять своих подчиненных самим себе. Персонал у такого менеджера будет ленивым и апатичным, а результат деятельности предприятия - минимальным.

1:9 Менеджер типа «управляющий загородным домом».

Менеджер, который находится на уровне 1 по линии производства и на 9 по линии заботы о людях, любит сохранять в отношениях со своими подчиненными уютную атмосферу «загородного дома». Такой тип менеджеров ценит дружеские отношения более высоко, чем заботу о производстве. На ошибки персонала смотрит сквозь пальцы, потому что они делают «лучше, чем могут». Недостаток этого типа управления заключается в том, что люди начинают избегать разногласий и критического отношения к

работе, а при решении производственных проблем пытаются умолчать о недостатках.

9:1 Менеджер, сосредоточенный на выполнении задачи.

С менеджером позиции 1:9 контрастирует менеджер, занимающий уровень 9:1, который стремится к высокой производительности, чего бы это ни стоило его подчиненным. Он игнорирует нужды людей и рассматривает персонал как часть производства, точнее, инструмент, посредством которого обеспечивается максимальный выход продукции. Применяя данный стиль управления, можно достигнуть высокой производительности, правда, на небольшой промежуток времени, а индивидуальное творчество будет скорее подавляться, чем поощряться. Этот стиль легко приводит к конфронтации между коллективом и дирекцией.

9:9 Интегратор

Стиль менеджера занимающего позицию 9:9, отличается тем, что менеджер достигает высокой производительности посредством увеличения отдачи его подчиненных. Менеджер этого стиля использует индивидуальную и групповую мотивацию для достижения общей цели, при этом наиболее полно использует энергию руководимого им коллектива. Такой менеджер не допускает, что существует какая-то разница между двумя основными элементами и пытается объединить людей для выполнения производственных задач. Проблемы обсуждаются без промедления и открыто, а не в кулуарных спорах. Блейк и Моутон считают стиль 9:9 наилучшим, поскольку он строится на взаимопонимании и доверии. Некоторые могут усмотреть некую идеализацию этого стиля, но для реализации его требуется всего лишь очень опытный и энергичный менеджер, чтобы поддерживать на необходимом уровне моральное состояние коллектива и одновременно наивысший уровень производительности.

5:5 Посредник.

Вероятно, это самый распространенный стиль среди достаточно хороших менеджеров. Он находится на компромиссной позиции. Такой тип

менеджеров придерживается правил, методик поведения и нацеливается на производство продукта настолько, насколько это возможно, но при этом не ущемляет чувства людей. Менеджеры, занимающие серединную позицию 5:5, меняются только в пределах «золотой середины». Они поддерживают достаточно приемлемую производительность, но такую, которая поддерживает достаточно приемлемую моральную обстановку.

Доктор Джон Эйдер в 70-х годах разработал модель, которая иллюстрирует, каким образом находятся во взаимодействии люди и работа, которую они выполняют. Его модель известна под названием координирующее руководство. Три пересекающихся круга представляют три важных элемента, которые менеджер или любой другой руководитель должен учитывать - выполнение задания, формирование коллектива, проявление индивидуальности.

Пересекаясь, круги показывают, что каждый из этих элементов находится во взаимодействии и оказывает влияние на остальные два. Например, общеколлективный моральный настрой и удовлетворенность работой будут выше, когда каждый член коллектива осознает свою роль в выполнении общей задачи. Подобным образом сплоченный коллектив может достичь гораздо большего, чем тот, где работники разобщены, хотя и имеют большой опыт. И, наоборот, ряд провалов в работе могут ослабить коллектив и его моральное состояние.

Руководство, которое слишком сосредотачивается на выполнении задания, оказывается не в состоянии обеспечить оптимальный выпуск продукции, поскольку противопоставляет себя коллективу. Руководители высокопроизводительных коллективов сосредотачиваются иногда в основном на подборе кадров, но это, как известно, может дать положительный результат лишь на короткое время, и вскоре производительность все равно будет страдать. Правильный баланс требует использования, как индивидуальной заинтересованности, так и общего настроения коллектива на выполнение общей задачи.

Существует много других моделей и теорий стилей управления и руководства, но эти как нельзя лучше подходят к теме «Управление банками». Есть еще, например, «Теория зависимости», смысл которой сводится к тому, что менеджерам следует подгонять свой стиль под конкретные обстоятельства, или «Теория особенности», идея которой выражается в том, что руководителем рождаются, а не становятся, и в том, что быть или не быть хорошим менеджером зависит от индивидуальных или психологических особенностей.

В повседневной работе менеджеру приходится сталкиваться с множеством различных людей: подчиненными своего и других отделов, коллегами своего или какого-либо другого отдела организации, с вышестоящим начальством, покупателями, возможно, с представителями местных властей, прессой, представителями правительственных учреждений и т.д.

Подход к различным группам разный, но через все общение проходит единая линия, которая определяет человеческие отношения: в любой работе отношения должны быть приятными, вежливыми и справедливыми. Если менеджер отдает предпочтение личным симпатиям в отношениях, это приводит к трениям, отказу от сотрудничества и даже к открытому конфликту.

Искусство общения с людьми является неотъемлемой частью менеджмента; ему можно научить, его можно развить, но оно в основном уже сформировалось на самой ранней стадии жизни. Поэтому менеджер должен учитывать укоренившиеся позиции людей, быть объективным и сохранять любезное обращение. Слишком легко видеть только то, что хочется увидеть; рационализировать или забыть то, что не соответствует нашему мировоззрению; игнорировать действительность. Важно также и то, что делают другие, глядя на нас или слушая нас.

Менеджеру следует максимизировать эффективность поведения, например:

- слушать и запоминать;
- изыскивать ценную информацию в беседе;
- предлагать альтернативы;
- аргументировать свое несогласие;
- прояснять смысл вопроса;
- подводить итоги;
- предлагать решения и т.д.

И минимизировать деструктивное поведение, не следует:

1. показывать свои чувства в неподходящее время;
2. говорить слишком много или слишком мало;
3. хвалиться;
4. жаловаться;
5. не слушать собеседника;
6. выходить из себя.

Далее рассматривается несколько моментов поведения менеджера при его взаимодействии с различными категориями людей, с которыми ему приходится сталкиваться в течение рабочего дня.

Клиенты как внешние, так и внутренние (из других отделов организации) могут оказаться заведомо неприятными в общении, но менеджер никогда не должен позволить раздражению одержать верх, потерять терпение и допустить оскорбления. Если все же менеджер не может подавить свои чувства, лучше поручить одному из подчиненных вести дело с данными покупателями.

Хорошо налаженные взаимные связи между менеджером и руководителем – неотъемлемое условие успешной деятельности.

Очень часто приходится слышать жалобы: «Босс совсем меня не слушает». Для этого существует немало всевозможных причин – например, прекрасно понимает, о чем вы говорите, но ничем это не показывает; может случиться так, что собственные проблемы занимают его больше или он не

заинтересован вашими предложениями, или, же босс думает, что эту проблему можно решить без его вмешательства.

Поскольку руководитель ограничен во времени, убедитесь в том, что когда вы ему пишете или обращаетесь к нему, вы не слишком многословны или скучны. Выражайтесь четко и недвусмысленно, придерживайтесь фактов или обоснованных идей, дабы убедить его, что ваше решение или рекомендации единственно правильные. Если вы говорите с ним о какой-то возникшей проблеме, сделайте попытку, по крайней мере, предложить решение так, чтобы у него не было нужды думать об этом деле и заниматься им от начала до конца – делайте работу за своего босса настолько, насколько это возможно, и тогда вероятность того, что курс, которому вы собираетесь следовать, получит одобрение, будет очень велика.

У многих менеджеров горизонтальные связи с равными по статусу менеджерами из других отделов или организаций или же диагональные связи с их начальством или подчиненными происходят весьма часто и очень важны.

Сложность горизонтальных связей заключается в том, что менеджер не имеет влияния на людей, с которыми ему приходится общаться, поэтому приходится использовать убеждение, вести переговоры и торговлю, то есть обмен того, что ему нужно, на то, что он может предложить противоположной стороне. Менеджер может искать информацию, подходящее решение или способ ускорить поставку, а может быть, он создал некий беспорядок в каком-то деле или поставил в трудное положение другого менеджера и ищет способ это исправить. Придется использовать все искусство общения от умения понравиться через веселый нрав до искрящегося обаяния.

Проявляющих расположенность можно однажды пригласить на ужин, что всегда способствует развитию добрых отношений, и когда у менеджера возникает необходимость позвать их на помощь в трудную минуту, эти люди, по крайней мере, согласятся выслушать его просьбу.

В бизнесе существует старое выражение – «Обращаться с людьми хорошо по пути вверх, однако вы можете встретиться с ними вновь на пути вниз!». Другими словами, если вы попираете других людей в стремлении добиться власти или продвижения по службе, остерегайтесь, они могут занять такую позицию, которая усложнит вашу жизнь, если вы через некоторое время падете с высот, а они будут находиться в положении, когда их власть выше вашей.

Таким образом, отношения с подчиненными рассматриваются со всех сторон. Здесь достаточно сказать, что менеджеру следует установить в высшей степени доверительные и доброжелательные отношения с подчиненными. И тогда подчиненные придут к нему с появляющимися проблемами до того, как встанут перед ними в тупик, что даст возможность призвать персонал немного поднапрячься, когда этого требуют обстоятельства.

1.2. Личные факторы в управлении персоналом

Сегодня при устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Развитие технологии позволило значительно сократить ряд работ, для которых были необходимы физическая выносливость и сила. Возможно, что в банковском деле зрение является наиболее важным физическим фактором, хотя можно встретить банковских работников, которые, имея различные дефекты зрения, хорошо выполняют свою работу. Однако сегодня некоторые банки все же настаивают на проведении медицинского обследования поступающих на работу.

Умственные способности личности могут быть определены как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения. В некоторой степени успешное обучение и сдача экзаменов могут

гарантировать определенный уровень умственных способностей, хотя некоторые работодатели могут дополнительно потребовать от предполагаемых кандидатов решить тесты на проверку уровня интеллекта, а также склонностей характера.

В контексте подбора на работу личные свойства обычно означают комбинацию эмоций, мотивации, интересов и социальных пропорций; другими словами, если приравнять это к личным качествам, это степень обаяния и влияния на людей. Если бы вас попросили описать индивидуальность тех, кого вы хорошо знаете, вы, скорее всего, стали бы описывать их поведение при различных обстоятельствах, характеризуя их как обаятельных, терпимых, предприимчивых, воодушевленных, дружелюбных, действующих согласованно, честных, надежных и т. д. Многие из этих характерных черт могут варьироваться в зависимости от ситуации; например, кто-то может демонстрировать покорность, имея дело с боссом, но проявлять деспотизм по отношению к подчиненным. Существуют различные тесты для определения характерных черт индивидуума, но обычно тесты не считаются хорошими предсказателями успеха в будущей работе.

Раньше считали, что если человек уже имеет работу, то он, скорее всего, ленив, избегает ответственности, действуют не согласованно и часто бывает довольно глупым (Дуглас Мак-Грегори назвал это теорией «Х»). Но исследования продолжались, и появилась более обнадеживающая точка зрения на природу человека, которая предполагала, что в подходящих условиях большинство людей могут значительно увеличить свою значимость; они не только избегают ответственности, но и сами ищут ее. Такая точка зрения видит работу не наказанием, а естественной функцией человека; нововведения и творчество присущи всем людям, а не ограничивается узким классом «управленцев». Это теория «У» Мак-Грегори.

Очевидно, что это наиболее современная точка зрения на работающего человека справедлива только в случаях максимально полного вовлечения работника в производство и получение им наибольшей выгоды.

Мотив – это побуждение воли; соображение и чувства, которое побуждает действовать, а мотивация – сила мотива, стимула.

Под мотивацией в смысле менеджмента мы подразумеваем стимулы, которые организует одного или группу работников целиком отдаться работе, причем это происходит добровольно, для блага организации или для реализации имеющихся программ.

Для разных людей существуют разные стимулы. Когда вы окончили школу или университет и получили первую работу, самым действительным стимулом для вас, скорее всего, было назначенное жалование – реальные деньги, которые вы сможете тратить без необходимости постоянно просить родителей оплачивать ваши расходы. Позже очень действенным стимулом вашей деятельности будет продвижение по службе и, возможно, машина компании, которой вы сможете пользоваться.

Взглянем на это с другой стороны, назовем это демотивацией. Что заставит вас оставить имеющуюся работу? Возможно, уменьшение зарплаты на 1/3 от сегодняшней, такое увеличение рабочего дня, что вы никак не можете быть дома раньше 11 часов вечера и совсем не видите с семьей. Если босс начинает публично отчитывать вас за каждую ошибку в офисе, даже если она никак к вам не относится, или распространять слухи о вашей личной жизни – все это может послужить причиной для того, чтобы потерять всякий интерес к работе.

Существует три основные теории мотивации:

Иерархия потребностей Маслоу

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сне и т. д.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с надежным видом на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или к кому-либо, чувство, что тебя принимают другие.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и работе как личности.

По теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

Маслоу отмечает: «До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребности имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работаем, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней.

Теория потребностей МакКлелланда

МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень часто привлекает людей с

потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании других отношений, оказании помощи другим.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контракты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Двухфакторная теория Герцберга

Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно

подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. На их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «Обогащения» труда. В ходе выполнения программы «Обогащения» труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Теория ожиданий

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа

позволит им получить лучшую работу и что, если работа с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждения и валентность. Ожидание в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в

значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силы и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Большинство организаций предпочитают проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников.

Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может

основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относится испытание, собеседования и центры оценки.

ИСПЫТАНИЯ

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ

В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата на роль управляющего. Он должен принимать решения, обращаться в письменной форме с

подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнения заданной роли, психологический тест.

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.

Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета, сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество.

Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным

отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное, конечно, заключается не просто в более быстром приспособлении этих работников к новой технике, а в том, что они за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства. Именно это, как выяснилось в ходе бесед – рабочими, во многом предопределяет их более высокую степень удовлетворенности своим трудом.

Изучая удовлетворенность рабочих и возможные пути повышения стабилизации трудового коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы.

На первом месте стоит содержание труда и уровень его оплаты. Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность которого отмечают около половины опрошенных рабочих предприятий.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты хозяйственной деятельности предприятие определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные.

В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

1. планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;
2. периодичности и обязательности обучения;
3. дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;
4. обеспечения учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели обучения;

для работающих руководителей предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения;

если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Оценка результатов труда преследует следующие три основные цели: административная, информационная и мотивационная.

1. Под административными целями понимается: продвижение по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, прекращение трудового договора.

Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы.

Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

2. Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию.

3. Оценка труда также представляет собой важное свойство мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, фирма имеет возможность

должным образом вознаградить работников зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует отметить, что систематическое положительное подкрепление поведения ассоциируется с высокой производительностью в будущем.

Оценка труда - это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника. От того, насколько справедливо будет оценена работа сотрудника, настолько он будет удовлетворен получаемым вознаграждением, настолько будет зависеть его производственное поведение в будущем.

Для оценки работы в настоящее время используют следующие методы:

Ранжирование работы – это простейшая форма оценки работы. Каждая работа в этом случае оценивается по степени относительной важности для фирмы. Объектом оценки являются необходимые обязанности, ответственность, квалификация. Работы группируются по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования определяется потребность фирмы в выполнении тех или иных работ. Данный метод получил распространение из-за своей простоты.

Классификация работ – данный метод аналогичен предыдущему и отличается только последовательностью реализации. Согласно этому методу, вначале определяется уровень зарплаты, затем подробно рассматривается сама работа. В условиях рыночных отношений он менее приемлем, но был широко распространен в условиях АКС. На каждую работу были установлены соответствующие нормы выработки, составлены единые расценки на их оплату.

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки

руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества.

ГЛАВА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ХЛЕБОКОМБИНАТЕ «КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ им. ГРИГОРОВИЧА»

2.1. Характеристика предприятия

ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича» в г. Челябинске был организован и сдан в эксплуатацию в 1898 году. Новейшая история предприятия берет начало с 90-х годов. В 1987 году трудовой коллектив предприятия избрал директором молодого и энергичного инженера Александра Берестова. Под его непосредственным руководством на комбинате хлебопродуктов прошла реконструкция производственных цехов, значительно увеличился ассортимент выпускаемой продукции, комбинат хлебопродуктов им. Григоровича стал базовым предприятием Объединения «СоюзПищепром», которое появилось в 1998 году. Сегодня под едиными торговыми марками «Царь», «СоюзПищепром» работают несколько крупнейших предприятий Южного Урала, в их числе, вошедший в состав КХП им. Григоровича, ЧКХП №1 (Челябинск), ОАО «Варненский комбинат хлебопродуктов» (Варненский район). Хлебокомбинат является самостоятельным субъектом. Является также юридическим лицом, руководствуется в своей деятельности законодательством. Хлебокомбинат имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на государственном и русском языках, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета.

Главной задачей хлебокомбината является выполнение плана по реализации хлеба и хлебобулочных, кондитерских изделий, круп, выполнение плана прибылей. В этих целях хлебокомбинат заключает договора с предприятиями торговли. Имущество принадлежит хлебокомбинату на праве полного хозяйственного ведения. В состав имущества хлебокомбината входят основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе. Переданное

хлебокомбинату в полное хозяйственное ведение имущество, включая дивиденды за счет прибыли, образуют уставной и специальный фонды.

В целях повышения заинтересованности членов трудового коллектива хлебокомбината в процессе своего развития и создания новых основных фондов, 10% прибыли остается в распоряжении завода после обязательных платежей бюджету.

Хлебокомбинат имеет право:

1) Оказывать услуги предприятиям, организациям согласно заключенным договорам.

2) Покупать, продавать другим предприятиям и организациям, сдавать гражданам в аренду, предоставлять во временное пользование здания, сооружения, транспортные средства, инвентарь и другие материальные ценности, а также списывать имеющееся на балансе имущество.

3) Передавать на договорных началах материально-денежные ресурсы другим предприятиям, организациям и гражданам, производящим продукцию или выполняющим для хлебокомбината работы и услуги.

В 1989 году предприятие было преобразовано в арендное, в 1992 акционировано и стало носить имя старейшего работника предприятия Анатолия Федоровича Григоровича. С этого момента на комбинате началась масштабная реконструкция. С 1991 по 2015 год произведено техническое перевооружение с заменой отечественного оборудования на оборудование лучших мировых марок. На территории комбината построены новые цеха и вспомогательные помещения, что позволило значительно увеличить ассортимент и качество выпускаемой продукции.

Предприятие рентабельное. Балансовая прибыль составляет:

2014 г.- 2 755 400 руб.,

2015 г.- 2 853 957 руб.,

2016 г.- 2 863 350 руб.

На хлебокомбинате действует расчетно-кассовое обслуживание.

Для нормального функционирования комбината проводится анализ его деятельности, в зависимости от постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Это позволяет сделать комбинат устойчивым, прибыльным и конкурентоспособным, а также обеспечить его дальнейшее развитие.

Проведение систематических анализов деятельности комбината позволяет:

быстро, качественно и персонально оценивать результаты деятельности комбината и его структурных подразделений;

точно и своевременно находить и учитывать факторы, влияющие на получаемую прибыль;

определить расходы и тенденцию их изменения, что необходимо для определения продажной цены и расчета рентабельности;

находить оптимальные пути решения различных проблем и получение достаточной прибыли.

Для всесторонней оценки эффективности деятельности комбината используются различные показатели: товарооборот, прибыль, рентабельность, издержки обращения и производства и др.

При планировании прибыли выявляется влияние на размер прибыли ряда факторов: определяется процент прибыли по товарной продукции в базовом году и увеличение прибыли вследствие увеличения объема производства товарной продукции; увеличение или уменьшение прибыли в связи с увеличением или уменьшением себестоимости на 1 руб. товарной продукции, увеличение прибыли за счет изменения цен и ряда других факторов.

Информационной основой анализа хозяйственной деятельности комбината являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, бухгалтерские балансы.

Документооборот на комбинате играет очень важную роль. Здесь очень важным является документальное оформление сделок (договоров). Очень

важным аспектом является оформление платежных документов (счета-фактуры и др.)

Документация оформляется делопроизводителями, и в зависимости от назначения, заверяется директором, главным бухгалтером. Организация работы с документами - это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами. К таким работам относятся: прием и регистрация, рассмотрение документов руководителем, порядок прохождения документов в организации и в исполнении, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача дел в архив.

В документационном обеспечении хлебокомбината выделяется три группы документов:

- 1) внутренние;
- 2) поступающие (входящие);
- 3) отправляемые (исходящие).

В каждой из этих групп имеются свои особенности обработки и прохождения. Прием и обработку поступающих и отправление исходящих документов осуществляет секретарь-машинистка.

Регистрация документов – это присвоение ему индекса и проставление его на документе с последующей записью кратких сведений о нем в журнале регистрации. Регистрация необходима для обеспечения сохранности документа, учета и контроля. Документы предприятия в дальнейшем либо остаются на длительное хранение в архиве, либо временно хранятся, а потом передаются к уничтожению.

Деятельность предприятия сопровождается составлением разных типов документов:

организационные документы (устав, структурная и штатная численность, штатное расписание, должностные инструкции и др.);

распорядительные документы (решения, распоряжения, приказы по основной деятельности);

документы по личному составу (коллективный договор, приказы по личному составу, трудовые книжки, личные дела, лицевые счета);

финансово-бухгалтерские документы (годовой отчет, главная книга, счета прибыли и убытков, акты, ревизии и т.п.);

нормативные документы от вышестоящих органов;

коммерческие документы (контракты и договора). Основными правовыми документами во взаимоотношениях между предприятиями являются коммерческие контракты (договора), представляющие собой соглашение сторон об установлении и регулировании каких-либо отношений.

2.2. Организационная структура управления предприятием

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура предприятия и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями. Организационные структуры управления промышленными организациями отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности организации (крупная, средняя, мелкие); производственный профиль организации (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции; сфера деятельности организации.

Во главе всего хлебокомбината стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности комбината, без особой на то доверенности действует от имени комбината, представляет его интересы во

всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные, к исполнению, всеми работниками хлебокомбината. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность завода, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся: главный бухгалтер (заместитель гл. бухгалтера, бухгалтера); кассир (отдел кадров); главный экономист (экономисты); главный инженер (инженер-технолог, инженер-механик, начальник котельной); начальник производственной лаборатории (зав. производства, зав. центрального склада).

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль экономного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно - материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у гл. бухгалтера находятся бухгалтеры. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливают их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

В подчинении бухгалтера находится отдел кадров. Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в

соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

Также подчиненным у директора находится и главный экономист. Он осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования.

Далее в подчинении директора стоит главный инженер. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, работ (услуг), их высокое качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

Главному инженеру подчиняется инженер-технолог. Он организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных ресурсосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции. Руководит составлением планов

внедрения новой техники и технологии, повышения эффективности производства, организует контроль за обеспечением деятельности цехов. Руководит работой по организации и планировке новых цехов, их специализации, освоению новой техники, новых высокопроизводительных технологических процессов, выполнению расчетов производительных мощностей и загрузки оборудования.

Инженер-механик обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Согласовывает планы (графики) с подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтов, своевременно обеспечивает их необходимой технической документацией, участвует в составлении титульных списков на капитальный ремонт. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

Также в подчинении директора находится начальник производственной лаборатории. Он организует проведение химических анализов, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям. Возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство. Принимает меры по сокращению затрат труда.

Заведующий складом руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с

соблюдением правил охраны труда, техники безопасности. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей.

Заместитель директора по качеству продукции организует проведение работ по контролю качества выпускаемой предприятием продукции, выполнение работ в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, технической документацией, условий поставок и договоров, а также по укреплению производственной дисциплины, обеспечению высокого технического уровня и качества продукции.

2.3. Характеристика выпускаемой предприятием продукции и его рынков сбыта

Миссия компании:

Возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений.

Предметом сотрудничества предприятий компании является производство продуктов питания. Предприятия объединяет инвестиционная и учетная политика. «СоюзПищепром» занесен в Российский реестр производителей и поставщиков натуральной и экологически безопасной продукции под № 46. Объединение подтверждает свой статус экологическими сертификатами, «СоюзПищепром» удостоен высших наград Международного экологического фонда, премий губернатора Челябинской области в области качества. Система качества и безопасности пищевой продукции соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 22000 (ИСО 22000:2005), включающий принципы ХАССП.

Ассортимент продукции выпускаемой комбинатом очень велик и разнообразен. Он выпускает такие изделия как:

1. хлебобулочный цех:

- хлеб белый из пшеничной муки первого сорта. Качество этого хлеба по органолептическим и физико-химическим показателям должны соответствовать требованиям ГОСТа 26987-86.

Хлеб имеет следующее содержание пищевых веществ: вода-36,3; белки - 8,1; углеводы - 48,8; жиры - 1,0; органические кислоты - 0,3. Укладывание, хранение и транспортирование хлеба идет согласно ГОСТу 8227-56.

- хлеб пшеничный из муки высшего сорта. Качество изделий должны соответствовать требованиям ГОСТа 27842-88. Контроль производства: на всех стадиях производства осуществляется контроль за соблюдением технологических параметров. Показатели качества готовой продукции должны отвечать требованиям ГОСТа 27842-87.

- калачи плетенные. Качество изделий калачей плетенных по различным показателям должно соответствовать требованиям РСТ 338-83. Калачи сплетаются из двух или четырех жгутов и производятся на делительных машинах типа А2-ХТМ.

- батон нарезной из муки первого сорта. Качество изделий батона должно соответствовать ГОСТу 27844-88.

- батон «Подмосковный» – высший сорт. Качество должно соответствовать требованиям ГОСТа 27844-88

Популярные продукты:

Царская мука – удачная выпечка – тесто из муки ТМ «Царь» держит превосходную форму, мука богата питательными веществами. Современные технологии помола сохраняют все богатство пшеничного зерна. Продукция высшего и 1 сортов произведена из отборного пшеничного зерна. Технология производства позволяет сохранить насыщенность продукта растительными белками и углеводами, которые легко усваиваются организмом, обеспечивают его иммунной защитой и необходимой энергией.

Масло «Элва» – относится к числу важных продуктов питания, удостоенное бронзы на Международном форуме продовольствия «WorldFood-2009». Растительное масло нерафинированное, первого горячего

отжима, сохраняет все ценные натуральные биологически активные вещества и микроэлементы.

Готовые завтраки. Недавно Объединение «СоюзПищепром» представило новинки полезного ассортимента торговых марок «Царь» и «СоюзПищепром». Это готовые завтраки: мюсли с фруктами и ягодами, шоколадные кукурузные, колечки, подушечки, шарики и хлопья «Фитнес».

Шоколадные кукурузные шарики, колечки, подушечки – полезное лакомство для детей. При выборе этой продукции, мамы всегда будут уверены, что завтрак или полдник станет для ребенка источником здоровья и энергии. Вся эта продукция изготовлена из кукурузной муки, которая богата содержанием соли калия, фосфора, магния, также в ней присутствуют витамины группы В, витамин Е, каротин. Рисовая крупа, входящая в состав готового завтрака, отличается большим содержанием крахмальных гранул, которые легко усваиваются организмом.

Хлопья «Фитнес» – это уникальная, сбалансированная смесь зерновых продуктов для всей семьи. Как отмечают специалисты, регулярное употребление хлопьев способствует насыщению организма полезными витаминами, микро- и макроэлементами. Хлопья также изготовлены из кукурузной крупки, богатой минералами и витамином, крупка считается одной из самых низкокалорийных, кукуруза способна выводить из организма жиры. Поэтому для людей, следящих за своей фигурой, хлопья «Фитнес» станут настоящим полезным лакомством и прекрасным дополнением к программе спортивных тренировок.

Мюсли с фруктами и ягодами – настоящее украшение царского ассортимента. В их состав входят натуральные ингредиенты: орех, кокос, семечка подсолнечника, шоколад и мед. Основа для мюсли –многозерновая основа. Родиной мюсли считают Швейцарию, но, по отзывам покупателей и экспертов рынка, мюсли царской коллекции нисколько не уступают европейскому качеству.

Ассортимент готовых завтраков удачно дополнен овсяными кашами моментального приготовления.

Энергия быстрого и полезного завтрака - овсяные каши моментального приготовления со вкусом шоколада и апельсина, с вишней, яблоком и корицей появились в магазинах Южного Урала и по всей России несколько месяцев назад.

Моментальные каши торговой марки «Царь» изготовлены из высококачественных цельных зерен овса, богатого витаминами групп А и В, минералами и аминокислотами. В состав царских каш входят только натуральные ингредиенты: темный шоколад, цукаты, апельсин, корица, сушеные вишня и яблоко.

Эти сытные блюда просты в приготовлении, в них оптимально сохранены все полезные вещества, они заряжают человека бодростью и улучшают настроение. Вкусный полноценный завтрак именно то, что рекомендуют сегодня диетологи, ведь современный человек весь день должен быть полон сил. Однако большинство людей в условиях временного цейтнота просто не успевают позавтракать. Для того чтобы помочь своим покупателям быть здоровыми, в «СоюзПищепроме» разработали новые быстрые и полезные рецептуры. Продукты питания моментального приготовления уже были в ассортименте производителя в 2005 году. Новый этап разработки связан с многочисленными просьбами и предложениями покупателей. Рецепты «СоюзПищепрома» созданы с учетом всех потребностей организма современного человека.

Макаронны - уже ставший традиционным вид гарнира входит в меню каждой российской семьи. В силу быстроты приготовления и относительной дешевизны, макаронные изделия вряд ли потеряют свою популярность и как самостоятельное питательное блюдо. Несмотря на то, что существует достаточно широкий выбор различных видов макаронных изделий, по данным исследований, наиболее востребованными среди потребителей

являются традиционные лапша, рожки, ракушки и тонкостенные трубчатые макароны.

Сегодня Челябинский комбинат хлебопродуктов имени Григоровича, входящий в Объединение «СоюзПищепром» производит более 25 видов макаронных изделий под торговыми марками «Царь», «СоюзПищепром». Продукцию изготавливают на современном оборудовании швейцарской фирмы «BuhlerAG» и итальянских линиях «Fava». В фирменных рецептурах используется мука собственного помола из твердых сортов пшеницы, вода природных источников, что придает готовой продукции янтарно-желтый и соломенно-желтый натуральные цвета.

Особенностями тонкостенных марочных макаронных изделий являются высокие потребительские свойства, быстрота приготовления и полноценное содержание: в макаронной крупке максимально сохраняются полезные вещества и витамины, что дает макаронным изделиям высокую питательную ценность, они хорошо усваиваются. Состояние после варки -важнейший показатель качества макаронных изделий.

Разнообразная фасовка и удобная современная упаковка макаронных изделий позволяют продукции полноценно сохраняться и не терять потребительских свойств. Дизайн фирменной пачки привлекает внимание потребителя, выделяет продукцию среди товаров-конкурентов, информация на упаковке подробно информирует о составе, полезных свойствах и рецептурах приготовления, это способствует росту доверия к продукции и демонстрирует ответственный подход производителя.

Телевизионный проект 1 Российского канала «Контрольная закупка» осенью 2009 году назвал макаронные изделия ТМ «Царь» победителем экспертного и покупательского отборов. Профессиональное жюри отметило особые полезные свойства продукции и отличный вкус. Выводом профессионального и народного жюри стало – полное соответствие самым высоким стандартам российского качества. Макароны изделия «СоюзПищепрома» вошли в престижный ТОП-10 самых востребованных

продуктов питания бакалейной группы, по итогам анализа спроса в крупных торговых сетях в 2009-2010 годах.

Уникальной новинкой прошлого года стал новый сорт макаронных изделий ТМ «Царь»: в Объединении «СоюзПищепром» начали производить лапшу с зародышем пшеницы. Витамины сосредоточены в основном в оболочке и зародыше зерна. Этой истиной воспользовались технологи макаронного производства, выпустив продукцию с заданными полезными свойствами. Зародыш пшеницы богат 12-ю витаминами, в том числе важными для роста и развития А и D, в нем сконцентрирован растительный белок, 18 аминокислот, 21 макро и микроэлемент. Злаковые черпают отсюда энергию роста и силу колоса. Эту самую важную растительную составляющую теперь используют в составе макаронной крупки, что делает продукт функциональным и особенно полезным для укрепления иммунитета.

Возрождая традиции русского питания, Объединение «СоюзПищепром» заботится о здоровье своих покупателей. Современные технологии обработки зерна помогают сохранять все богатство злаков. В марочном ассортименте макаронных изделий – энергия долголетия и мудрого отношения к себе и своему здоровью.

Подготовка сырья к производству должна производиться согласно соответствующему разделу сборника «Технологические инструкции для производства хлеба и хлебобулочных изделий».

Хлебокомбинат снабжает своей продукцией школы, детсады, больницы. Туда завозятся хлеб, бублики, сушки, пряники, кексы, зефир и другая продукция. Макароны, хлебобулочные, кондитерские изделия также поступают в сеть магазинов города и всей страны, а также экспортируются в другие страны.

ГЛАВА 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ОАО «КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ ИМ. ГРИГОРОВИЧА»

3.1. Характеристика профессионально-квалификационного уровня персонала предприятия

Численность работников по комбинату представлена в таблице 1:

Таблица 1 – Численность персонала на хлебокомбинате

Год	Обслуж. персонал (чел.)	ИТР (чел.)
2014	1130	110
2015	1170	120
2016	1190	130

На 2017 г. сокращение работников хлебокомбината не планируется. Профессионально-квалификационный уровень персонала комбината следующий:

Директор – руководит всеми видами деятельности предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства; повышение производительности труда, эффективности производства и качества продукции на основе широкого внедрения новой техники, научной организации труда, производства и управления. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда. Директор должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся деятельности предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; технологию производства продукции

предприятия (в частности, хлебокомбината); методы хозяйствования и управления предприятием.

Квалификационный уровень: высшее техническое образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет.

Главный бухгалтер - обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей. Руководит работниками бухгалтерии предприятия. Главный бухгалтер должен знать: постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по организации бухгалтерского учета и составлению отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; формы и порядок финансовых расчетов; порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств; правила расчетов с дебиторами и кредиторами; порядок списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь; экономику, организацию производства.

Квалификационные требования: высшее экономическое образование и стаж бухгалтерской работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

Бухгалтеры – производят начисление и перечисление платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, налогов и других выплат и платежей, а также

отчисление средств в фонды экономического стимулирования и другие фонды. Следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив. Бухгалтер должен знать: постановления, распоряжения, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации бухгалтерского учета и составлению отчетности; формы и методы бухгалтерского учета на предприятии; организацию документооборота. Квалификационные требования:

Бухгалтер первой категории: высшее экономическое образование и стаж работы в должности бухгалтера второй категории не менее 3-х лет.

Бухгалтер второй категории: высшее экономическое образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы в должности бухгалтера не менее 3-х лет.

Бухгалтер: среднее специальное образование без предъявления требований к стажу работы или специальная подготовка по установленной программе и стаж работы по учету и контролю не менее 3-х лет.

Начальник отдела кадров – систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия. Участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготовке их к работе на руководящих должностях. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с законодательством; выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности трудящихся, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам. Он должен знать: методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; методы учета движения кадров.

Квалификационные требования: высшее образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет.

Главный экономист – методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия. Организует разработку методов экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование организации производства. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах экономической деятельности в вышестоящие органы. Главный экономист должен знать: распоряжения вышестоящих органов, методические и нормативные материалы по организации экономической работы на предприятии; экономические методы управления предприятием; организацию, формы и методы плановой работы на предприятии; порядок расчета экономической эффективности от внедрения новых видов продукции и техники.

Квалификационные требования: высшее экономическое образование или инженерно-экономическое образование и стаж экономической работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

Главный инженер – руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, реконструкции и модернизации, мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию благоприятных и безопасных условий труда. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с требованиями научно-технического процесса. Он должен знать: профиль, специализацию и особенности структуры

предприятия; перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и предприятия, технологию производства продукции предприятия; методы хозяйствования и управления предприятием.

Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет.

Инженер-технолог (гл. технолог) – рассматривает и утверждает изменения, вносимые в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства. Контролирует выполнение перспективных и готовых планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов. Рассматривает проекты конструкций изделий или состава продукта, отраслевых и государственных стандартов. Согласовывает наиболее сложные вопросы, относящиеся к технологической подготовке производства, с подразделениями предприятия, проектами, исследовательскими организациями, представителями заказчиков. Он должен знать: методические и нормативные материалы по технологической подготовке производства; перспективы технического развития отрасли и предприятия; технические характеристики, режимы работы оборудования, правила его эксплуатации; порядок и методы планирования технологической подготовки производства; технические требования, предъявляемые к сырью, материалам и готовой продукции.

Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических и руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет.

Инженер-механик – организует проведение инвентаризации производственных основных фондов, определяет устаревшее оборудование, объекты, требующие капитального ремонта и устанавливает очередность

производства ремонтных работ. Участвует в экспериментальных, наладочных и других работах по внедрению и освоению новой техники в испытаниях оборудования. Принимает меры по выявлению неиспользуемого оборудования и его реализации, улучшению эксплуатации действующего оборудования. Должен знать: руководящие материалы по организации ремонта оборудования, сооружений, зданий; организацию ремонтной службы на предприятии; порядок и методы планирования работы оборудования и производства ремонтных работ.

Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических и руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет.

Начальник производственной лаборатории – разрабатывает методики и инструкции по текущему контролю производства, осуществляет контроль за правильным и точным их выполнением работниками лаборатории. Осуществляет контроль за состоянием лабораторного оборудования и рабочих мест сотрудников лаборатории и принимает меры по устранению имеющихся недостатков. Организует четкое ведение лабораторных журналов и своевременное оформление результатов анализов и испытаний. Он должен знать: руководящие материалы по технологической подготовке производства; режимы производства; оборудование лаборатории, правила ее эксплуатации, методы проведения научно-исследовательских работ; стандарты, технические условия, методики и инструкции по лабораторному контролю производства.

Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее 3-х лет.

Заведующий складом – обеспечивает сохранность складированных товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведет учет складских операций. Следит за наличием и исправностью противопожарных

средств, состоянием оборудования и инвентаря, обеспечивает их своевременный ремонт. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, сбор, хранение и своевременный возврат погрузочного реквизита. Он должен знать: нормативные документы по организации складского хозяйства; стандарты и технические условия на товарно-материальные ценности; виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товарно-материальных ценностей и нормы их расхода; организацию погрузочно-разгрузочных работ, положения и инструкции по учету ценностей.

Квалификационные требования: среднее специальное образование и стаж работы по учету не менее 1 года или общее среднее образование и стаж работы по учету и контролю не менее 3-х лет.

Заместитель директора по качеству продукции – руководит разработкой и проведением мероприятий по повышению качества продукции, внедрение системы управления качеством, стандартов и нормативов показателей. Организует проведение непредусмотренных технологическим процессом выборочных проверок качества готовой продукции и поступающих на предприятие материальных ресурсов, качество и состояние технологического оборудования, условий производства, упаковки, хранения, загрузки и транспортировки продукции, сырья, материалов, полуфабрикатов. Обеспечивает контроль за испытаниями готовых изделий и оформлением документов, удостоверяющих качество продукции. Он должен знать: руководящие материалы по управлению качеством продукции; методы планирования повышения качества продукции; порядок аттестации качества промышленной продукции; правила проведения испытаний и приемки продукции; организацию учета, порядок и сроки составления отчетности о качестве продукции.

Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях не менее 5 лет.

3.2. Заключение коллективных договоров (контрактов) на предприятии

Коллективный договор – это правовой акт, регулирующий трудовые, социально экономические и профессиональные отношения между работодателем (его администрацией) и работниками на предприятии, т.е. трудовым коллективом.

Уровень активности трудового коллектива в разработке, обсуждении и выполнении коллективного договора влияет и на его эффективность в решении вопросов труда, быта, социального развития трудового коллектива. Коллективный договор ныне является важнейшим правовым актом, приспособленным к конкретным условиям данного производства и трудовому коллективу. Он имеет смешанную юридическую природу, поскольку коллективный договор – правовой акт, устанавливающий согласие работодателя (администрации) и работников (трудового коллектива) как социальных партнеров на конкретном производстве, в котором закрепляются локальные нормы, повышающие социальные гарантии. Следовательно, коллективный договор - это не только правовой акт, но и акт социального партнерства на уровне предприятия между работниками и работодателями. Он является также морально-политическим актом, так как определяет и условия поведения сторон.

Коллективный договор хлебокомбината является документом, гарантирующим защиту прав и интересов различных профессиональных групп трудящихся предприятия. Администрация, согласно деятельности предприятия и его организационных структур, признает профсоюзный комитет в качестве единственного и полномочного представителя трудового коллектива в коллективных переговорах по вопросам регулирования трудовых отношений, норм труда и оплаты труда, условий найма, социальных льгот и гарантий работников.

Из понятия коллективного договора видно, что это двусторонний договор. Одной его стороной является коллектив работников в лице одного или нескольких профсоюзов, если на данном производстве не один профсоюз. Когда со стороны работников выступают одновременно несколько профсоюзов, то ими формируется объединенный представительный орган для переговоров, разработки единого проекта и заключения необходимого коллективного договора. Единый проект обсуждается в подразделениях предприятия, дорабатывается с учетом их замечаний и утверждается общим собранием (конференцией) трудового коллектива. Стороной договора является трудовой коллектив.

Если согласия в объединенном представительном органе не достигнуто, то общее собрание трудового коллектива принимает наиболее приемлемый проект коллективного договора и поручает профсоюзу, разработавшему этот проект, на его основе провести переговоры и заключить после утверждения общим собранием коллективный договор от имени трудового коллектива с работодателем.

Таким образом, и в этом случае стороной коллективного договора является весь трудовой коллектив предприятия, за ним последнее слово. Его собрание может принять коллективный договор, даже если представители одного из профсоюзов и не согласны с ним. Закон дал здесь право трудовому коллективу решать вопрос окончательного принятия одного из представленных проектов коллективного договора.

Профсоюз вправе также самостоятельно вести переговоры и заключать коллективные договоры от имени представляемых им работников или предлагать и заключать приложение к единому коллективному договору, защищающие специфические интересы представляемых работников по профессиональному признаку. Такое приложение является неотъемлемой частью коллективного договора.

Второй стороной коллективного договора является работодатель (независимо от формы собственности, ведомственной принадлежности

данного производства и численности в нем работников) непосредственно или уполномоченный им представитель (директор) со своей администрацией.

От сторон коллективного договора надо отличать субъектов-исполнителей, указанных в коллективном договоре как ответственных за выполнение конкретного обязательства по данному договору.

Следовательно, в коллективном договоре есть следующие обязанности по нему субъекты:

работодатель как собственник производства и сторона договора;

его представитель, администрация во главе с директором, управляющим и руководителем;

трудовой коллектив как сторона договора;

профсоюз как представитель трудового коллектива работников;

субъекты-исполнители по отдельным обязательствам. На комбинате договаривающиеся стороны признают, что экономическая стабильность предприятия и благополучие членов коллектива взаимосвязаны и, следовательно, заинтересованы в создании для этого оптимальных условий. В случае возникновения конфликтных ситуаций, они будут разрешаться посредством прямых и открытых переговоров в соответствии с действующим законодательством. Если условия хозяйственной деятельности или положение рабочих ухудшится в связи с изменением законодательства, договор может быть пересмотрен с согласия сторон.

На срок действия договора, при выполнении администрацией всех его положений, профсоюзная организация обязуется не объявлять забастовок, бойкотов или замедления темпов работы предприятия.

Современный коллективный договор является актом непосредственного участия трудовых коллективов в правовом регулировании труда работников данного производства, создание локальных норм трудового права, с одной стороны, а с другой, он является актом участия работников, их трудового коллектива в управлении предприятия, поскольку может развивать производственную демократию, участие работников в местном

правотворчестве. В нем соединяются и отражаются интересы работников и работодателей, поскольку коллективный договор представляет консенсус интересов социальных партнеров на производстве. В этом правовая, экономико-социальная и политическая роль коллективного договора. Его значение в переходный период возрастает. Коллективный договор может восполнять своими локальными нормами проблемы трудового законодательства, повышать гарантии трудовых прав работников, улучшать охрану труда и социально-бытовые условия, может также нацеливать на уважение и развитие трудовых традиций данного предприятия.

Коллективный договор выступает как средство воспитания дисциплины труда, добросовестного отношения к труду, предусматривает меры материального поощрения высококачественного труда и меры воздействия на нарушителей коллективного договора. Производственное, народнохозяйственное значение коллективного договора в том, что он направлен на совершенствование производства, улучшение качества продукции, повышение производительности труда. Таким образом, коллективный договор имеет правовое, социально-экономическое, политическое, производственное и воспитательное значение.

На комбинате администрация настоящим признает профсоюзный комитет единственным и исключительным представителем всех работников в коллективных переговорах об оплате труда, продолжительности рабочего времени, решении социальных проблем и других условиях коллективного договора.

Профсоюзный комитет обязуется:

1. предоставлять и защищать законные интересы членов профсоюза;
2. осуществлять контроль за выполнением условий коллективного договора, принимать меры, обеспечивающие выполнение двухсторонних обязательств;
3. защищать интересы трудового коллектива при распределении фондов предприятия, других социальных благ;

4. проводить работу по предупреждению и урегулированию трудовых споров (конфликтов) между членами трудового коллектива и администрацией;

5. приостанавливать деятельность цехов, участков, оборудования, если созданы нормальные условия труда и возможно нанесение ущерба здоровью работников;

6. оказывать юридическую и материальную помощь членам профсоюза;

7. направлять средства социального страхования на выплату всех видов пособий и пенсий, отдых работников и его членов семьи;

8. приобретать путевки для санаторного лечения работников и для отдыха их детей.

К Новому году приобретать подарки для детей и проводить утренники; осуществлять сбор и учет членских профсоюзных взносов, приобретать ценные подарки для поздравления вступающих в брак работников; оказывать материальную помощь членам профсоюза; вести постоянный учет нуждающихся в санаторно-курортном лечении; проводить анализ заболеваемости; премировать лучших профсоюзных активистов.

Рабочие, руководители, специалисты и служащие обязуются: качественно и в срок выполнять производственные задания, бережно относиться к государственному имуществу, осуществлять правильную эксплуатацию зданий, сооружений и оборудования, наблюдать внутреннюю трудовую дисциплину, выполнять приказы, распоряжения администрации.

Сроки действия договора:

Коллективный договор вступает в силу с момента подписания и действует в течение календарного года до подписания нового договора. К коллективному договору прилагаются следующие документы:

нормативные документы по оплате труда;

перечень дополнительных средств защиты работающих;

соглашение по охране труда;

перечень профессий на бесплатную выдачу молока и мыла;
план мероприятий по укреплению материально-технической базы.

Споры, возникающие при заключении и исполнении коллективного договора, разрешаются в порядке, установленном законодательством РФ. При возникновении разногласий стороны должны стремиться использовать все имеющиеся возможности для урегулирования конфликтного спора.

При несчастном случае по вине предприятия единовременная компенсация работника составляет: в случае гибели работника или получения увечья по вине предприятия его семье выплачивается единовременное пособие в сумме его утраченного среднего заработка с момента гибели до пенсионного возраста (согласно закону об охране труда).

Администрация бесплатно обеспечивает трудящихся средствами защиты в соответствии с типовыми нормами выдачи спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты.

Работникам, занятым на производственных процессах хлебопечения, кондитерского, макаронного цехов с вредными условиями труда выдается бесплатно молоко.

Администрация обязуется выдавать моющие средства для стирки спецодежды на предприятии, где нет централизованной стирки.

Содержание коллективного договора – это все его условия, о которых стороны договорились при его заключении. Эти условия определяют права и обязанности сторон и ответственность за их нарушение.

Примерный перечень вопросов, по которым могут включаться взаимные обязательства сторон:

Оплата труда – форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, компенсации и доплаты, механизм регулирования оплаты с учетом роста цен, инфляции, выполнения показателей, установленных коллективным договором.

Обеспечение занятости – занятость, переобучение, условия высвобождения работников.

Рабочее время и время отдыха – их продолжительность, отпуска, льготы для совмещающих работу с обучением.

Охрана труда – улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи.

Контроль за выполнением коллективного договора, социальное партнерство, ответственность его сторон, обеспечение гарантий деятельности профсоюзов.

ОПЛАТА ТРУДА

Администрация и трудовой коллектив совместно направляют свои усилия на достижение расчетных экономических и финансовых показателей, обеспечивающих нормальную хозяйственную деятельность предприятия.

К коллективному договору прилагается: порядок образования фондов потребления, порядок образования средств на оплату труда, форма оплаты и стимулирования труда (размеры тарифных ставок и окладов, применяемых надбавок и доплат при наличии средств, льготы и компенсации).

Минимальные размеры тарифных ставок и окладов на предприятии устанавливаются не ниже утверждаемых Указом Правительства и меняются параллельно росту стоимости жизни. Суммы премии максимальными размерами не ограничиваются при наличии средств.

Каждому вновь принятому работнику разъясняются условия оплаты труда. О введении новых норм выработки и об изменениях оплаты труда, администрация извещает работников предприятия не позднее 2-х месяцев.

Администрация обязуется:

1. Оплату труда рабочих, руководителей, специалистов производить согласно штатному расписанию. Ежемесячно изменять заработную плату с учетом коэффициента инфляции.
2. Доплату рабочим в зависимости от условий труда производить согласно перечню конкретных работ и рабочих мест.
3. Тарификацию работ и присвоение разрядов рабочим производить согласно единому тарифно-квалификационному справочнику.

4. Открывать каждому вновь принятому рабочему трудовую книжку. По требованию, за каждый месяц выдавать расчетные листки с указанием размера зарплаты.

5. При бригадном выполнении работ распределении сдельного заработка между членами бригады производить по разрядам и отработанному времени за текущий период, с учетом коэффициента трудового участия, установленного решением бригады.

6. Премирование и вознаграждение кандидатов производить в соответствии с утвержденными положениями.

7. Не допускать задержку выплаты зарплаты. В исключительных случаях выдавать отдельным работникам внеплановые авансы в счет зарплаты в размере не более месячного заработка по согласованию с профсоюзным комитетом. Установить сроки выплаты зарплаты 10 числа каждого месяца.

8. Знакомить всех поступающих на предприятие с правилами внутреннего распорядка.

9. Строго следить, чтобы установленная продолжительность рабочего дня соблюдалась всеми работниками. Обеспечить строгий учет явки на работу, опозданий, отлучек и т.п.

10. Применять в отношении нарушителей трудовой дисциплины: прогульщиков, пьяниц, а также за разглашение коммерческой тайны все имеющиеся воздействия: лишение премий, годового вознаграждений, лишение льготных путевок и другие меры вплоть до увольнения.

Профсоюзный комитет обязуется: осуществлять систематический контроль за соблюдением законодательства по зарплате, за правильное применение премиальных положений. Контроль за соблюдением больничного режима. Систематически проверять правильность расчетов по зарплате и ее выплате.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ

Администрация обязуется обеспечить полную и стабильную занятость рабочих на предприятии в соответствии с их профессией, квалификацией и коллективным договором.

Администрация уведомляет профсоюзный комитет о намерении изменить структуру, что может повлечь за собой увольнение работников или временное освобождения от работы не позднее, чем за 2 месяца.

В случае сокращения рабочих мест администрация обязуется принять меры по их воссозданию за счет расширения производственной деятельности в целях их трудоустройства.

Стороны, подписавшие настоящий коллективный договор, обязуются совместно решить вопросы высвобождения кадров в случае реорганизации, ликвидации предприятия, передвижения кадров, совершенствования оплаты и условий труда.

Администрация обязуется не принимать дискриминационных мер при приеме и увольнении в отношении женщин с малолетними детьми, лиц с ограниченной трудоспособностью, а также молодых специалистов.

При увольнении работников по условиям экономической целесообразности персональный состав увольняемых и условия увольнения предварительно согласовываются с профсоюзным комитетом.

РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ВРЕМЯ ОТДЫХА Режим рабочего времени:

Для бригад производственного цеха распорядок работы следующий: на основании спроса населения. Экспедиция работает на основании графика работы производственного цеха;

операторы паровых котлов и печей работают на основании графика работы производственного цеха.

В исключительных случаях работник выполняет сверхурочную работу строго на условиях добровольности (согласно законодательству).

Предусматриваются особенности режима работы для различных категорий работников (неполного рабочего дня, неполной рабочей недели).

Отпуска:

Ежегодный отпуск для рабочих и служащих устанавливается не менее 24 рабочих дней.

Представлять работникам кратковременный оплачиваемый отпуск в случаях:

- 1) собственной свадьбы, дочери, сына - 3 дня;
- 2) рождения ребенка отцу - 2 дня оплачиваемые;
- 3) ухода за тяжелобольными членами семьи (без оплаты) на основании медицинских справок;
- 4) смерти близкого родственника - 3 дня;
- 5) собственный день рождения - 1 день оплачиваемый;
- 6) провожание в Армию сына - 1 день оплачиваемый.

Расходы на оплату этих отпусков производится за счет средств, направленных на оплату труда.

Администрация предоставляет новостройщикам до 2-х месяцев отпуска без содержания для строительства индивидуального жилого дома (до 3-х лет с начала строительства).

Доплаты, надбавки, льготы и компенсации:

В зависимости от условий труда работникам устанавливаются доплаты: за работу в ночное время в размере 100%, охранникам - 50%; за работу в тяжелых и вредных условиях труда на основании аттестации рабочих мест - 12%, особо вредных условиях труда - 24%; за работу в выходные дни - 100%; за работу в праздничные дни - 100%. Надбавка учитывается при начислении премии, пособий по социальному страхованию, отпускных.

При отсутствии средств на счету предприятия администрация обязуется в указанные сроки обеспечить выплату зарплаты на уровне государственных гарантий оплаты труда в соответствии с Указом Президента РФ.

Всем работникам, работающим по скользящему графику, доплачивается за переработанные часы, согласно законодательству.

Лицам, ответственным за составлением табеля учета рабочего времени, указывать количество переработанных часов.

Охрана здоровья, социальное обеспечение.

Администрация обязуется выделять средства для приобретения путевок в дома отдыха и санатории.

Оплата за счет средств предприятия должна составлять не менее: санаторные – 90%, туристические – 80% стоимости путевки. Санаторные путевки распределяются профсоюзным комитетом в строгом соответствии рекомендацией врача. Для премирования лучших работников выделять средства на приобретение туристических путевок при наличии денежных средств.

Стороны признают, что без создания условий жизни, быта и отдыха рабочих невозможна максимальная эффективность производства, социального благополучия коллектива предприятия.

В этих целях предприятие обязуется при уходе на пенсию выплачивать единовременное пособие в размере 3-х месячного оклада.

ОХРАНА ТРУДА

Администрация принимает на себя обязанность обеспечивать здоровье и безопасность условий труда, производственного быта в соответствии с требованиями нормативных документов по охране труда и информировать трудовой коллектив о состоянии условий труда. На эти цели из средств предприятия выделяется 2% от фонда потребителя.

Стороны признают своей обязанностью сотрудничать в деле сохранения здоровья и безопасности труда, и считают управление охраны труда неотъемлемой частью производственного процесса, который предусматривает:

- регулирование отношений в области охраны труда женщин и молодежи в соответствии с законодательством;
- организацию и ведение производственного процесса с обязательным соблюдением всех нормативных требований;

- обучением вопроса охраны труда рабочих массовых профессий, а также руководителей и специалистов;
- организацию медицинских осмотров работников;
- ответственность работников за нарушение требований, норм и правил по охране труда;
- материальное стимулирование работников за работу без травм и аварий;
- функциональные обязанности и ответственность руководителей и должностных лиц в вопросах охраны труда;
- осуществление всех работ в строгом соответствии с требованием правил техники безопасности и производственной санитарии, проводить своевременное обучение и инструктаж по технике безопасности и производственной санитарии рабочих, ИТР, служащих;
- проведение систематической работы по повышению культуры производства, улучшению условий труда рабочих, повседневное осуществление контроля по технике безопасности;
- администрация обязуется обеспечивать рабочих оборудованием, санитарно-бытовыми помещениями. Обеспечить нормальную и бесперебойную работу душевых; умывальников и других санитарно-бытовых устройств. Выполнение работы по подготовке цехов, участков к осенне-зимнему периоду, план и сроки проведения работ по подготовке к зиме согласовать с комитетом профсоюза и объявлять не позднее второго квартала следующего года приказом по хлебокомбинату;
- обеспечение рабочих питьевой водой;
- осуществление систематического контроля за состоянием воздушной среды в цехах и участках путем регулярного проведения лабораторных анализов.

Информирование трудящихся.

Администрация обязуется:

- систематически информировать членов коллектива о финансовом положении, а также решение вопросов труда социального развития;
- проводить систематически совместно с профкомом рейды проверки по сохранности материальных ценностей и эффективности использования резервов производства;
- информировать членов коллектива о своих решениях по различным вопросам.

КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ КОЛЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРА

Контроль за выполнением коллективного договора осуществляет комиссия, состоящая из равного числа представителей сторон.

Стороны, подписавшие коллективный договор, один раз в полгода отчитываются о его выполнении на профсоюзном собрании.

Представители администрации и профсоюзного комитета, подписавшие коллективный договор, несут дисциплинарную, материальную и уголовную ответственность за невыполнение взятых на себя обязательств.

Должностные лица и отдельные работники, виновные в невыполнении конкретных обязательств по коллективному договору, несут ответственность в порядке, установленном законом.

Трудовой коллектив и профсоюз не несут юридической ответственности по коллективному договору. Они за невыполнение его условий несут лишь морально-политическую ответственность.

Работодатель и должностные лица его администрации за невыполнение условий коллективного договора несут правовую ответственность вплоть до освобождения руководителя от должности по требованию профсоюзного органа.

Все условия коллективного договора по их характеру могут быть классифицированы по трем следующим видам:

1. Нормативные условия, предоставляющие дополнительные льготы, преимущества или устанавливающие виды и размеры оплаты труда, дополнительные отпуска и т.д. Эти условия применяются каждый раз к тем

работникам, кто имеет по договору право на них. Действуют эти условия весь период существования коллективного договора. С расширением ныне договорных начал регулирования труда нормативные условия коллективного договора все более расширяются.

2. Обязательные условия предоставляют конкретные обязательства сторон с указанием сроков их выполнения и их субъектов-исполнителей, отвечающих за их выполнение. Эти условия действуют до их выполнения, а за тем погашаются выполнением. Большая часть обязательных условий в коллективном договоре, как правило направлено на улучшение охраны труда и бытового обслуживания работников.

3. Организационные условия. Это условия о сроках действия договора, контроля за его выполнением, о порядке исполнения и пересмотра, а также об ответственности за нарушение ответственности коллективного договора.

Все условия коллективного договора могут лишь улучшать, по сравнению с законодательством, условия труда работников. Условия, ухудшающие их, считаются недействительными.

В течение срока действия коллективного договора все его изменения, дополнения производятся только по взаимному согласию сторон в порядке, установленном в коллективном договоре, а если он не определен, то в порядке, установленном законом для заключения коллективного договора, с утверждения общего собрания (конференции) трудового коллектива. Закон установил определенные гарантии для трудового коллектива при ликвидации предприятия, предусмотрев, что претензии трудового коллектива по коллективному договору удовлетворяются из имущества ликвидируемого предприятия до расчетов с бюджетом, банками и другими кредиторами. Ликвидационная комиссия по согласованию с профсоюзом определяет размер их средств для трудового коллектива и распределяет их по подразделением и среди работников.

При смене собственника имущества предприятия действие коллективного договора сохраняется в течение 3-х месяцев. В этот период

стороны вправе начать переговоры о заключении нового коллективного договора или сохранении, изменении и дополнении действующего. При пересмотре коллективного договора должен быть решен вопрос о возможности сохранения льгот для работников и других условий, предусмотренных прежним коллективным договором. Необоснованный отказ в заключении коллективного договора с трудовым коллективом приватизируемого предприятия или невыполнение требования о социальных гарантиях их работников может повлечь наложение штрафа на виновное должностное лицо в размере от 10-ти до 100-кратной величины минимального размера оплаты труда. Но штраф не освобождает его от выполнения соответствующих обязанностей. При ликвидации предприятия коллективный договор действует в течение всего срока проведения ликвидации.

Прекращение договора – это акт прекращения трудовых правоотношений работника с администрацией. Отстранение работника от работы еще не прекращает само по себе трудовое правоотношение, здесь лишь приостанавливается выполнение работником его трудовых функций по коллективному договору, с приостановкой выплаты за это время зарплаты. Прекращение коллективного договора с отстраненным работником возможно лишь по общим основаниям, предусмотренным законом. Так, работника, появившегося на работе в нетрезвом состоянии, администрация не допускает к работе в этот день, т.е. отстраняет от работы на этот день. В иных случаях закон, как правило, не предоставляет право администрации самой отстранять работника от работы, исключения предусматривают лишь некоторые уставы от дисциплины.

Прекращение договора может наступить лишь тогда, когда есть для этого законные основания.

Основаниями прекращения договора являются также жизненные обстоятельства, которые признаются законом как юридические факты для прекращения договора.

Само по себе наличие основания увольнения не прекращает трудового правоотношения. Для этого необходим определенный юридический акт как действие соответствующего лица (приказ администрации или заявление работника), оформленный в установленном законом порядке и отражающий волю стороны договора на его расторжение. И наличие основания для увольнения по инициативе администрации не обязывает ее увольнять работника, а дает ей лишь право на увольнение с соблюдением соответствующего порядка. Строгая регламентация законом оснований прекращения договора и порядка увольнения работников по каждому из оснований является важной юридической гарантией права на труд.

Прекращение коллективного договора правомерно в следующих случаях:

- есть указанные в законе основания;
- соблюден определенный порядок увольнения работника по данному основанию;
- имеется юридический акт прекращения трудовых правоотношений.

Все основания увольнения по субъектам, к которым они применяются, делятся на общие и дополнительные.

1) Основаниями прекращения контракта являются:

соглашение сторон коллективного договора. Это основание характеризует договорной характер коллективных отношений, которые устанавливаются по соглашению сторон. И соглашением сторон могут прекращаться. На практике данное основание прекращения коллективного договора применяется в тех случаях, когда стороны досрочно прекращают срочный коллективный договор. Законодательство не указывает каких-либо причин, организовывающих возможность такого соглашения, и при прекращении договора с неопределенным сроком. Это основание увольнения указывается в трудовой книжке в случае, если контрактом предусмотрено увольнение в соответствии с указанным в Законе.

Если стороны согласились прекратить договор, то он прекращается в любое время. Аннулирование этой договоренности может иметь место лишь при взаимном соглашении администрации и работника.

Истечение срока договора, заключенного на срок до 5-ти лет или на время выполнения определенной работы. Сам факт истечения срока, окончания обусловленной работы не прекращает договор, если работник продолжает работать. Для его прекращения и здесь необходимо действие одной из сторон коллективного договора, выражающее ее волю на прекращение договора.

Если истечение срока договора или окончания обусловленной работы трудовое отношение фактически продолжается, и ни одна из сторон не требует его прекращения, то договор признается продолженным на неопределенный срок.

Призыв или поступление работника на военную службу. За призванным сохраняется право поступления в то же предприятие по возвращении из армии. Если призванный освобожден в течение трех месяцев со дня призыва от службы в армии, то ему должна быть предоставлена та же работа, что и до призыва, согласно Закону о всеобщей воинской обязанности.

Перевод работника, с его согласия, на другое предприятие или переход работника на выборную должность. Это основание увольнения применяется лишь при переводе в другое предприятие, т.е. когда с прежним предприятием договор прекращается. При этом для применения увольнения в порядке перевода необходима ясно выраженная на это (в письменной форме) воля трех лиц: работника (подает об этом заявление); руководителя по новому месту работы; руководителя по старому месту работы. При переходе же на выборную должность должен быть акт избрания на это должность.

Отказ работника от продолжения работы в связи с существенным изменением условий труда. В этом случае администрация может применять увольнение только тогда, когда такое изменение условий труда было вызвано изменением в организации производства или труда. Если же никаких

изменений не было, то она без согласия работника не имеет права существенно изменять условия договора.

Вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы, увольнению от должности либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы. Увольнение производится не ранее вступления приговора в законную силу, поскольку до того он может быть отменен в кассационном порядке.

2) Контракт, заключенный на неопределенный срок, может быть расторгнут досрочно по инициативе работника, если он письменно предупредит об этом администрацию за 2 недели. По истечению срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет.

3) Срочный коллективный договор может быть расторгнут досрочно по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы, нарушения администрацией законодательства о труде.

4) Контракт, заключенный на неопределенный срок, а также срочный контракт до истечения срока его действия могут быть расторгнуты по инициативе администрации в случаях:

ликвидации предприятия, сокращения численности или штата работников;

систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него контрактом или правилами внутреннего трудового распорядка, если к такому работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания;

прогула (в том числе отсутствия на работе более 3-х часов в течение рабочего дня) без уважительных причин;

неявки на работу более 4-х месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам.

5) Расторжение контракта с руководящим работником допускается по требованию профсоюзного органа в случаях, установленных законодательством о труде.

6) В вопросах, не предусмотренных настоящим Положением, стороны коллективного договора руководствуются законодательством о труде.

Контрактная система на хлебокомбинате вводится с целью:

- максимального учета индивидуальных особенностей работника, его профессиональных и деловых качеств;
- создания дополнительных стимулов к высокопроизводительному и качественному труду;
- учета приоритетных интересов хлебокомбината;
- повышения взаимной ответственности сторон.

Система распределения собственности через акции и система оплаты труда послужила своеобразным «эликсиром жизни» для умирающего еще 2 года назад предприятия.

Ощувив себя хозяином, коллектив понял, что судьба каждого зависит от общих результатов и в его силах эти результаты наращивать. Темпы вхождения в рынок задаются руководителями предприятия и командой специалистов, которую ему удастся сформировать. Степень ответственности этих людей во многом зависит от статуса предприятия.

Одно дело, если предприятие относится к бюджетной сфере худо-бедно поддерживаемой государством, и совсем другое - если это независимая от государственных инъекций структура. Здесь связь идет только в одном направлении - через выплату налогов в бюджет.

Сегодняшний статус комбината, с одной стороны, прочно защищает коллектив от любых посягательств на его имущество, но с другой стороны, оставляет руководителей комбината один на один с рабочим человеком и его проблемами.

И поэтому особенно важно, каков потенциал «мозгового центра» хлебокомбината и как он реализуется на практике, ибо от этого зависит дальнейшая судьба предприятия.

Именно поэтому на комбинате осуществляется перевод управленцев и среднего звена на контрактную систему работы.

Какие преимущества для предприятия в целом, с точки зрения роста доходов, имеет контрактная система?

Во-первых, она будет стимулировать «мозговой центр» в поиске новых решений, и тем самым усилит степень ответственности управления за общие результаты работы предприятия.

Во-вторых, позволит оперативно реагировать на изменение приоритетов в деятельности комбината и нанимать людей под обеспечение этих приоритетов.

В-третьих, обеспечить максимальную реализацию способностей, деловых и профессиональных качеств работника.

Работая по контракту, человек понимает, что его дальнейшая судьба зависит от его усилий и профессионального мастерства. Если эти усилия недостаточны, это будет последний его контракт на данном предприятии.

И еще один аргумент в пользу контрактной системы. Он связан со стилем управления, принятым руководством комбината. Этот стиль управления сочетает жесткость и демократию, причем в тех пропорциях, которые необходимы, чтобы обеспечить успешную работу комбината. Именно этот стиль помог руководству распутать клубок проблем, стоящих перед предприятием еще недавно, объединить вокруг общей цели коллектив талантливых и энергичных людей, с их помощью войти в рынок.

На предприятии разработан пакет документов, регламентирующих работу по контракту.

3.3. Подготовка кадров на предприятии

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требуемой квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В современных предприятиях практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения

зависит от сложности профессии и специальности. Такая непрерывная подготовка необходима потому, что в мировом хозяйстве насчитывается свыше 400 тыс. видов деятельности, объединенных по 48 тыс. профессий и это обстоятельство требует непрерывного совершенствования системы обучения.

Переподготовка кадров во многих случаях носила формальный характер, так как повышать квалификацию работники посылались часто потому, что по плану надо было побывать на курсах один раз в 5 лет.

Значение обучения и переподготовки кадров на предприятии широко признано во всем деловом мире. Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки. Главными из них являются:

- увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса;
- давление конкурентов требует сокращения затрат, а следовательно большего эффективного использования трудовых ресурсов;
- технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;
- нехватка достаточно квалифицированных работников на национальном уровне;
- подготовка работников к занятию более высокой должности;
- развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;
- социальная ответственность предприятия за своих работников;
- появление новых производственных работников.

Обучение также требуется и полезно в следующих трех основных случаях:

- когда работник поступает на предприятие;
- когда работника назначают на новую должность или получают новую работу;
- когда проверкой установлено, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

По высшему образованию разработана программа «Высшая школа», основными моментами которой являются:

- демократизация высшего образования;
- расширение возможностей для получения желаемого образования каждым членом общества;
- формирование надежного экономического механизма и функционирования высшей школы в условиях рынка;
- переход на многоуровневую систему подготовки кадров
- повышение социального статуса интеллигенции в общественно-политической и экономической жизни страны.

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:

- 1) недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений;
- 2) сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих;
- 3) возможности использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.

Различают три формы подготовки рабочих на предприятии: индивидуальная, групповая и курсовая.

При индивидуальной форме каждому обучающемуся прикрепляется высококвалифицированный рабочий или мастер, которые и ведут его обучение.

Групповая форма применяется на крупных предприятиях. Теоретические знания эта группа получает либо самостоятельным изучением, либо с помощью инженеров отдела производственного обучения. С этой целью создаются специальные учебные кабинеты.

Курсовая форма также применяется на больших предприятиях, и обучение проходит в 2 этапа:

- в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе;

- на рабочих местах в действующих цехах. Повышение квалификации рабочих может осуществляться:

- на производственно-технических курсах;
- в школах по изучению передовых методов труда;
- на курсах целевого назначения.

Повышение квалификации руководителей и специалистов осуществляется:

- в институтах повышения квалификации;
- на факультетах повышения квалификации при ВУЗах.

Время обучения руководителей и специалистов засчитывается им в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок, другие вознаграждения. Любая форма обучения, переподготовки и повышения квалификации должны в своей основе иметь какие-либо мотивирующие факторы и только в этом случае будет эффективно.

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, в повышении теоретических знаний заставляет планомерно вести подготовку кадров и повышать их квалификацию. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость.

Обучение:

Для приобретения начального уровня квалификации проводится обучение работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник комбината имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Кроме этого мастер один раз в 2 месяца проводит занятия с бригадой для повышения квалификации работников.

В январе 2011 г. комбинат приобрел новую бараночную машину и лапшерезку. Для эффективного использования этой техники и ее

обслуживания на трехмесячные курсы были отправлены четыре работника предприятия. После курсов троим из слесарей-ремонтников повысили разряд.

Переподготовка:

Давление конкурентов требует сокращения затрат, а следовательно и более эффективного использования трудовых ресурсов. С этой целью на комбинате прошли переподготовку многие работники. В связи с новыми технологиями выпечки кондитерских изделий, использованием новых ингредиентов при изготовлении пирожных, кексов и т.д. комбинат нуждался в квалифицированных работниках. Поэтому в 2015 г. переподготовку прошли 5 работников в г. Москве. После переподготовки двум из них был присвоен высший разряд (стаж работы 18 лет и 21 год), а остальным был повышен разряд.

Технические изменения, требующие овладения новейшими знаниями и нехватка достаточно квалифицированных работников требуют от предприятия дальнейшего планирования по переподготовке кадров.

В 2017 г., в связи с приобретением электропечей, планируется отправить на курсы двух работников. В феврале 2017 г. десятидневную переподготовку прошла работница лаборатории.

Повышение квалификации:

Производство требует от работника постоянного совершенствования теоретических и практических знаний, повышение профессионального мастерства, освоения новых технологий, ориентации труда. Повышение квалификации работников проводится один раз в 5 лет. За последний год такие курсы прошли 16 работников. Они были организованы в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе училища № 63 г. Екатеринбурга. В июле 2017 г. планируется провести такие курсы для работников кондитерского цеха, которые будут организованы на рабочих местах в действующих цехах. Планируется прохождение курсов целевого назначения для работников лабораторий всех цехов.

Финансовые и экономические трудности не позволяют комбинату принимать на работу новых работников и увеличивать штат. Поэтому дирекция предприятия старается создать условия, благоприятные для обучения всех работников, т.к. от этого зависит производительность труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов. Поэтому своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы хлебокомбината.

Подготовке руководящих кадров на комбинате придается большое значение. Ее цель – развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей и целей. Для успешной подготовки руководящих кадров нужен тщательный анализ и планирование.

На хлебокомбинате планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей. В соответствии с этим для мастеров спланированы три семинара районного масштаба.

Здесь мастера повышают свой квалификационный уровень, умение работать с людьми, знакомятся с новой технологией, введенной на комбинате. Для более эффективной работы на предприятии с целью повышения умений и навыков, требующихся для достижения задач и целей комбината, проведен семинар в феврале 2013 г. на областном уровне для инженерного состава предприятия. На август 2017 г. планируются курсы повышения квалификации для главного инженера комбината.

С целью ознакомления с новыми технологиями по выпечке хлебобулочных изделий заведующий производством в марте 2013 г. прошел месячные курсы повышения квалификации в г. Москве. На сентябрь 2017 г. спланированы месячные курсы для технолога кондитерского цеха.

За последние 2 года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового

звена из цеха в цех на срок от трех месяцев до одного года. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки сотрудников на более высокие должности.

Планомерная и систематическая работа по выполнению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Все работники ИТР систематически проходят курсы в г. Москве. Директор комбината работает в этой должности 26 лет. За это время он систематически проходил курсы повышения квалификации, участвовал в семинарах, дискуссиях, деловых переговорах. Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия планомерно, систематически непрерывно повышают свои знания, умения и навыки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ формирования результатов исследования позволяет сформировать следующие выводы:

1. Меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги.

2. Если руководитель рассчитывает на процветание и успех своего дела, то должен уметь использовать в управлении те методы, формы и стиль, предлагаемые в данной работе.

Решению многих задач и призвана помочь эта работа, так как здесь раскрыта концепция управления персоналом организации в условиях рыночных отношений. Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Практическую значимость работы может составить внедрение на предприятии хлебокомбината следующих предложений. Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, которые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей, объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор

определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности.

Данная работа конкретно и подробно предлагает изучить и использовать принципы, модели, критерии, концепции и т.п. в работе руководителя. Предлагаемая Эшридская модель, схема Блейка-Моутона, координирующее руководство помогут руководителю решить многие проблемы управления персоналом на предприятии.

