

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование кадровой политики на предприятии пищевой
промышленности (на примере ОАО «Молочный комбинат
Пензенский»)»

Студент

(подпись, дата)

Тишкина И. Д.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Щанина Е. В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 05. 06. 2018, № 10)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Г.Б. Кошарная

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Кадровая политика организации: понятие, принципы, типы и их связь со стратегией развития организации.....	8
1.2 Оценка эффективности кадровой политики организации.....	18
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	28
2.1 Изучение опыта зарубежных и отечественных организаций пищевой промышленности в осуществлении кадровой политики	28
2.2 Основные направления совершенствования кадровой политики ОАО «Молочный комбинат Пензенский».....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Главным элементом любой организации являются люди, т.е. ее сотрудники. Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности, и поэтому она образует базис для формирования определенной системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами, а также служит отправной точкой для менеджеров, которым постоянно приходится принимать решения в отношении сотрудников компании. В настоящее время преуспевающей будет являться то предприятие, в котором будет четко организована работа персонала, где сотрудники будут преданы своей организации и дисциплинированы, где они смогут быстро перестраиваться и переучиваться. Именно поэтому каждый руководитель любой организации, несмотря на свой профессиональный опыт, на свои умения, навыки и знания, должен владеть наукой управления, и грамотным умением управлять персоналом.

Кадровая политика – это локальный документ, в котором описываются все текущие аспекты кадровой политики организации, подписанный всеми высшими руководителями данной организацией. Следует отметить, что кадровая политика не является смыслом существования предприятия, она как бы проистекает из основным функциональных или коммерческих целей предприятия и полностью отражает их.

Одной из важных особенностей развития теории и практики отечественного опыта кадровой политики в условиях перехода к рыночной экономике является то, что ее становление происходит под воздействием старых стереотипов управления персоналом, которые перешли к кадровой политике от прошедших лет, а также неумение большинства руководителей приспособить зарубежный опыт к состоянию общественных отношений в России.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что кадровая политика в современных организациях является одним из самых мощных инструментов обеспечения грамотного развития и конкурентоспособности. Грамотно разработанная кадровая политика предприятия позволяет не только контролировать текущую ситуацию на рынке, но и вовремя моделировать систему управления персоналом в организации, тем самым подстраиваясь под изменения в рыночной экономике.

Теоретической базой в сфере исследования кадровой политики являются работы таких авторов, как: А. Г. Поршев, В. Р. Веснин, В. А. Дятлов, Т. Ю. Базаров и многие другие.

Оценка эффективности кадровой политики рассматривала в работах таких авторов, как: Э. Е. Старобинский, Е. В. Маслов, Д. Н. Скорозвонова, М. И. Магура, А. Я. Кибанов и многие другие.

Различные аспекты кадровой политики предприятия изучали в своих работах такие авторы, как: А. Я. Кибанов, Т. Ю. Базаров, А. П. Егоршин, И. В. Романенко, В. В. Травин, Э. А. Уткин и многие другие специалисты в области управления персоналом.

Система управления кадровой политикой изучалась в работах следующих авторов: С. В. Шекшня, В. И. Шкатулла, А. В. Карпов, И. В. Муравьева, И. К. Бондарь, Л. Миляева и другие.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить кадровую политику в ОАО «Молочный комбинат Пензенский», выявить основные направления совершенствования кадровой политики и предложить рекомендации для ее улучшения.

Объектом исследования выступает персонал предприятия пищевой промышленности (ОАО «Молочный комбинат Пензенский»). Предмет исследования – кадровая политика предприятия пищевой промышленности (ОАО «Молочный комбинат Пензенский»).

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть кадровую политику предприятия: понятие, принципы, типы и их связь со стратегией развития организации.
2. Изучить способы оценки эффективности кадровой политики предприятия.
3. Проанализировать опыт отечественных и зарубежных организаций пищевой промышленности в осуществлении кадровой политики.
4. Выявить основные направления совершенствования кадровой политики ОАО «Молочный комбинат Пензенский».

Для анализа кадровой политики ОАО «Молочный комбинат пензенский» использовались методы анализа документов, изучение литературы по данной теме и интервью.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Кадровая политика организации: понятие, принципы, типы и их связь со стратегией развития организации

Кадровая политика предприятия – это генеральное направление работы с кадрами, а также совокупность методов, принципов, форм, целей и организационного механизма по выработке задач, направленных на укрепление, сохранение и развитие кадрового потенциала компании, на создание высокопроизводительного, сплоченного и квалифицированного кадрового состава, который способен своевременно реагировать на меняющиеся требования современного рынка труда, при этом учитывать стратегию развития организации [30, с. 262].

Любая кадровая политика организации вырабатывается по принципу одинаковой необходимости достижения как индивидуальных, так и общих целей компании. Суть кадровой политики заключается в следующем:

1. Определение целей управления персоналом (при принятии решений учитываются как экономические аспекты, так и интересы, и потребности персонала).

2. Формирование принципов работы с кадрами и идеологии организации. Идеология кадровой работы организации чаще всего отражается в виде документа, а реализуется руководителями структурных подразделений. Данный документ представляет собой набор этических норм, подлежащих нарушению в работе с кадрами организации.

3. Определение конкретных условий для обеспечения определенного баланса между социальной и экономической эффективностью использования трудовых ресурсов в организации [10, с. 239].

В настоящее время содержание термина «кадровая политика» дополнилось мнениями многих авторов. При этом, следует обратить внимание на то, что в научной литературе существуют достаточно различные точки зрения на данную проблему. Кадровая политика имеет достаточно сложную структуру объекта и субъекта, как вид профессиональной деятельности, так и социальный институт. Тем более, в настоящее время не существует общепринятого определения кадровой политики.

Поскольку существует достаточное количество определений кадровой политики многих авторов, таких как: Э. Е. Старобинский, Т. Ю. Базаров, А. Г. Поршев, С. И. Самыгин и т.д., то при их объединении можно выделить 3 подхода к определению кадровой политики в управлении:

1. Кадровая политика – это система принципов, а также форм, направлений методов, и критериев работы с персоналом компании, которые вытекают из них.
2. Кадровая политика как инструмент управления – это определенная организующая деятельность, целью которой является слияние усилий всех работников организации для достижения поставленных перед ними целей.
3. Кадровая политика как процесс организации социального управления производственным коллективом с его профессиональными группами для решения задач, которые были поставлены перед ними целями компании (рисунок 1) [34, с. 2016].

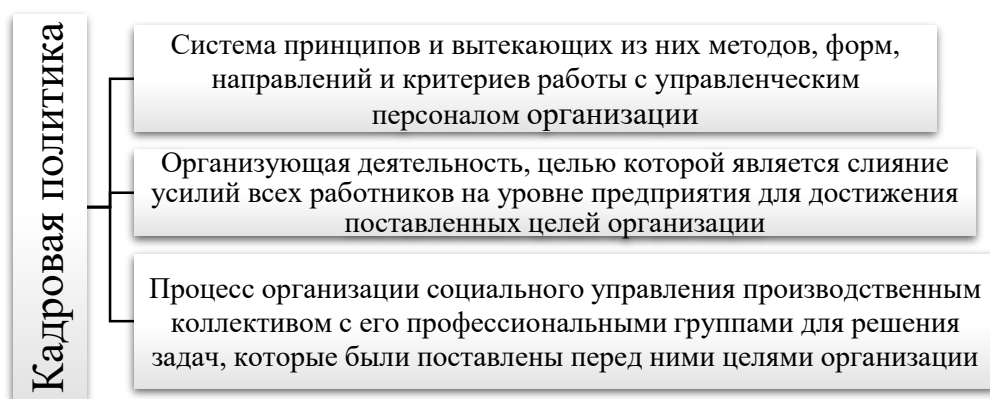


Рисунок 1 – Подходы к определению кадровой политики

Источник: Самыгин, С. И. Управление персоналом/С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко, С. И. Шило. – Ростов н/Д.: Феникс, - 2016 – с. 216.

Поскольку первое определение кадровой политики объединяет в себе и систему принципов, и методы, и формы и т.д., то в своей работе я буду придерживаться именно этого определения.

В настоящее время складывается комплексное представление о кадровой политике, как в единстве взаимосвязанных направлений. Сейчас работе с персоналом вынуждены уделять внимание все уровни управления компанией: начальство предприятия, руководители подразделений и непосредственно сама кадровая служба. Сфера управления персоналом, начав свое совершенствование в различных стратегиях менеджмента, сохранила традиционные инструменты работы с персоналом: планирование персонала в качественном и количественном отношении, привлечение трудовых ресурсов, повышение квалификации, кадровый контроль и тому подобное. Все это определяет наиболее важные цели кадровой политики организации [11].

По мнению В. Р. Веснина основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение предприятия кадрами определенного качества и необходимого количества. Другими целями кадровой политики следует считать:

- 1) Обеспечение условий реализации, которые предусмотрены трудовым законодательством прав и обязанностей граждан.
- 2) Рациональное использование рабочего потенциала.
- 3) Формирование и поддержка эффективной работы сотрудников организации.

Любые цели и задачи системы управления персоналом реализуются непосредственно через кадровую политику [10, с. 117].

Кадровая политика любого предприятия преследует разные цели, но все они направлены на процветание и улучшение организации в целом. Кадровая политика является ядром предприятия, от которого и формируются организационные цели, которые она стремится достичь.

Основная задача кадровой политики имеет достаточно широкий выбор альтернативных вариантов решения:

1. Сохранять персонал или увольнять. Если сохранять, то каким путем предпочтительнее:

- перевод на сокращенный рабочий день;
- использование на других объектах или несвойственных работах;
- направление на длительную переподготовку, повышение квалификации и т.д.

2. Искать персонал, который уже имеет необходимую подготовку, или самому их подготавливать к определенной работе.

3. Работников, которые подлежат высвобождению, следует набирать со стороны или переучивать их.

4. Рационально использовать рабочую силу или же набирать дополнительный персонал и т.д.

Содержание кадровой политики не ограничивается только наймом сотрудников на работу, оно касается определенных позиций компании в отношении подготовки и развития персонала, а также обеспечении взаимодействия сотрудников и организации. В свою очередь, кадровая политика связана с выбором целенаправленных задач, рассчитанных на долгосрочное планирование деятельности, а действующая кадровая работа направлена на оперативное решение проблем, связанных с кадровой работой. Между кадровой политикой и кадровой работой существует определенная взаимосвязь, прослеживаемая между стратегией и тактикой достижения целей, поставленных организацией перед своими работниками.

Когда вопрос касается персонала организации в целом, то кадровая политика носит общий характер, а если вопрос стоит о необходимости ориентироваться на решение узконаправленных задач, то в данном случае кадровая политика носит частный или избирательный характер [25].

При ситуациях, когда роли функций управления персоналом в менеджменте предприятия усиливаются, то кадровая политика направляет свой ориентир на решение следующих задач:

1. Сопоставление существующих и будущих требований к вакантным должностям и персоналу организации.
2. Планирование штатных единиц в количественном и качественном отношении.
3. Своевременная организация кадрового маркетинга.
4. Наставничество: введение в специальность и адаптация новых сотрудников в компании.
5. Обучение, повышение квалификации и переквалификация.
6. Структурное планирование расходов на кадровый состав организации.
7. Управление структурой как морального поощрения, так и материального вознаграждения персонала компании.
8. Четкое определение уровней руководства.
9. Регулярный сбор и обработка информации о текущей деятельности персонала и реализации стратегии предприятия [28, с. 61].

Решение таких задач четко направлено на усиление способности кадрового состава по внедрению различных новаций, повышение эффективности управления, а также содействие росту конкурентоспособности компании на товарном рынке. На крупных предприятиях кадровая политика обычно имеет официальное декларирование и подробно закрепляется в общекорпоративных документах – инструкциях, которые регламентируют одни из важнейших аспектов управления человеческими ресурсами. На малых предприятиях кадровая политика обычно не разрабатывается, а существует как своеобразная система неофициальных установок владельцев компаний [35].

Многие специалисты, такие как: А. Г. Поршев, В. Р. Веснин, С. В. Шекшня, В. И. Шкатулла, А. В. Карпов, считают, что официальное оформление кадровой политики в организации позволяет довольно четко и наглядно отразить взгляды администрации компании, улучшить взаимодействие структурных подразделений, внести единообразие и

последовательность в процесс принятия решений, а также улучшить морально-психологический климат организации.

Любая кадровая политика будет основываться на кадровой концепции предприятия, которая является элементом общей концепции ее развития наряду с производственной, социально-политической, финансово-экономической и научно-технической политикой [3, с. 112].

Главными направлениями в кадровой политике считаются следующие:

1. Определение основных требований к персоналу организации, основываясь на прогнозах внутренней и внешней ситуации и перспектив развития компании.
2. Разработка новых кадровых структур и формирование механизмов управления персоналом компании.
3. Формулирование четкой концепции оплаты труда персонала, а также материального и морального стимулирования работников.
4. Определение различных путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, а также помощи в трудоустройстве, при ситуациях массового сокращения штата.
5. Развитие социальных отношений и социального партнерства.
6. Выбор путей развития персонала, повышения их квалификации, обучения, переобучения или массовой переподготовки специалистов, в связи с переходом к новой техники и технологиям.
7. Улучшение социально-психологического и морального климата в коллективе, привлечение рядовых сотрудников к участию в управленческой деятельности организации и т.д. [42, с. 133-134] (рисунок 2).

Данные направления считаются наиболее важными в кадровой политике, существуют и другие направления, которые развиваются в той или иной организации в зависимости от ее профессиональной сферы деятельности. Также не все эти направления должны обязательно использоваться в кадровой политике.



Рисунок 2 – Основные направления в кадровой политике

Источник: Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам/В. И. Шкатулла. – М.: Юрайт, - 2017 – с. 134.

Кадровая политика – это наиболее общая форма выражения интересов сотрудников компании, которая включает взаимодействие всего комплекса условий, влияющих на деятельность и развитие персонала, то есть финансовую и техническую политику, а также коммерческую, инновационную и другие виды деятельности компании. Стратегия в области сотрудников предприятия строится на систематическом анализе внутренней и внешней среды, и отражает общую концепцию развития такого анализа персонала и организации в целом [32].

Анализ внешней среды организации состоит из двух частей:

- 1) Анализ макроокружения предприятия:

- состояние экономики и общих тенденций на трудовом рынке;
- правовое регулирование и управление в трудовой сфере и сфере социального обеспечения;
- профсоюзные движения и различные политические процессы;
- социальная и культурная составляющие общества;
- научно-техническое развитие;
- развитие инфраструктуры и другие общие тенденции.

2) Анализ непосредственного окружения предприятия:

- анализ местного рынка труда;
- политика региональных и локальных властей в области труда, социального обеспечения и занятости;
- работники организации, состоящие в профсоюзах;
- кадровая политика непосредственных конкурирующих компаний.

Анализ внутренней среды предприятия открывает состояние и перспективы развития кадрового потенциала работников; организацию производства и различные коммуникации в компании; принципы, методы и стиль управления организацией; финансовые составляющие фирмы; перспективы развития техники и технологий компании; маркетинг персонала; потребности изменения организационной культуры предприятия.

Наиболее важным элементом анализа внутренней среды компании в стратегическом управлении персоналом безусловно будет являться анализ миссии и целей предприятия [39].

Миссия организации в концентрированной форме будет выражать смысл существования и предназначение компании. В любой компании она формируется как основа стратегии предприятия. Задача анализа – это определить, как именно будет отражаться миссия на стратегии управления человеческими ресурсами, и какие элементы необходимы стратегии, чтобы не противоречить миссии.

Миссия организации раскрывается в системе стратегических, среднесрочных и краткосрочных целей компании, являющиеся основой для установления как раз-таки стратегических, среднесрочных и краткосрочных целей управления человеческими ресурсами. Именно поэтому необходим анализ организационных целей на предмет обеспечения их достижения через систему частных целей подсистемы управления персоналом.

Таким образом, анализ завершается тем, что происходит выявление слабых и сильных сторон сотрудников компании, и разрабатываются меры по устранению этих слабых сторон и недочетов, а также происходит эффективное использование сильных сторон в хозяйственной деятельности компании. Помимо этого, выявляются возможности персонал и угрозы организации, которые таит в себе внешняя среда компании.

Т. Ю. Базаров, опираясь на анализ уже существующих в организациях кадровых политик, выделил два основания для их группировки [2, с. 42-45].

Первое основание связано со следующими типами кадровой политики:

1. Пассивная кадровая политика – это политика, которая осуществляется тогда, когда руководство компании не имеет выраженной программы действий в отношении своих работников, а работа с кадрами сводится к полной или частичной ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие какого-либо прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда персонала и диагностики кадровой ситуации в целом.

2. Реактивная кадровая политика – в данном случае руководство компании осуществляет контроль за так называемыми симптомами негативного состояния в работе персонала, а также за причинами и ситуациями развития кризиса.

3. Превентивная кадровая политика – в такой политике руководители компании имеют вполне обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств, для того чтобы повлиять на такие ситуации.

Основной проблемой таких предприятий является разработка целевых кадровых программ.

4. Активная кадровая политика – в таком случае руководство имеет не только определенный прогноз, но и средства для воздействия на ситуацию, а кадровая служба в свою очередь способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации, а также корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Вторым основанием является степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава предприятия. Традиционно выделяют два типа кадровой политики организации: открытая и закрытая. Отличительные черты таких типов кадровой политики представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Дефицит и отсутствие притока новой рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения и внедрение новых подходов	Эффективная адаптация за счет наставничества, высокая сплоченность коллектива
Обучение и развитие персонала	Частое проведение во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Частое проведение во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда и общих технологий
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает набор новых сотрудников	Высокая возможность роста, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование персонала	Предпочтение отдается стимулированию	Предпочтение отдается мотивации
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие с стороны новых сотрудников	Происходит необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций

Источник: Самыгин, С. И. Управление персоналом/С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко, С. И. Шилов. – Ростов н/Д: Феникс, - 2016 – с. 371.

Таким образом можно сделать вывод, что, суть кадровой политики будет заключаться в формировании стратегии управления персоналом, базирующаяся в свою очередь на стратегии развития предприятия. Кадровая политика формирует требования к рабочей силе на стадии ее найма, отношение к стабилизации коллектива, отношение к внутриорганизационному движению кадров и т.п.

1.2 Оценка эффективности кадровой политики организации

Эффективность любой кадровой политики следует оценивать по состоянию трудовых ресурсов организации. Для анализа кадровой политики используется информационная база, которая состоит из кадровых документов и организационной отчетности:

1. Отчет о выполнении трудового плана.
2. Штатное расписание.
3. Списки тарификации.
4. Материалы по движению кадров и табельные учеты.
5. Лицевые счета работников.
6. Регистры бухгалтерского учета по начислению заработной платы персонала.
7. Материалы результатов по аттестации персонала и т.д.

Для того, чтобы кадровая политика была эффективной, требуется ее постоянный анализ. Также, многие специалисты различают следующие методы анализа кадровой политики:

1. Качественный и количественный состав сотрудников. Чаще всего для удобства анализа количественный состав подразделяется на следующие категории: руководствующий состав, менеджерское звено и обслуживающий персонал, на лица женского и мужского пола, на пенсионеров и лиц, которые не достигли восемнадцати лет, на работающих и тех, кто находится в отпусках

и т.д. Количественный состав в свою очередь подразделяется на людей с высшим, средне специальным, специальным образованием и т.д. Также он может включать в себя повышение квалификации, опыт работы и различные профессиональные факторы работников компании.

2. Уровень текучести кадров в организации – данный метод является одним из самых показательных критериев кадровой политики организации. Текучесть кадров можно рассматривать с двух сторон, как с положительной – приходит новый приток сотрудников, а, следовательно, появляются новые идеи, так и с отрицательной – поиск новых сотрудников, их адаптация и обучение.

3. Гибкость кадровой политики, которая принята в организации, она оценивается исходя из характеристик: динамичности или стабильности. Под воздействием современного рынка труда, где постоянно меняются условия и обстоятельства, кадровая политика должна быть динамичной.

4. Степень учета различных интересов персонала и компании в целом. В данном случае исследуется степень наличия или отсутствия индивидуального подхода к каждому сотруднику предприятия [33, с. 998] (рисунок 3).

Методы анализа кадровой политики			
Качественный и количественный состав сотрудников	Уровень текучести кадров в организации	Степень учета различных интересов персонала и компании в целом	Гибкость кадровой политики

Рисунок 3 – Методы анализа кадровой политики

Источник: составлено автором на основе анализа литературы [32, 34].

Также в реализации любой кадровой политики возможны альтернативы. Кадровая политика может быть разной: быстрой, решительной, основанной на приоритете производственных интересов или формальных подходах и т.д. [32]. Правильно выбранная кадровая политика может обеспечить компании:

1. Своевременное комплектование кадрами сотрудников предприятия в целях обеспечения бесперебойного функционирования производственных функций, и своевременного освоения персоналом новой продукции.

2. Формирование определенного уровня трудового потенциала сотрудников компании и минимальном количестве затрат.

3. Стабильную работу коллектива предприятия, благодаря тому, что будут учтены интересы сотрудников, а также предоставлены возможности для квалифицированного роста и получения различных льгот.

4. Формирование мотивации, за счет знаний предпочтений работников.

5. Рациональное использование рабочей силы в соответствии с квалифицированной подготовкой и т.д. [34, с. 43].

Помимо этого, достижение таких результатов возможно при правильной оценке эффективности кадровой политики в определенных организационно-технических и социальных условиях. Такую оценку важно проводить уже на этапе выбора кадровой политики. Риск от того, что возможно реализовать не ту кадровую политику, либо реализовать ее с наименьшей эффективностью чаще всего связан с:

1. С изменением общей стратегии и производственной деятельности предприятия как реакции на неблагоприятное изменение ситуации.

2. С изменением ситуации на рынке труда.

3. С трудностями, которые вызваны долгой окупаемостью средств, вложенных в рабочую силу.

4. С отсутствием у работников желания быстро реагировать и гибко действовать в нужном направлении для организации и т.п. [25, с. 62].

Оценка эффективности работы кадровой политики организации проводится на основе систематического анализа по основным этапам, которые представлены на рисунке 4.

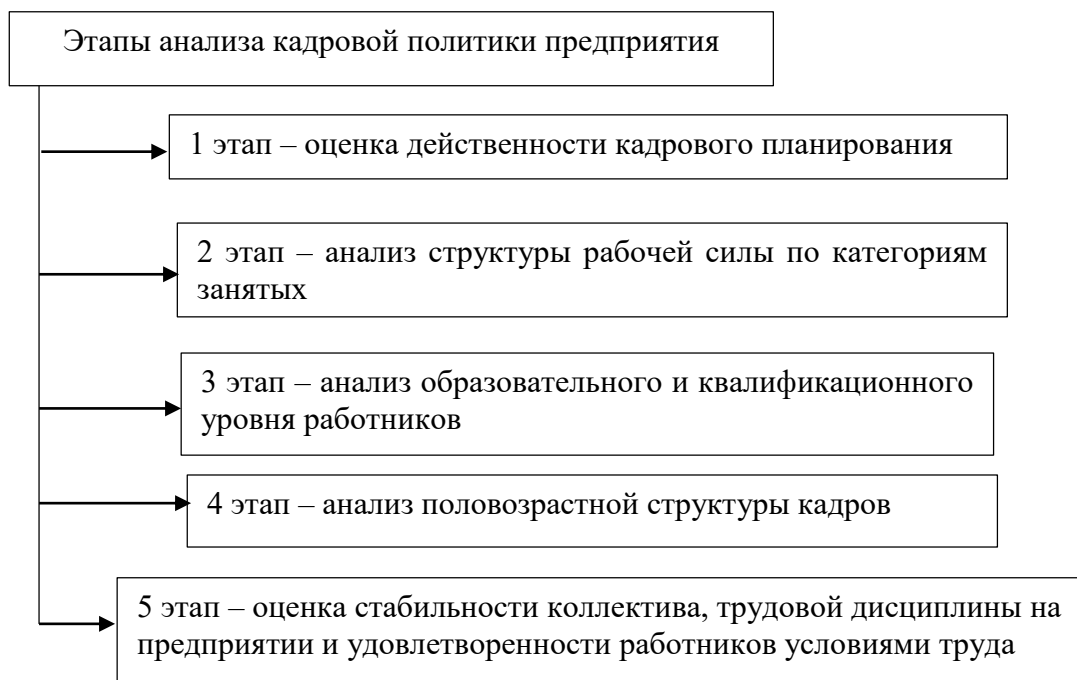


Рисунок 4 – Этапы анализа кадровой политики

Источник: Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом/Э. Е Старобинский. – М.: Юрайт, - 2017 – с. 231.

На первом этапе происходит кадровое планирование. При планировании потребности в персонале, отборе, найме и расстановке кадров необходимо осуществить следующие мероприятия:

- 1) Определить факторы, которые влияют непосредственно на потребность в кадрах.
- 2) Проанализировать наличие необходимого количества сотрудников в компании.
- 3) Определить потребность в персонале в качественном и количественном отношении.
- 4) Разработать критерии отбора персонала.
- 5) В завершении распределить новых сотрудников по своим рабочим местам.

Второй этап базируется на определении соотношения количества рабочих и количества административно-управленческого состава компании. При этом контролю подлежит число производственных работников на одного непроизводственного, на одного административного, и долю административных сотрудников в общей численности персонала.

На третьем этапе образовательная структура характеризует состав персонала по уровню полученного образования. Анализ уровня образования сотрудников ведется как в целом по организации, так и отдельно по руководителям, специалистам и служащим.

На четвертом этапе анализируется половозрастная структура рабочей силы, которая характеризует долю лиц соответствующего пола и возраста в общей численности сотрудников по предприятию, и позволяет судить о перспективах развития компании в целом.

На заключительном этапе происходит формирование стабильного кадрового потенциала, что является одним из важных факторов повышения эффективности трудовой деятельности компании.

Цели любой кадровой политики подразделяются на экономические и социальные (рисунок 5).

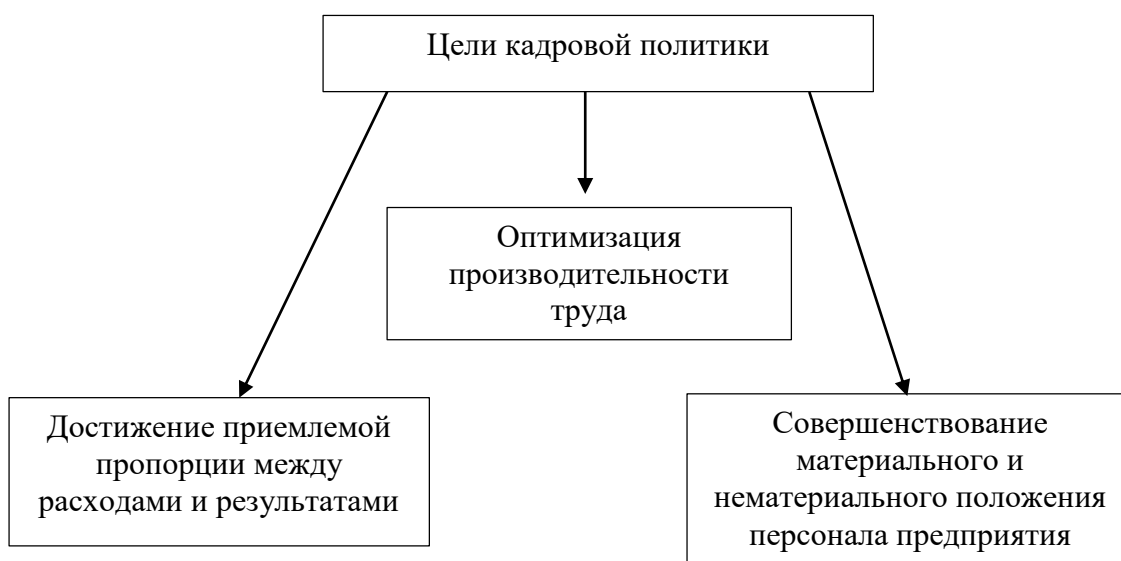


Рисунок 5 – Цели кадровой политики

Источник: Скорозвонова, Д. Н. Оценка эффективности кадровой политики предприятия/ Д. Н. Скорозвонова // Молодой ученый. – 2016 г. - №11 - с. 998.

Экономические цели – это достижение приемлемой пропорции между результатами и расходами. В современном мире в экономической ситуации кадровые решения направлены в основном на уменьшение кадровых затрат. Такие уменьшения необходимы для оптимизации пропорций, с одной стороны между затратами, а с другой – производительности труда.

Социальные цели – это совершенствование материального и нематериального положения сотрудников организации. [24, с. 31] В основном это связано с заработной платой работников, уменьшением продолжительности рабочего времени, различными социальными расходами, благоприятным обустройством рабочих мест и предоставлением возможности сотрудникам принимать участие в разработке и принятии управленческих решений.

В организациях используются критерии оценки эффективности кадровой политики. В качестве таких критериев выступает система трудовых показателей фирмы. Система трудовых показателей преследует следующие цели:

1. Обеспечение повышения эффективной производительности труда, а также превышение ее ростов над темпами роста средней заработной платы по предприятию.
2. Достижение экономии трудовых ресурсов и фонда заработной платы.
3. Справедливое распределение заработной платы, т.е. соблюдение правильных соотношений в оплате труда отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством выполненного ими труда при установленном размере общего фонда заработной платы персонала.
4. Привлечение наибольшего материального интереса персонала в целом в улучшении технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности организации.
5. Обеспечение необходимой потребности в персонале соответствующей квалификации.
6. Повышение квалификации персонала, обучение и переобучение [24].

Помимо трудовых показателей важным критерием эффективности кадровой политики является производительность труда. Для того, чтобы оценить уровень производительности труда, необходимо применить систему обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относится среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним работником, а также среднегодовая выработка на одного работника в стоимостном выражении. Частные показатели – затраты времени на производство одной единицы товара определенного вида, или выпуск товара определенного вида в натуральном выражении за человеко-день или человеко-час. Ну и вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы работ или объем выполненных работ за определенную единицу времени.

Наиболее общим показателем является среднегодовая выработка продукции одним рабочим. Его величина будет зависеть не только от выработки работников, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, и от количества отработанных ими дней, а также от продолжительности рабочего дня.

Динамика и уровень роста эффективной производительности труда зависит от следующего ряда факторов:

1. Структурные сдвиги в производстве, т.е. изменение удельного веса некоторых видов товара.
2. Технический уровень производства, т.е. автоматизация различных производственных процессов на предприятии.
3. Совершенствование в управленческой сфере, а также правильная организация производства и труда в целом, т.е. сокращение потерь от брака.
4. Ввод в действие новых объектов и их освоение [6, с. 42].

Влияние перечисленных факторов на рост производительности труда может оцениваться в относительной экономии рабочей силы, выражающая собой результат сбережения труда при производстве товара или услуги.

Важность такого критерия заключается в том, что производительность труда находится в достаточно тесной связи с количеством и составом сотрудников компании, с фондом заработной платы и средней заработной платой.

Для того, чтобы разработать систему показателей по труду в организации, ей должен предшествовать их тщательный анализ, в ходе которого должны быть намечены мероприятия по экономии труда и улучшению использования рабочей силы.

В данном случае перед коллективом ставится задача по разработке таких мероприятий, которые позволят выполнять поручения с меньшими затратами и больше результативностью.

Поскольку кадровая политика напрямую связана с людьми, работающими на предприятии, то ее эффективность зависит и от эффективности управления этими людьми. Эффективность такого управления зависит от большого количества факторов, которые можно разделить на внутренние – на которые предприятие должно оказывать активное влияние, и на внешние – где влияние оказывается независимо от интересов компании.

Также эффективная оценка кадровой политики предприятия зависит от стиля управления, который закрепляется в том числе и в организационной структуре. В зависимости от того, какой стиль управления выбран в данной организации, требуется и различный состав профессионалов.

Эффективность кадровой политики зависит и от условий труда. Существует определенные характеристики работ. Рассмотрим наиболее важные из них, которые могут как привлекать, так и отталкивать людей: степень требуемых усилий, как психических, так и физических; степень вредности работы для состояния здоровья сотрудников; месторасположение рабочих мест; время продолжительности рабочего дня; структурированность работы; взаимодействие с другими сотрудниками во время работы; степень свободы при решении определенных задач; понимание и принятие целей предприятия.

От того, на сколько правильно персонал понимает поставленные перед ним задачи, зависит слаженность работы и высокая производительность труда. Так как из-за неправильно понимания менеджерам по персоналу требуется создавать различные программы, для того чтобы заинтересовать и удержать персонал на рабочем месте.

Неотъемлемым критерием будут являться и качественные характеристики коллектива организации. Работа в составе успешного и квалифицированного коллектива может служить дополнительным стимулом к трудовой деятельности и повышать эффективность и производительность труда.

По мнению А. Я. Кибанова, основными показателями эффективности кадровой политики являются:

- 1) количественный и качественный состав персонала в организации;
- 2) уровень текучести персонала;
- 3) результативность труда [19, с. 202] (рисунок 6).

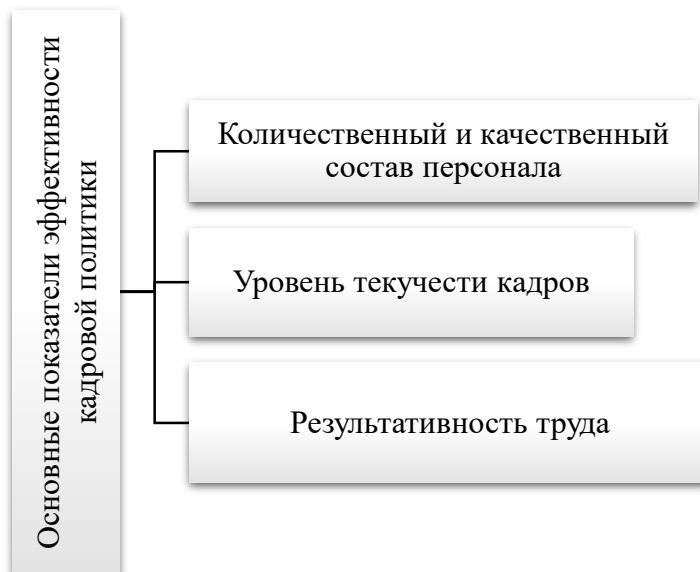


Рисунок 6 – Основные показатели эффективности кадровой политики

Источник: Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом/А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, - 2014 – с. 202.

Таким образом, можно сделать вывод, что для эффективной кадровой политики необходимо учитывать приведенные выше факторы и критерии, другими словами, управление будет эффективным, если рационально и

своевременно реагировать на любые изменения данных критериев. Кадровая политика определяет цели, которые связаны с отношением организации к внешнему окружению, в которое входят рынок труда, и государственные органы власти, а также цели, которые связаны с отношением организации к своим собственным сотрудникам. Кадровая политика является целостной кадровой стратегией, которая объединяет в себе различные формы кадровой работы, стиль ее проведения на предприятии и перспективные планы по использованию рабочей силы. Любая кадровая политика должна так или иначе увеличивать возможности организации, своевременно реагировать на меняющиеся требования технологий и рынка труда в ближайшем будущем. Кадровая политика является составной частью всей деятельности управления и производственной политики предприятия. Она преследует цель по созданию сплоченной, ответственной, высокопроизводительной и высокоразвитой рабочей силы. Помимо того, что кадровая политика должна создавать благоприятные условия труда для персонала организации, она должна еще и обеспечивать возможность продвижения по карьерной лестнице и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Именно поэтому, основной задачей кадровой политики любой организации является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива предприятия.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1 Изучение опыта зарубежных и отечественных организаций пищевой промышленности в осуществлении кадровой политики

Для формирования и успешной реализации кадровой политики, целесообразно проанализировать уже существующий отечественный и зарубежный опыт, с тем, чтобы избежать ошибок, и взять из него только лучшее.

Поиск новых путей работы с кадрами, формирование эффективной кадровой политики и ее непосредственная реализация на этапе современного развития экономики являются одной из главных проблем большинства зарубежных организаций пищевой промышленности.

Анализ опыта формирования кадровой политики в зарубежных и отечественных организациях позволил выделить три основных подхода к формированию кадровой политики: Американский, Японский Российский (таблица 2).

Таблица 2 Сравнение основных подходов к формированию кадровой политики

Критерии исследования кадровой политики	Японский подход	Американский подход	Российский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность	Эффективность
Отношение к работе	Выполнение своих непосредственных обязанностей	Реализация порученных заданий	Выполнение поставленных задач
Конкуренция	Слабо выраженная	Сильно выраженная	Слабо выраженная
Гарантия для сотрудника	Высокий уровень гарантий	Низкий уровень гарантий	Низкий уровень гарантий

Критерии исследования кадровой политики	Японский подход	Американский подход	Российский подход
Принятие решений	Снизу вверх	Снизу вверх	Снизу вверх
Делегирование полномочий	Делегирование полномочий практически отсутствует	Делегирование полномочий используется достаточно часто	Делегирование полномочий находится на низком уровне реализации
Отношение с подчиненными	Основаны на «семейных традициях»	Формальные – «руководитель – подчиненный»	Основаны на «семейных отношениях»
Метод найма	Найм сотрудников осуществляется сразу после окончания учебы	Найм сотрудников осуществляется исходя из их профессиональный и деловых качеств	Сотрудники принимаются на должность исходя из деловых и профессиональных качеств
Оплата труда	В зависимости от стажа работы	В зависимости от результатов труда	Смешанная

Источник: Самыгин, С. И. Управление персоналом/С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко, С. И. Шило. – Ростов н/Д.: Феникс, - 2016 – с. 305.

В процессе реализации кадровой политики в американских компаниях, между двумя категориями персонала проводится разграничение:

- 1) администрация;
- 2) рядовые исполнители [1, с. 68].

О содержании работы кадровых служб в компаниях США можно судить по распределению фонда времени между отдельными функциями. Наиболее важными функциями кадровых служб являются следующие:

- 1) обеспечение организацию персоналом наивысшего качества;
- 2) развитие персонала;
- 3) поддержание кадров;
- 4) стабилизация (рисунок 7).

Помимо приведенных функций, существует и множество других, которые также способствуют грамотному распределению фонда времени в американских организациях.

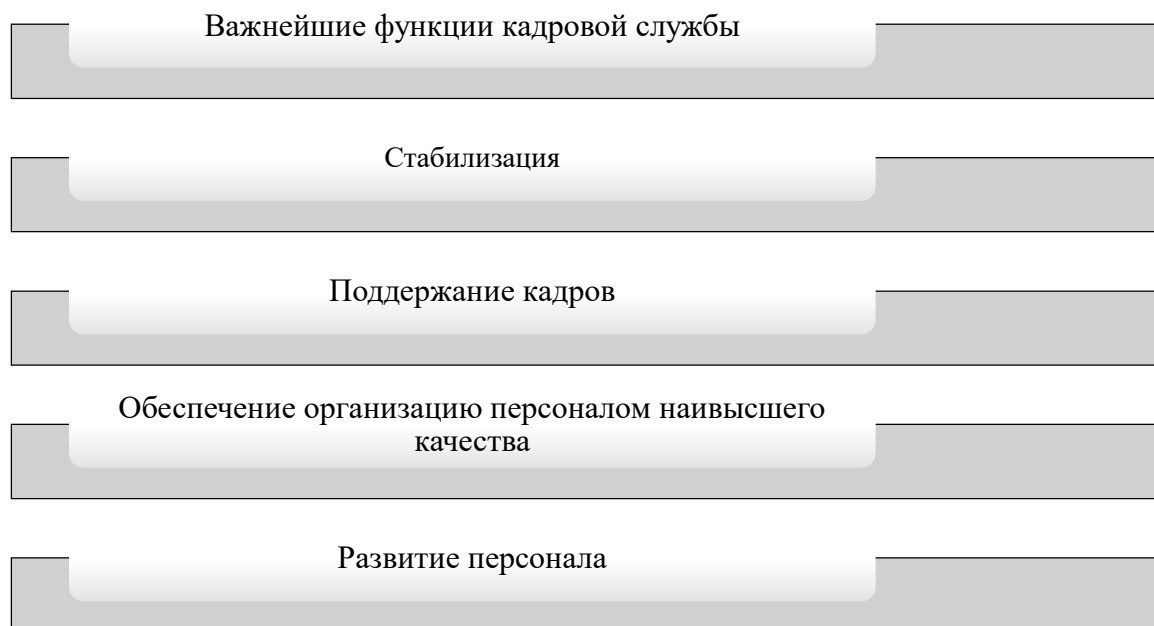


Рисунок 7 – Функции отдела по управлению персоналом

Источник: Федосеев, Е. Н. Управление персоналом организации/Е. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», - 2017 – с. 173.

Принципы отбора персонала в американских организациях основываются на методах активного поиска и вербовки работников, жесткой системе требований к соискателям и такой же процедуре их отбора в компанию. Следует обратить особое внимание на то, что в организациях США в процессе отбора персонала участвует не только кадровая служба, но и линейные руководители. Именно за ними остается решающее слово при установлении определенных требований к вакантной должности и выборе конкретного человека из числа кандидатов.

В центре внимания немецких предприятий находится организация подготовки, обучения, а также повышения квалификации всех категорий работников. Для того, чтобы обеспечить выпуск высококачественной продукции, работник организации должен иметь необходимый квалификационный уровень. Важное значение в Германии придается именно непрерывному образованию и повышению квалификации сотрудников, при этом 1/3 данных работников повышает свой уровень квалификации в свободное от работы время. Такой повышенный уровень заинтересованности

работников организаций в пополнении и повышении уровня своих знаний в первую очередь связан с большим количеством безработных людей в стране.

Если же говорить об особенностях кадровой политики японских организаций, то они реализуются в следующих направлениях:

1) пожизненный найм, который распространяется на большинство работающих людей;

2) система обучения, подготовки и повышение квалификации. Японские организации каждый год проводят набор сотрудников из колледжей и университетов. Японских руководителей различных организаций абсолютно не смущает тот факт, что наибольшая часть молодых людей, которая приходит работать в организацию сразу после учебы, не имеет свидетельства о присвоении определенной квалификации, хотя профессиональная подготовка является одной из основных частей кадровой политики предприятий [17].

Обучение в организации имеет свой ряд преимуществ:

1) работник приобретает именно тот уровень квалификации и те навыки и умения, которые требуются именно в данной организации;

2) за счет обучения в компании у молодых сотрудников вырабатывается уважительное отношение к труду;

3) оплата труда и продвижение сотрудников в зависимости от стажа работы в организации и квалификационного уровня;

4) коллективное принятие решений, коллективная ответственность и отсутствие различий по рангу и классу, т.е. персонал организации – это одна большая «семья» [24].

Процесс обучения в Японии характеризуется тем, что в организациях ориентация направлена на долгосрочные трудовые отношения. Также в организациях используется индивидуальный подход к каждому сотруднику, и большое значение играет развитая система наставничества в организациях. Повышение квалификации и приобретение новых знаний, умений и навыков являются неотъемлемой частью трудовой жизни в японских организациях, при этом имеет широкую развитость самообразования работников. Повышать

уровень своей квалификации японских рабочих никто не заставляет, они сами стремятся к этому, а руководство стимулирует такую активность персонала выделением денежных средств на покупку учебной и специальной литературы, на распространение печатных материалов, оплату групповой деятельности, так как в условиях пожизненного найма человеческий ресурс представляет важнейшую часть капитала организации.

Гибкое реагирование на изменение рыночного спроса на рабочую силу характерно для кадровой политики как японских, так и американских организаций.

Временные сотрудники являются менее защищенными с социальной точки зрения, они не пользуются рядом предусмотренных льгот в организациях, но, именно это позволяет различным организациям приспосабливаться к колебаниям, которые происходят на рынке, а также избежать социальных и психологических последствий увольнения и экономить на социальных выплатах.

Следует обратить внимание на то, что одним из общих инструментов управления рассмотренных организаций, которые эффективно работают в развитых странах, является их организационная культура, выступающая фактором повышения конкурентоспособности, а также эффективности производства и управления.

Если говорить об эффективной кадровой политике компании, то нельзя обойти стороной отечественный опыт. В данном случае будет интересная организация работы с персоналом московского «Молокозавода», под руководством А. В. Чичкина.

Он наиболее детально разработал систему материального и морального стимулирования персонала своего предприятия, с учетом возрастных и психологических нюансов каждого из сотрудников «Молокозавода». Такая система была основана на вручении каждому работнику, так называемых «горящих огоньков», которые давали кадровому составу предприятия,

направление двигаться вперед. Такие «огоньки» с возрастом менялись, всего их было пять:

1. Этап ориентации (до 20 лет) – на данном этапе сотрудникам уделялось максимальное внимание, а также проводилось обучение.
2. Этап энтузиазма (до 25 лет) – на данном этапе происходило испытание на инициативность и предприимчивость сотрудников, на умение работать ритмично, продуманно и деловито.
3. Этап честолюбия и тщеславия (до 30 лет) – на данном этапе у работников происходит борьба за честь занять должностное место в соответствии со своими талантами, способностями, умениями, знаниями и навыками.
4. Этап спокойного режима (до 40 лет) – девизом данного этапа является «Приручив, береги!», т.е. на данном этапе руководству необходимо не упустить сотрудника, а сделать так, чтобы он остался работать на данном предприятии.
5. Финишный этап (от 40 до 60 лет) – на данном этапе сотруднику требуется исключительное внимание и уважение со стороны администрации организации и молодых сотрудников (рисунок 8).



Рисунок 8 – Возрастные этапы персонала организации

Источник: составлено автором на основе анализа литературы [17, 24].

Работников «Молокозавода» объединяла уверенность в том, что их дело – это честно и добросовестно трудиться, именно такое исполнение трудовых

обязанностей давало сотруднику надежду о том, что его заметят, что в свою очередь, повлечет за собой надбавку к заработной плате и повышение в должности, которые будут исходить непосредственно от руководства, а не от просьб работников.

Еще в 1888 году на «Молокозаводе» была создана система подготовки кадров, начиная с первого этапа, руководитель завода приобщал местных подростков к молочной профессии, они получали от предприятия пасхальные и рождественские подарки за отличную учебу, после 5 лет работы – до 50 рублей наградных и право двухнедельного отпуска, а после 10 лет работы – 100 рублей наградных и доплату за выслугу лет.

Постепенно с «огоньками впереди» руководитель молочного завода создавал товарищество профессионалов и патриотов своего предприятия.

Показательным стало то, что на его предприятии не было «синдрома сорокалетних», который в настоящее время распространен в Японии. Данный синдром заключается в том, что к 45 годам сотрудник начинает испытывать беспокойство, а затем озабоченность и охлаждение к своей трудовой деятельности.

А. В. Чичкин понимал, что молодые сотрудники не станут задерживаться на предприятии, на котором нет уважения к «ветеранам своего труда», где сотрудников, которые проработали много лет на данном предприятии будут увольнять без всякого сожаления. Он умел использовать таких «ветеранов» для так называемой подзарядки профессионализмом и квалифицированностью молодых работников, выказывая им уважение и внимание.

На «Молокозаводе» проводится аттестация персонала каждые 3-5 лет. Аттестация осуществляется в целях выявления должностного соответствия, наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело. Она должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитанию кадров,

повышению их деловой квалификации. От очередной аттестации освобождаются:

- 1) работники, проработавшие в занимаемой должности менее года;
- 2) беременные женщины;
- 3) женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

Для проведения аттестации приказом Генерального директора определяются сроки и графики, утверждается аттестационная комиссия из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов и представителей профсоюза. Сроки проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации. На каждого работника, который подлежит аттестации, непосредственным руководителем составляется отзыв, в котором отражается его производственная деятельность, квалификация, достигнутые показатели в труде, а также недостатки и упущения, имеющие в работе. Отзыв и аттестационный лист (Приложение А) представляются в аттестационную комиссию не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

Аттестационная комиссия на основе представленных документов с учетом обсуждения результатов работы и деловых качеств аттестуемого путем открытого голосования в отсутствие работника дает ему одну из следующих оценок:

- 1) соответствует занимаемой должности;
- 2) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- 3) не соответствует занимаемой должности.

Результаты аттестации сообщаются работнику под подпись непосредственно после голосования. Задачами аттестации являются:

- 1) исключение допуска к работе по выпуску продукции неквалифицированных и необученных работников;

2) проверка знаний технической документации, вопросов обеспечения качеств и безопасности продукции в своей компетенции, правил охраны труда и техники безопасности, основных характеристик выпускаемых изделий и их назначение;

3) проверка практических навыков в выполнении операций, указанных в технологических инструкциях.

Результаты аттестации оформляются протоколом заседания аттестационной комиссии, подписываются председателем и членами комиссии, сообщаются аттестуемому под подпись. Рабочий, не прошедший аттестацию, отстраняется от самостоятельного выполнения обязанностей по своей профессии. Ему назначается повторная аттестация в срок не позднее одного месяца после даты аттестации.

В случае получения неудовлетворительной оценки после повторной аттестации работник должен быть переведен на другую работу с его согласия и с учетом уровня его знаний и квалификации. При невозможности перевода на другую работу с ним расторгается трудовой договор в соответствии с законодательством РФ.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что многие указанные выше элементы эффективной кадровой политики, методы управления персоналом и принципы стимулирования труда персонала могут быть использованы при разработке и реализации современной кадровой политики отечественных предприятий, но при этом необходимо учитывать тот факт, что специфические особенности и условия функционирования современных организаций, а также организационно-технический уровень их развития, будет отличаться от прошлого опыта.

Изучение различных особенностей кадровой политики, реализуемые руководством современных российских предприятий, показало, что она несет в себе ряд недостатков, которые следует рассмотреть наиболее подробным образом.

При подборе персонала существует противоречие между личными качествами наибольшей части сотрудников, которые обладают высоким уровнем квалификации и профессионализмом, и ролью «послушных исполнителей», которая отводится некоторым кадрам их непосредственными руководителями, оставляющими право вносить нововведения в свою трудовую деятельность. Это приводит к тому, что работники остаются неудовлетворенными своей трудовой деятельностью, что в будущем приведет к возникновению конфликтов.

Другой недостаток в области кадровой политики допускается в плане оплаты и стимулировании труда. Заработная плата не индивидуализирована должным образом, а ставка в организациях чаще всего делается на стабилизирующую функцию оплаты труда, а статусная и стимулирующая функция – остаются без должного внимания со стороны руководства организаций. В результате, сотрудники предприятий исходят не из того, сколько именно они могут заработать, а из того, сколько они хотят иметь, а при данной ориентации персонала повышение оплаты труда не приведет к удовлетворению своей трудовой деятельностью, а лишь вызовет беспочвенный рост претензий к заработной плате. В совокупности с отсутствием информированности работников организации о том, за что конкретно повышается их уровень заработной платы, и какие именно действия были поощрены, т.е. отсутствие официально оформленных критериев индивидуализации заработной платы в рамках той или иной должности, порождает ту самую неудовлетворенность у кадрового состава уровнем заработной платы. В данном случае, сотрудникам, которые большим образом ориентированы на оплату труда, дается повод для поиска новых, более высокооплачиваемых мест работы.

В свою очередь, тот факт, что персонал не информируется о причинах того ли иного действия со стороны руководства организации приводит к отсутствию у персонала предприятия единого понятия целей их профессиональной деятельности, а также накаляет отношения между вновь

прибывшими сотрудниками, и работниками, проработавшими в организации большое количество времени, создает атмосферу недовольства кадровой политикой руководства организации.

К ухудшению социально-психологического климата в коллективе организации, а также к необоснованным срывам в общении с коллегами, приводит усталость кадрового состава. Она является следствием того, что организация времени труда и отдыха не оптимизирована, а также недостаточно высок уровень их условий, отсутствует четкое распределение обязанностей и ответственности, дублирование функций подчинения, чрезмерная перегруженность руководящего состава организации, а также отсутствие навыков делового общения являются причиной систематических работы сверх нормы и создают в организации атмосферу суеты.

В политике руководства предприятия негативным является и тот факт, что рост профессионализма в компании поощряется лишь в том случае, когда он приводит к росту доходов предприятия, тогда как рост повышения квалификации и рост профессионального уровня сотрудников является одним из приоритетных факторов при выборе дальнейшего места работы.

Недостаточное внимание руководителей к потребностям и проблемам персонала, ставка на то, что высокая оплата труда компенсирует низкую организацию и условия труда. Служат причиной того, что в организации появляется высокая текучесть кадров и их неудовлетворенность условиями труда и профессиональной деятельностью в целом. За достаточно короткий срок в организациях меняется около половины кадрового состава.

Таким образом, следует отметить, что если руководство организаций и в будущем будет придерживаться существующей кадровой политики, то это обернется для организаций потерей большого количества квалифицированного состава профессионалов своего дела, ростом текучести кадров, и как следствие, ухудшением дел на предприятии и создание негативного имиджа.

Формирование кадровой политики различных организаций совершенно разное, как в России, так и за рубежом. Японская кадровая политика ориентирована на пожизненный найм персонала, отсутствие конкуренции, кандидаты принимаются на работу сразу после окончания колледжей и ВУЗов. Как японскому, так и американскому подходу присуще гибкое реагирование на изменения спроса на рынке труда. Гарантии американских работников являются менее защищенными, чем японских. Отечественный опыт кадровой политики имеет ряд недостатков, которые следует устранять во избежание негативных последствий для организаций.

2.2 Основные направления совершенствования кадровой политики ОАО «Молочный комбинат Пензенский»

ОАО «Молочный комбинат Пензенский» является крупнейшим переработчиком молока в Пензенской области. С 1985 года «Молочный комбинат «Пензенский» обеспечивает молочной продукцией весь Пензенский регион. С 2011 года предприятие входит в Группу Компаний «Дамате» - российский сельскохозяйственный холдинг, который развивает три направления деятельности:

- 1) выращивание и переработка индейки;
- 2) переработка молока;
- 3) молочное животноводство.

Производственные мощности компании расположены в Пензенской и Тюменской областях.

С первых дней своего создания ОАО «Молочный комбинат Пензенский» ориентируется на выпуск широкого ассортимента молочных продуктов высшего качества, удовлетворяющих требованиям самых разных

потребителей. Ассортиментная линейка продукции включает свыше 100 позиций. Молочный комбинат придерживается высоких стандартов качества во всем, что подтверждается международными сертификатами качества ISO и ХАССП. Высокое качество продукции неоднократно подтверждалось на международных, всероссийских и региональных выставках и конкурсах. На счету предприятия более 50 почетных наград. В мае 2014 года «Молком» получил почетную награду «Звезда качества России».

На сегодняшний день на предприятии работает свыше 600 сотрудников. Отслеживание покупательского спроса, определение потребностей рынка и выпуск ассортимента продукции, удовлетворяющей вкусы потребителей различных социальных групп – главный ориентир в развитии комбината. И лучшей наградой для предприятия всегда была и остается любовь и признание покупателей.

За пять лет на предприятии «Молком» реализовано несколько этапов масштабной модернизации производственных мощностей, затронувшей все участки от приемки молока до отгрузки готовой продукции.

В период с 2012 по 2017 год были полностью реконструированы и автоматизированы участки приемки и хранения молока, установлены новые пастеризационные установки компании Alfa Laval, введены в эксплуатацию высокотехнологичная линия OBRAM по производству классического творога, линия производства творога методом ультрафильтрации, две линии розлива молока и кисломолочной продукции в ПЭТ бутылку, линия по розливу ультрапастеризованного молока компании Tetra Pak. Обновлен автопарк предприятия: приобретены новые, современные молоковозы, автотранспорт для доставки готовой продукции в точки.

Цель полномасштабного перевооружения предприятия – расширить ассортиментный портфель, повысить качество продукции и увеличить объем переработки.

На сегодняшний день суммарные возможности переработки ОАО «Молком» составляют до 500 тонн молока-сырья в сутки. В ассортименте предприятия более 100 наименований продукции под брендом Молком.

Каждый раз, когда на комбинат приходят работать новые сотрудники, с ними проводится инструкция по технике безопасности. У каждого руководителя структурного подразделения есть «Инструкция-памятка», с помощью которой они проводят инструктаж (Приложение Б). ОАО «Молком» имеет линейно-функциональную организационную структуру, которая представлена в приложении В.

Устав – это учредительный документ, поэтому и необходим он только учредителям, которые создают предприятие. При регистрации юридического лица образуется обособленная структура, выступающая в гражданских отношениях от своего имени, и имеет отдельное имущество. Учредитель, вложивший в свое предприятие личные сбережения, уже не имеет права на них, они становятся собственностью компании.

Устав как раз и предусматривает все правила взаимодействия учредителя с его организацией, а также между самими участниками. Устав может быть индивидуально разработанным или типовым, но он должен соответствовать обязательным требованиям, которые установил закон. Перечень требований:

1. Наименование юридического лица на русском языке (полное и сокращенное).
2. Год создания организации.
3. Местонахождение или полный юридический адрес.
4. Полномочия органов управления компании.
5. Размер вносимого уставного капитала.
6. Процедура выхода участника и перехода его доли.
7. Полномочия и права участников общества, а также их обязанности.
8. Порядок хранения обязательных документов и предоставления информации внешним пользователям (Приложение Г).

Анализ кадровой политики ОАО «Молочный комбинат Пензенский» показал, что социально-демографическая структура организации равномерна. Соотношение работников по полу 57/43%. Возраст работников варьируется от 21 до 70 лет. 70% работников уже имеют высшее образование, остальные 30% еще обучаются в высших учебных заведениях. Текучести в организации почти нет. Социальный климат в организации благоприятный, поэтому мало кто увольняется. Причиной увольнения может быть невыполнение работником своих трудовых обязанностей.

Для того, чтобы оценить эффективность кадровой политики ОАО «Молочный комбинат Пензенский» следует проанализировать ключевые показатели: количественный и качественный состав персонала, текучесть кадров и результативность труда.

С руководителем отдела персонала, Загрековой В.С., было проведено интервью, по вопросам эффективности кадровой политики в ОАО «Молочный комбинат Пензенский»:

«На нашем комбинате как таковой кадровой политики нет, но она находится на этапе зарождения. Мной был проведен анализ, по нескольким аспектам кадровой политики, который выявил, что основной уровень численности кадрового состава на предприятии доволен своими условиями труда, а также заработной платой. Несомненно, что кадровая политика должна быть разработана на каждом предприятии, так как с помощью нее можно легко отслеживать уровень квалификации персонала, а также повышение или понижение уровня производительности труда на комбинате.» (Приложение Д).

Для оценки количественного и качественного персонала комбината был проведен анализ, на основе которого были составлены диаграммы (рисунок 9, 10, 11, 12).

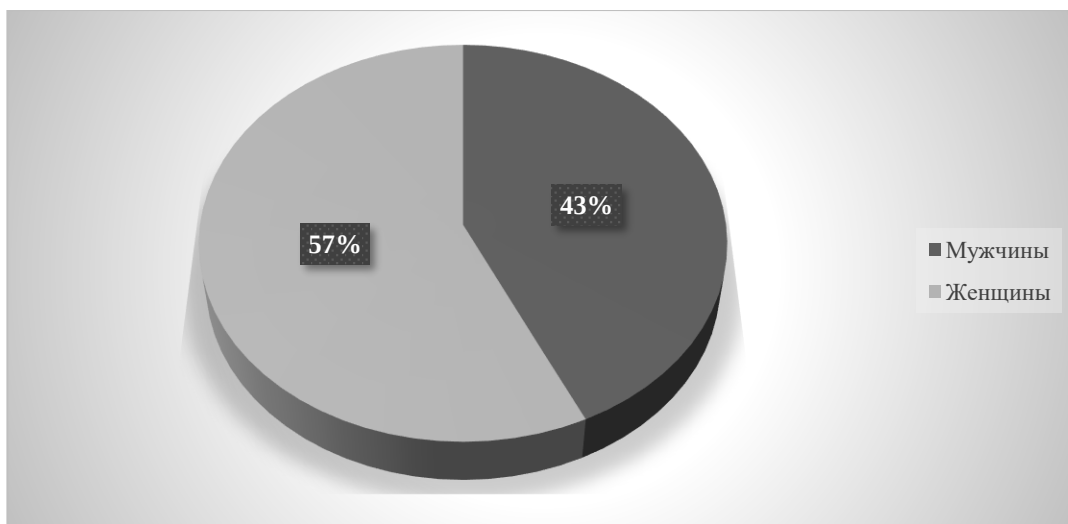


Рисунок 9 – Структура персонала комбината по полу

Источник: составлено автором на основе анализа штатного расписания ОАО «Молочный комбинат Пензенский».

Как видно из диаграммы, численность женщин на комбинате больше численности мужчин, это связано с тем, что в творожном цеху работают в основном женщины, так же вспомогательный персонал: уборщицы, охрана и т.д. тоже состоит из женщин. Помимо этого, в главном офисе комбината также работают наибольшее количество женщин, нежели мужчин. В основном мужчины работают на таких должностях как: грузчики, водители – экспедиторы, наладчики холодильного оборудования, сотрудники отдела безопасности и т.д.

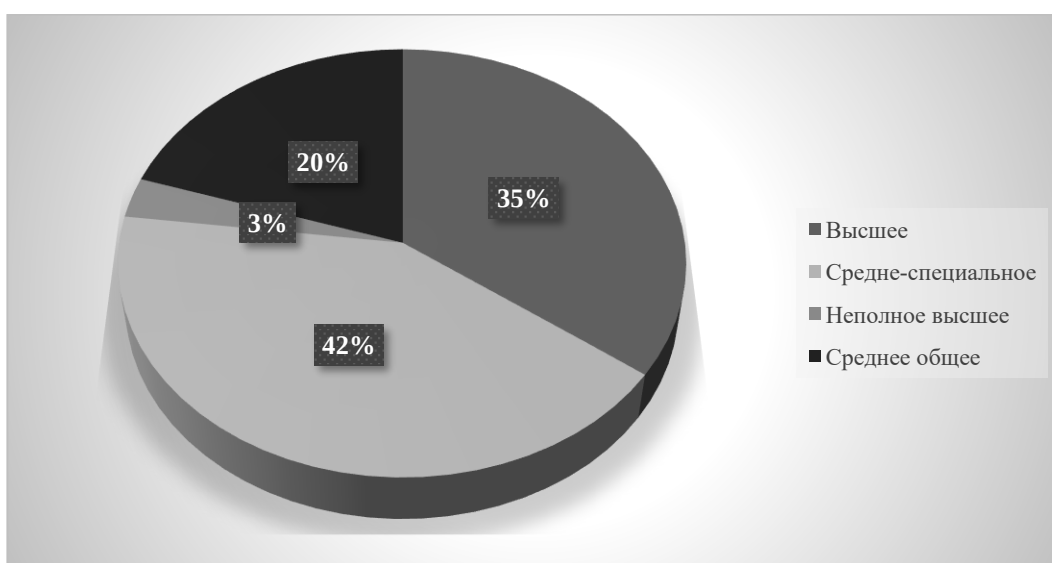


Рисунок 10 – Образовательный уровень персонала

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

Делая вывод из предложенной диаграммы можно сказать, что большинство работников комбината имеют средне-специальное образование, так как наибольшее количество сотрудников трудятся именно в производственных цехах, а там редко требуется персонал с высшим образованием, если только на должность мастера или начальника производственного цеха. Также высшее образование имеют все сотрудники административно-управленческого состава ООО «Молочный комбинат Пензенский».

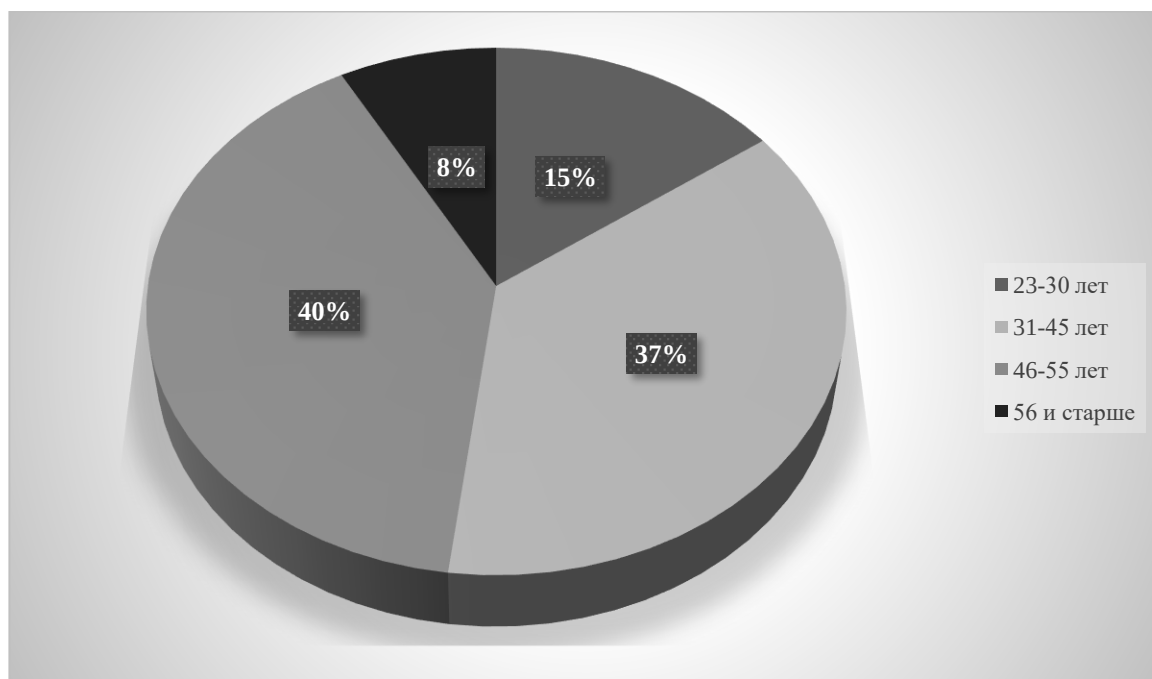


Рисунок 11 – Возрастной состав персонала

Источник: составлено на основе анализа кадровой документации.

На основе диаграммы можно сделать вывод что большинство работников комбината составляют возрастную группу от 46 до 55 лет и от 31 до 45 лет. Это связано с работой на производственных цехах, так как многие сотрудники трудятся с самого открытия комбината. Несовершеннолетних работников на комбинате нет.

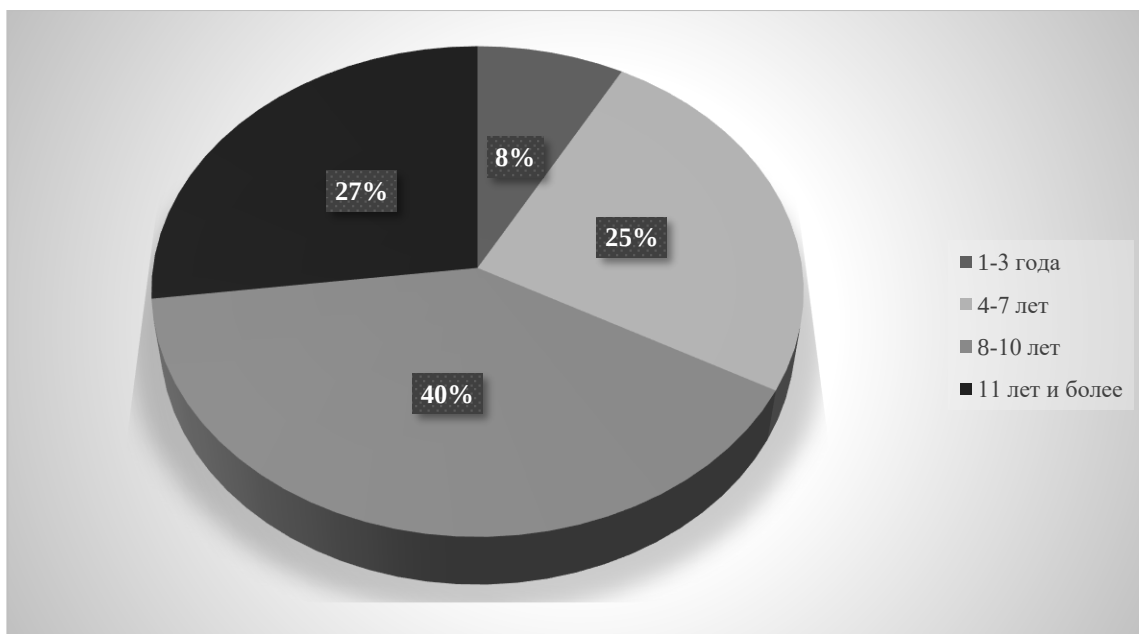


Рисунок 12 – Распределение персонала по стажу работы

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

В основном на комбинате работают сотрудники, которые имеют стаж от 8 до 10 лет работы, 8% - это те сотрудники, которые работают на таких должностях, как: грузчики, помощники операторов и т.д.

Уровень текучести персонала на комбинате находится в пределах 2%.

$$\text{Чср.спис.} = (\text{Ч}_\text{н} + \text{Ч}_\text{к}) / 2, \quad (1)$$

Где Чср.спис. – среднесписочная численность, чел.;

$\text{Ч}_\text{н}$ – численность на начало года, чел.;

$\text{Ч}_\text{к}$ – численность на конец года, чел.

$$\text{Чср.спис.} = (723 + 731) / 2 = 727$$

$$\text{Ктек} = (\text{Чув.тек} * 100\%) / \text{Чср.спис.}, \quad (2)$$

Где Ктек – коэффициент текучести, %;

Чув.тек – число уволенных по причине текучести кадров, чел.;

Чср.спис. – среднесписочная численность, чел.

$$\text{Ктек} = (14 * 100\%) / 727 = 1,9\%$$

Таблица 3 – Движение персонала ОАО «Молочный комбинат Пензенский» за 3 года

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность персонала	750	742	727
Принятые на работу	17	13	8
Выбыли	13	20	14
<i>в том числе:</i> по собственному желанию	9	15	10
Уволенные за нарушение трудовой дисциплины	4	5	4
По сокращению штатов	0	0	0
Коэффициент текучести кадров	1,2%	1,5%	1,9%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой отчетности.

Такой уровень текучести персонала отрицательно характеризует комбинат. Это значит, что в ОАО «Молочный комбинат пензенский» идет старение персонала, а молодые специалисты не приходят работать на комбинат, так как они ничем не мотивированы. В год на комбинате за дисциплинарные проступки увольняют от 4 до 7 человек. Основной уровень текучести кадров составляют уволенные по собственному желанию, проведенный анализ менеджером по персоналу ОАО «Молком» показал, что причиной увольнения становятся:

- 1) переезд сотрудника в другой город;
- 2) невозможность работать по семейным обстоятельствам (уход за больными членами семьи, личные причины).

Оценка результативности труда каждого сотрудника комбината осуществляется с целью определения экономической эффективности деятельности комбината в целом, так как его прибыль непосредственно связана с уровнем компетентности и трудоспособности персонала (рисунок 13).

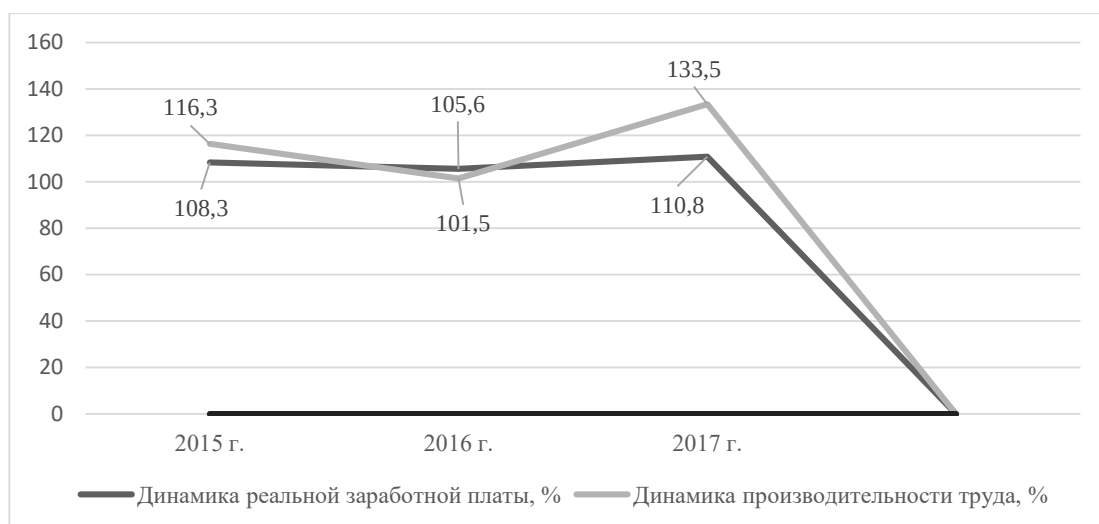


Рисунок 13 – Уровень роста реальной заработной платы и производительности труда в ОАО «Молком»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой отчетности.

Так как перед каждым работников АОА «Молком» ставятся определенные задачи с учетом занимаемой должности, то проведение оценки возможно только применив алгоритм, состоящий из следующих этапов:

1. Выявление достижений – назначается определенный период, устанавливаемый в зависимости от занимаемой должности, по окончании такого периода проводится анализ достижений.
2. Определение характера проблем – выявляются проблемы, возникшие при выполнении поставленных задач за определенный период.
3. Выявление слабых и сильных сторон в процессе трудовой деятельности – происходит анализ, насколько эффективно работник владеет своими знаниями, умениями и навыками.
4. Формирование рекомендаций – на данном этапе анализируется насколько эффективна результативность труда сотрудника.

На основе проведенного анализа кадровой политики ОАО «Молочный комбинат Пензенский», был выявлен ряд недостатков:

- 1) основным недостатком является тот момент, что кадровая политика не закреплена ни в одном документе;

2) отсутствует мотивация менеджеров по подбору персонала, что проявляется в несвоевременном закрытии вакантной должности;

3) обучение и повышение квалификации проходит только административно-управленческий аппарат, при этом комбинат не выделяет на это материальных средств;

4) отсутствие обратной связи между аттестуемыми сотрудниками и руководителями структурных подразделений по итогам оценки;

5) отсутствует нематериальное стимулирование персонала;

6) отсутствует поддержка молодых специалистов, такая как: компенсационные выплаты, возмещающие расходы на транспорт, предоставление корпоративного жилья, беспроцентные ссуды на обустройство и т.д.

На предприятии существует большое количество кадровых программ, успешно функционирующих уже не первый год. На основе выявленных недостатков кадровой политики, целесообразно предложить мероприятия, которые будут направлены на совершенствование имеющихся программ кадровой политики:

1. Разработать положение о кадровой политике на комбинате (Приложение Е).

2. Внести изменения в систему оплаты труда менеджеров, занимающихся подбором персонала, а именно ввести показатели эффективности труда, такие как: коэффициент текучести персонала в период адаптации; коэффициент стабильности кадров; коэффициент текучести среди сотрудников в течение первого года работы; среднее время заполнения вакансии и т.д., а также увязать их с размером премиальной части заработной платы.

3. Следует сопоставлять потребности организации в квалифицированных кадрах, имеющийся трудовой потенциал, а также интересы и потребности персонала в обучении. В результате возможно формирование актуальных обучающих программ. Следует отметить, что

особое внимание требуется уделить производственному персоналу, так как происходит модернизация рабочего оборудования, расширение производства и внедрение новой техники.

4. Обучить руководителей структурных подразделений давать обратную связь сотрудникам по итогам оценок, т.е. руководителям следует информировать своих подчиненных об итогах оценки результативности их труда с определенными комментариями.

5. Разработать методы нематериального стимулирования персонала, такие как: обучение сотрудников, организация корпоративных мероприятий, предоставление скидок на продукцию комбината, проведение конкурса на звание «лучший сотрудник месяца» и т.д.

6. Разработать часть льгот для молодых специалистов, таких как: возмещение расходов на транспорт, предоставление корпоративного жилья, частичное возмещение расходов на дошкольное образование детей, возможность карьерного роста и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что уровень квалификации персонала соответствует требованиям рабочих мест. Также можно сказать о том, что уровень производительности труда и заработной платы с каждым годом то возрастает, то убывает, но уровень реальной заработной платы напрямую зависит от уровня производительности труда. Положение о кадровой политике находится на стадии разработки и внедрения в ООО «Молочный комбинат Пензенский», это связано с тем, что на должность руководителя отдела персонала был приглашен новый сотрудник, который в настоящее время перестраивается структуру отдела.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, подводя итог следует сделать вывод, что базирование на знаниях, которые были получены посредством изучения научно-методических подходов к формированию и анализу эффективности кадровой политики и знакомства с практическим опытом работы ОАО «Молком» и других предприятий в сфере пищевой промышленности, позволило проанализировать кадровую политику комбината и дать рекомендации по ее совершенствованию.

В научной литературе существует огромное количество различных подходов и принципов, лежащих в основе кадровой политики организации, тем самым, определяя множество вариантов ее проявления. Кадровая политика предприятия – это генеральное направление кадровой работы, а также совокупность методов, принципов, форм, организационного механизма по выработке задач и целей, которые направлены на укрепление, сохранение и развитие кадрового потенциала организации, на создание высокопроизводительного, сплоченного и квалифицированного коллектива, который способен своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования современного рынка труда, при этом учитывая стратегию развития компании.

Одной из основных и первоочередных задач, которые стоят перед отделом персонала в ОАО «Молочный комбинат Пензенский», является не только разработка, формирование и осуществление кадровой политики, но и систематическое доведение ее основных положений до всех сотрудников комбината, соблюдая при этом их обоснованные интересы и учитывая предложения. Грамотно и четко организованная кадровая политика способствует повышению производительности и успешной деятельности комбината в течение длительного периода времени, поскольку кадровая политика будет привлекательной, но в тоже время простой и понятной для

всех сотрудников. Такая кадровая политика будет положительно влиять на отношения между работниками и руководством, будет прояснять процессы принятия кадровых решений и делать их простыми и понятными для всех сотрудников, формировать благоприятный социально-психологический климат и организационную культуру, а также будет учитывать интересы как работников, давая им чувство стабильности и значимости, так и комбината.

ОАО «Молочный комбинат Пензенский» придерживается открытой кадровой политики. Она характеризуется тем, что:

- 1) организация является «прозрачной» для потенциальных сотрудников;
- 2) сотрудник может начать свою карьеру на комбинате как с самого низшего звена, так и с руководящей должности.

Также кадровая политика имеет характер реактивного типа, т.е. при осуществлении такой политики руководство комбината стремится контролировать факторы, которые свидетельствуют о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причины их возникновения. Такими факторами являются: конфликтные ситуации, отсутствие мотивации к производительному труду и отсутствие высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. В этих условиях администрация предпринимает меры по устранению негативных факторов и стремится понять причины, которые приводят к возникновению кризисной ситуации. Отдел персонала на комбинате, как правило, обладает средствами для выявления подобной ситуации и принятия экстренных мер. Минусом будет являться недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

Для роста эффективности производительности труда на комбинате проводится модернизация оборудования, также происходит ввод нового оборудования и происходит изменение управленческого аппарата. Оценка эффективности кадровой политики, помимо приведенных показателей, зависит и от стиля управления.

В ОАО «Молочный комбинат Пензенский» стиль руководства сочетает в себе как авторитарный, так и демократический. Поскольку на комбинате существуют цеха, по производству молочной продукции, то по отношению к ним основным стилем руководства является авторитарный, а в главном офисе, где в основном находится административный управленческий кадровый состав используется демократический стиль управления. Сочетание таких стилей является очень эффективным, так как руководство повышает инициативность работников и помогает им творчески раскрываться, но в тоже время, при авторитарном стиле, персонал комбината может быстро реагировать в критических ситуациях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Багинская, Т. А. Кадровая политика: зарубежный опыт/Т. А. Багинская // Экономика – 2016г. - №1. – с. 68-70.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом/Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина. – М.: Юрайт, - 2017 – 560 с.
3. Басаков, М. И. Документы по персоналу предприятия/М. И. Басаков. – Ростов н/Д.: Издательский центр «Март», - 2017 – 272 с.
4. Бирюкова, О. Ю. Приемы антикризисного менеджмента/О. Ю. Бирюкова, Л. А. Бочкова. – Дашков и Ко, - 2016 – 430 с.
5. Большаков, А. С. Современный менеджмент: теория и практика/А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, - 2016 – 624 с.
6. Бондарь, И. К. Производительность труда/И. К. Бондарь. – М.: Юрайт, - 2017 – 152 с.
7. Брылякова, Е. Нанимаем пригодных для дела людей/Е. Брылякова // Служба кадров – 2017 г. - №6. – с. 33-38.
8. Бухалков, М. И. Управление персоналом/М. И. Бухалков. – М.: Инфра-М, - 2016 – 400 с.
9. Веснин, В. Р. Основы менеджмента/В. Р. Веснин. – М.: Инфра-М, - 2015 – 480 с.
10. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/В. Р. Веснин. – М.: Юрайт, - 2016 – 496 с.
11. Дятлов, В. А. Управление персоналом/В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов. – М.: Академия, - 2016 – 460 с.
12. Егоров, А. Согласованная кадровая и бюджетная политика/А. Егоров // Финансовая газета – 2015 г. - №22. – с. 14-15.
13. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности/А. П. Егоршин. – М.: Инфра-М, - 2017 – 264 с.

14. Егоршин, А. П. Организация труда персонала/А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М.: Инфра-М, - 2015 – 320 с.
15. Каверзин, Н. Метод кнута и пряника/Н. Каверзин // Служба кадров – 2017 г. – №8. – с. 32-37.
16. Калашникова, Л. Как разработать положение о персонале/Л. Калашникова, Ю. Алексеева, С. Лайфуртов // Служба кадров – 2017 г. - №7. – с. 18-22.
17. Карпов, А. В. Психология менеджмента/А. В. Карпов. – М.: Гардарики, - 2015 – 584 с.
18. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом/А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – М.: Проспект, - 2012 – 64 с.
19. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом/А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, - 2014 – 304 с.
20. Козлов, В. Д. Оптимизация использования человеческих ресурсов организации/В. Д. Козлов, А. Н. Зайцев // Справочник по управлению персоналом. – 2016 г. - №8. – с. 80-92.
21. Кошарная, Г. Б. Дизайн организации/Г. Б. Кошарная, Л. Н. Мордишева. – Пенза, - 2016 – 60 с.
22. Кошарная, Г. Б. Основы организации труда/ Г. Б. Кошарная, С. А. Барсукова. – Пенза, - 2015 – 56 с.
23. Кузнецова, Н. В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия/Н. В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом – 2017 г. - №12. – с. 12-24.
24. Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество/М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Юрайт, - 2017 – 270 с.
25. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия/Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, - 2017 – 312 с.
26. Миляева, Л. Кадровая политика/Л. Миляева // Справочник кадровика – 2017 г. - №13. – с. 32-44.

27. Муравьева, И. В. Как и для чего регламентировать кадровую политику/И. В. Муравьева // Справочник кадровика. – 2016 г. - №8. – с. 16-29.
28. Положение о штатном расписании ОАО «Молочный комбинат Пензенский» / Утв. приказом генерального директора ОАО «Молочный комбинат Пензенский» 22.03.2018.
29. Положение об отделе персонала в ОАО «Молочный комбинат Пензенский» / Утв. приказом генерального директора ОАО «Молочный комбинат Пензенский» 10.12.2014.
30. Поршев, А. Г. Управление организацией/А. Г. Поршев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М.: Инфра-М, - 2015 – 669 с.
31. Романенко, И. В. Управление персоналом/И. В. Романенко. – СПб.: Питер, - 2015 – 64 с.
32. Самыгин, С. И. Управление персоналом/С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко, С. И. Шило. – Ростов н/Д.: Феникс, - 2016 – 512 с.
33. Скорозвонова, Д. Н. Оценка эффективности кадровой политики/Д. Н. Скорозвонова // Молодой ученый. – 2016 г. - №11. – с. 997-1000.
34. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом/Э. Е. Старобинский. – М.: Юрайт, - 2017 – 384 с.
35. Травин, В. В. Менеджмент персонала/В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Юрайт, - 2016 – 336 с.
36. Устав ОАО «Молочный комбинат Пензенский» / Утв. решением общего собрания акционеров от 02.07.2012.
37. Уткин, Э. А. Управление компанией/Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, - 2017 – 664 с.
38. Федосеев, Е. Н. Управление персоналом организации/Е. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М.: Издательство: «Экзамен», - 2017 – 368 с.
39. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом/Ю. А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2017 – 446 с.
40. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации/С. В. Шекшня. – М.: Юрайт, - 2017 – 352 с.

41. Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности/В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, - 2017 – 304 с.
42. Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам/В. И. Шкатулла. – М.: Юрайт, - 2017 – 352 с.
43. Щанина, Е. В. Социология/Е. В. Щанина, Г. Б. Кошарная, В. П. Кошарный, В. В. Бахарев, Е. С. Козина, Г. П. Редя, Л. В. Рыжкова, Л. Т. Толубаева. – Пенза: Изд-во ПГУ, - 2010 – 84 с.
44. Щанина, Е. В. Трудовые ресурсы: рынок труда и политика занятости/Е. В. Щанина. – Пенза: Изд-во ПГУ, - 2009 – 66 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Аттестационный лист ООО «Молочный комбинат пензенский»

Аттестационный лист № _____

(заполняется руководителями аттестуемых при повторной аттестации)

(Ф.И.О. аттестуемого)

(Подразделение, должность)

Структура подчинения:

кому подчиняется: _____

кол-во сотрудников в подчинении: _____

Возраст: _____

Общий стаж работы (лет): _____

Стаж работы в обществе (лет): _____

Должностные обязанности	Выполнение 12345	Примечание
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Средний балл		

Проекты	Выполнение 12345	Пояснения
1		
2		
Средний балл		

Качества		Оценка 12345
1.	Ответственность. Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя.	
2.	Работоспособность. Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок	
3.	Коммуникабельность. Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.	
4.	Готовность к труду. Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	
5.	Знание работы. Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
6.	Лидерский потенциал. Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
7.	Личная инициатива. Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
8.	Решительность. Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл		

Подпись руководителя _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

СОГЛАСОВАНО

Председатель профкома
ОАО «Молочный комбинат
«Пензенский»

Л.А. Антропова

« ____ » _____ 2017г

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ОАО «Молочный комбинат
«Пензенский»

В. И. Колесник

« ____ » _____ 2017г

Инструкция-памятка начальникам цехов (участков, подразделений) предприятия проводящим инструктажи по охране труда на рабочем месте -- о проведении инструктажей

1. ВСТУПЛЕНИЕ.

1. Производственный процесс предприятия начинается с правильного и качественного проведения инструктажа. Практика расследования тяжелых и смертельных н/случаев показывает, что многие руководители подразделений недооценивают важности проведения инструктажа по охране труда и технике безопасности и проводят его формально (расписываются в журнале сами и заставляют расписываться рабочего), а многие из-за отсутствия опыта сами не знают как проводить инструктажи. Не знают и рабочие того, что инструктаж по охране труда и т/безопасности - это не выдумка администрации, а юридический акт, предусмотренный Трудовым Кодексом РФ и отраслевыми Правилами по охране труда, которые возлагают на администрацию и рабочих определенную ответственность за обеспечение безопасных условий труда.

2. После подачи заявления о приеме на работу, подписывая Трудовой договор рабочие тем самым берут на себя обязательства выполнять все правила и инструкции, существующие на предприятии, а администрация, приняв их на работу, берет на себя ответственность за безопасность их труда.

3. Важнейшим звеном в выполнении этих взаимных обязанностей является инструктаж рабочих по охране труда и т/безопасности. основополагающими нормативными документами по организации и проведению инструктажа являются «Порядок обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» (утвержденный Постановлением Министерства труда и социального развития и Министерства образования РФ №1/29 от 13.01.2003 года) и ГОСТ 12.0.004-2015 "Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения".

4. Инструктаж по охране труда - это особый вид обучения, он подразделяется на 5 видов:

- вводный инструктаж;
- первичный инструктаж на рабочем месте и стажировка;
- повторный инструктаж;
- внеплановый инструктаж;
- целевой инструктаж.

5. Проведение всех видов инструктажей по охране труда включает в себя ознакомление работников с имеющимися опасными или вредными производственными факторами, изучение требований охраны труда, содержащихся в локальных нормативных актах организации, инструкциях по охране труда, технической, эксплуатационной документации, а также применение безопасных методов и приемов выполнения работ.

Инструктаж по охране труда завершается устной проверкой приобретенных работником знаний и навыков безопасных приемов работы лицом, проводившим инструктаж.

II. ВВОДНЫЙ ИНСТРУКТАЖ

1. Вводный инструктаж проводится со всеми рабочими, служащими и инженерно-техническими работниками, вновь поступающими на предприятие. Цель этого инструктажа - ознакомить вновь поступающих с Правилами внутреннего трудового распорядка, действующего на предприятии, об ответственности за нарушение этих правил, а также дать общие сведения о предприятии, характерные особенности производства, основные положения законодательства об охране труда, основные требования производственной санитарии и пожарной безопасности.

2. В результате вводного инструктажа вновь поступающий на работу должен уяснить, что выполнение Правил внутреннего трудового распорядка, правил и инструкций по т/безопасности, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, содержание оборудования и рабочего места в чистоте и образцовом порядке является его обязанностью, вытекающей из трудового Кодекса РФ и других нормативных актов по охране труда.

3. Вводный инструктаж проводится для всех вновь принятых на работу без исключения специалистов (инженером) по охране труда и технике безопасности или специалистом, на которого приказом руководителя возложены эти обязанности, -- в том числе с временными работниками, практикантами, учащимися.

4. Результаты проведения вводного инструктажа фиксируются в специальном журнале с обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего.

III. ПЕРВИЧНЫЙ ИНСТРУКТАЖ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ И СТАЖИРОВКА.

1. Первичный инструктаж на рабочем месте проводится до начала производственной деятельности вновь принятых на работу работников, а также с работниками, переводимыми из одного подразделения в другое, особенно когда меняется характер трудовой функции. Этот инструктаж проводится индивидуально с каждым рабочим (работником) непосредственно на рабочем месте.

2. Проводит такой инструктаж руководитель подразделения: начальник цеха, участка, отдела и т.д., т.е. такой руководитель, в непосредственное подчинение к которому поступает вновь принятый работник. Инструктаж проводится по специальным инструкциям, разработанным на предприятии для каждого вида работ.

3. Инструкцию по охране труда разрабатывает руководитель подразделения, после согласования со специалистом по охране труда и председателем профкома инструкция утверждается генеральным директором предприятия.

4. После первичного инструктажа вновь принятый работник должен пройти стажировку по специальности под руководством опытного рабочего от 2 до 14 смен.

5. О проведении первичного инструктажа на рабочем месте и стажировки руководитель подразделения должен сделать запись в журнале регистрации инструктажей на рабочем месте с указанием номеров всех инструкций и даты проведения. Результаты проведения инструктажа и стажировки подписываются в журнале инструктируемым и руководителем подразделения, который провёл инструктаж и допустил работника к самостоятельной работе после прохождения стажировки.

6. Для проведения стажировки на рабочем месте лицо проводящее первичный инструктаж должен назначить письменным распоряжением в произвольной форме наставника для стажируемого работника и срок проведения стажировки.

7. Рекомендуются в начале инструктажа на рабочем месте выяснить в беседе уровень знаний работником правил техники безопасности и проводить инструктаж и стажировку с учетом этих знаний и навыков по данной профессии.

8. В процессе инструктажа и стажировки необходимо:

- Ознакомить работника со специфическими особенностями участка, рабочего места, где ему в дальнейшем придется работать с требованиями охраны труда, содержащимися в приказах организации, инструкциях по охране труда, технической, эксплуатационной документации, а также с применением безопасных методов и приемов выполнения работ.
- Указать на основные опасные и вредные производственные факторы: опасные зоны и механизмы оборудования, взрыво- и пожароопасность, травмоопасность.
- Порядок действия в аварийных ситуациях.
- Объяснить работнику наиболее рациональную организацию рабочего места: где размещать заготовки, инструмент, приспособления, упаковку, готовую продукцию; куда и как убирать отходы.
- Объяснить правила безопасности при использовании в работе технологического оборудования, указать кто из работников закреплен за этим оборудованием.
- Оценить в процессе стажировки профессиональные и трудовые качества принимаемого работника.
- Если принимаемому работнику по роду предстоящей работы придется работать на разном оборудовании, руководитель подразделения обязан ознакомить работника и провести инструктаж по всем видам работ.

IV. ПОВТОРНЫЙ ИНСТРУКТАЖ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

1. Повторный инструктаж на рабочем месте должен проводить руководитель подразделения со всеми работающими независимо от стажа, квалификации и уровня знаний того или иного работника. Периодичность данного инструктажа - через каждые три месяца

2. Повторный инструктаж проводится на основе имеющихся инструкций по технике безопасности с разбором допущенных нарушений за предшествующий период. Работник должен быть ознакомлен с требованиями охраны труда, содержащимися в приказах организации, инструкциях по охране труда, технической, эксплуатационной документации, а также с применением безопасных методов и приемов выполнения работ.

3. Повторный инструктаж несет в себе профилактическую задачу: повторить с рабочими уже им известные правила и инструкции, разобрать допущенные ими нарушения и к чему это может привести или уже привело. Инструктаж по охране труда завершается устной проверкой приобретенных работником знаний и навыков безопасных приемов работы лицом, проводившим инструктаж.

4. Проводит такой инструктаж руководитель подразделения: начальник цеха, участка, отдела и т.д

5. Нельзя сводить данный инструктаж к формальности-росписи в журнале руководителя подразделения и работника.

V. ВНЕПЛАНОВЫЙ ИНСТРУКТАЖ

1. Внеплановый инструктаж проводится:

- При введении в действие новых или переработанных нормативных актов по охране труда;
- При изменении технологии, замене или модернизации оборудования, инструмента, сырья, т.е. существенном изменении условий труда.
- При нарушении работниками требований безопасности труда, которые могли

- привести или привели к травме, аварии, взрыву, пожару или отравлению.
- По требованию органов надзора.
 - При перерывах в работе более 30 дней.
 - По решению руководства предприятия.
2. О проведении внепланового инструктажа делается запись в журнале с указанием даты, причины проведения; расписываются работник и лицо проводившее инструктаж. Проводит такой инструктаж руководитель подразделения: начальник цеха, участка, отдела и т.д.
3. Внеплановый инструктаж носит характер строгого предупреждения. Нарушение правил техники безопасности является нарушением производственной и трудовой дисциплины со всеми вытекающими из этого последствиями.
4. Статья 81, пункт 6, подпункт «д» Трудового Кодекса РФ гласит:
«Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае нарушения работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий».
5. Задача лица проводящего инструктаж - довести до сознания рабочего, что проведенный внеплановый инструктаж возлагает на нарушителя большую степень личной ответственности за возможные последствия н/случая, который с ним может произойти, и снижает степень ответственности администрации предприятия (руководителя подразделения, начальника участка, мастера). Особенно это важно, если н/случай оказался с тяжелым исходом.
6. В «Положении об особенностях расследования н/случаев на производстве», пункт 27, абзац 2 указано:
« В случае установления факта грубой неосторожности пострадавшего, содействовавшей возникновению или увеличению размеров вреда, причиненного его здоровью, в пункте 10 акта формы Н-1 указывается степень вины в процентах»
7. Дело в том, что выплата пособий, связанных с несчастными случаями на производстве производится Фондом социального страхования от н/случаев на производстве.
- Статья 14 (п.1) Федерального закона от 24.07.1998 г. №125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от н/случаев на производстве и профессиональных заболеваний» требует:
«Если при расследовании страхового случая комиссией по расследованию страхового случая установлено, что грубая неосторожность застрахованного содействовала возникновению или увеличению вреда, причиненного его здоровью, размер ежемесячных страховых выплат уменьшается соответственно вины застрахованного... Степень вины застрахованного устанавливается комиссией по расследованию н/случая в процентах и указывается в акте о н/случае на производстве...».
- Например: при установлении 25% вины самого пострадавшего сумма страховой выплаты работнику также будет уменьшена на 25%.

VI. ЦЕЛЕВОЙ ИНСТРУКТАЖ

1. Целевой инструктаж проводится при выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (ремонтно-строительные, погрузочно-разгрузочные, такелажные и другие работы), ликвидация последствий аварий, стихийных бедствий, а также при выполнении работ, на которые оформляется наряд-допуск – при оформлении наряда-допуска, а также при проведении в организации массовых мероприятий.
2. Проводит такой инструктаж руководитель подразделения: начальник цеха, участка, отдела и т.д

VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В соответствии со ст.212 (абзац 8) Трудового Кодекса РФ работодатель обязан

обеспечить «недопущение к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда».

2. Документом, подтверждающим факт своевременности прохождения всех видов инструктажей, является «Журнал регистрации инструктажа на рабочем месте». Поэтому руководитель подразделения после проведения инструктажа обязан заполнить в журнале все необходимые реквизиты:

- дату проведения против фамилии инструктируемого;

- номера инструкций, по которым проведен инструктаж (включая общие, такие, как, например, для работы с переносным электроинструментом, с использованием лестниц и т.п.);

- при первичном инструктаже дополнительно проставляется дата начала и окончания стажировки. При небрежном заполнении граф -- «Журнал регистрации инструктажа на рабочем месте» теряет юридическую силу.

3. Руководитель подразделения (лицо проводящее инструктаж) несет ответственность в установленном порядке за ненадлежащее проведение инструктажей на рабочем месте, предусмотренных настоящей инструкцией – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

Заместитель генерального директора
по техническим вопросам

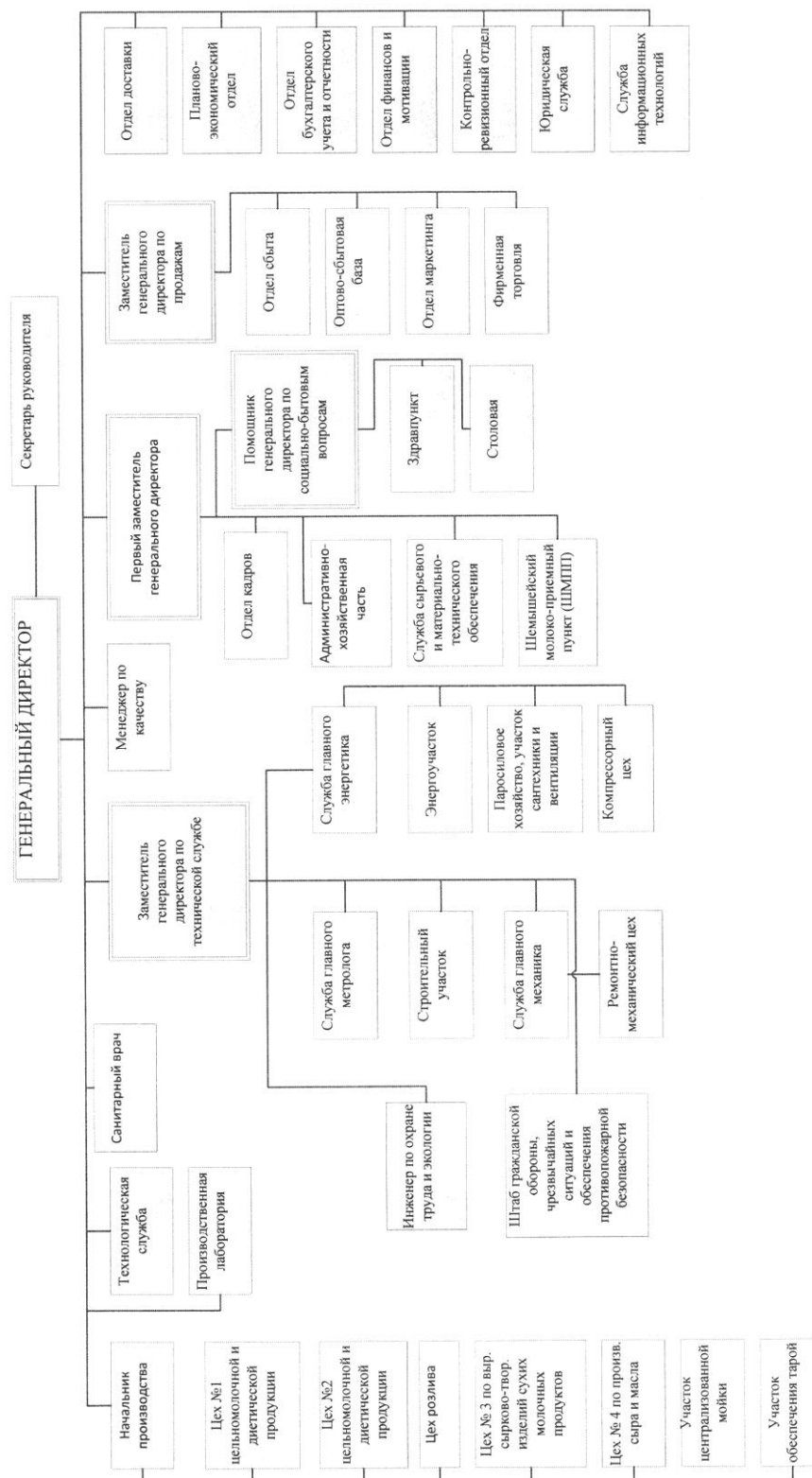
Федулов Д.В.

Специалист по охране труда

Ломакин А.Е.

Организационная структура ОАО «Молочный комбинат Пензенский»

Утверждаю
Генеральный директор
ОАО «Молочный комбинат
«Пензенский»
В.И. Колесник



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

УТВЕРЖДЕН
Решением общего собрания акционеров
(Протокол № 27 от «02» июля 2012 года)

Председатель собрания:

 / Шутов В.В. /


УСТАВ открытого акционерного общества «Молочный комбинат «Пензенский»

(новая редакция)

г. Пенза, 2012 год

Вопросы для глубинного интервью

1. Что вы понимаете под кадровой политикой?
2. Какая кадровая политика присутствует в вашей организации?
3. Нужно ли внедрять кадровую политику на комбинате?
4. Как вы считаете, какую роль играет кадровая политика?
5. Довольны ли работники комбината своими условиями труда и заработной платой?
6. Как кадровая политика влияет на производительность труда?

Положение о кадровой политике

1. Общие положения

1.1. Кадровая политика – целостная, стратегически ориентированная политика работы с персоналом в организации.

1.2. Кадровая политика определяет цели, задачи, принципы и методы их реализации в области обеспечения организации кадрами.

1.3. Положение о кадровой политике разрабатывается или корректируется ежегодно и утверждается приказом генерального директора организации не позднее 15 января каждого года.

1.4. Внесение изменений в Положение о кадровой политике осуществляется по результатам мониторинга кадрового состава, результатам работы организации, системы управления.

2. Основные задачи кадровой политики

2.1. Оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений организации.

2.2. Создание эффективной системы мотивации сотрудников организации.

2.3. Создание и поддержание организационного порядка в организации, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины.

2.4. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев.

2.5. Формирование и укрепление корпоративной культуры организации.

3. Оптимизация кадрового состава

3.1. Оптимизация кадрового состава предполагает осуществление ротаций сотрудников как внутренних, то есть осуществление должностных перемещений сотрудников внутри организации, так и внешних, то есть увольнение сотрудников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям тем требованиям, которые предъявляются к сотруднику на конкретном рабочем месте или должности.

3.2. Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей сотрудников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

3.3. Реализация принципа профессионализма и личностных компетенций осуществляется через многоступенчатую процедуру отбора и приема на конкурсной основе. При этом оценка профессиональных компетенций кандидата осуществляется непосредственным начальником будущего сотрудника (первый этап). Оценка личных и деловых качеств кандидата проводится руководителем отдела персонала (второй этап). Заключение о соответствии знаний, навыков, опыта, деловых и личных качеств кандидата требованиям должности, также о соответствии кандидата корпоративной культуре организации доводится до сведения руководства организации и является решающим при приеме на работу в организацию.

3.4. Порядок организации работы по оптимизации кадрового состава организации:

3.4.1. Определить необходимый и достаточный количественный состав подразделений исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ. Основой прогнозирования потребности в персонале являются стратегия организации, система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.

3.4.2. Определить квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам.

3.4.3. Осуществить поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам. Подбор менеджеров осуществляется преимущественно из внутренних источников. Подбор специалистов и рабочих осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников.

3.4.4. При отборе сотрудников используется принцип ротации кадров. Ротация специалистов осуществляется до достижения ими возраста 45 лет.

3.4.5. Отбор на вакантные должности производится на основе конкурса. Условия конкурса устанавливаются отдельно для каждой категории работников по согласованию с руководителями структурных единиц. Конкурс проводится на основе открытости условий его проведения и объективности отбора и результатов.

3.4.6. При найме работников соблюдаются требования Трудового кодекса РФ, устанавливается испытательный срок. Окончательное решение о приеме в штат производится по результатам испытательного срока.

3.4.7. Все сотрудники, вновь принимаемые в организацию, проходят процедуру введения в должность.

3.4.8. Профессиональная адаптация вновь принимаемых работников осуществляется на местах в соответствии с индивидуальными планами с применением наставничества.

Иные принципы подбора сотрудников, такие как общность по предыдущим местам работы с руководителем подразделения, родственные связи, приятельские отношения, личная преданность, другое, как правило, не допускаются. Процедура поиска, подбора и приема новых сотрудников регламентируется внутренним нормативным документом – Положением о приеме новых сотрудников.

4. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала

4.1. Задача функционирования системы мотивации и стимулирования персонала состоит в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого сотрудника организации в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности и коллективных результатов труда, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

4.2. Базовым компонентом системы мотивации и стимулирования сотрудников организации является механизм материального вознаграждения, обеспечивающий взаимосвязь оплаты и результатов труда. Основным принцип материального вознаграждения – равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у сотрудников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающих равные уровни результативности деятельности.

4.3. Материальное вознаграждение сотрудников состоит из постоянной гарантированной части заработной платы, выступающей в виде должностного оклада, и переменной части, которая является функцией результативности деятельности самого сотрудника, его подразделения и в целом всей организации.

4.4. Размер должностного оклада зависит от категории должности и должностного разряда, который устанавливается по результатам оценки работы сотрудника за год.

4.5. Переменная часть денежного вознаграждения выплачивается в виде премии:

- для руководства организации – по результатам работы всей организации на основе финансовых показателей эффективности;
- для руководителей подразделений и сотрудников вспомогательных служб – в виде премии за высокий уровень профессионализма (не более 100% должностного оклада);
- для руководителей и сотрудников основных подразделений – по ежемесячным экономическим результатам работы подразделения (в размере от 1% до 5% от прибыли, полученной по результатам работы за месяц);

- для тех категорий должностей, на которых возможен пооперационный учет результативности работы персонала, переменная часть напрямую зависит от эффективности личной деятельности.

4.6. По мере повышения экономической и финансовой эффективности деятельности организации будет расширяться социальный пакет, который включает в себя организацию и частичную компенсацию стоимости питания сотрудников в рабочее время, полис дополнительного медицинского страхования, полис страхования жизни, компенсацию транспортных расходов, организацию досуговых мероприятий, скидки на товары, производимые организацией.

4.7. Порядок и механизмы оплаты труда сотрудников организации регламентируются внутренними нормативными документами – Положением об оплате труда и Положением о премировании персонала.

5. Создание и поддержание организационного порядка

5.1. Важнейшим условием достижения стратегических целей организации является безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний, рабочих заданий.

5.2. Основой исполнительности является организационный порядок в организации, когда сотрудники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности, осуществляется планирование, отчетность и контроль за исполнением принятых решений в соответствии с принятыми и утвержденными правилами, методиками и инструкциями.

5.3. Правила производственного поведения регламентируются Правилами трудового распорядка, этические нормы делового поведения – корпоративным кодексом, должностные обязанности, права и ответственность закреплены в должностных инструкциях, положениях и регламентах организации.

5.4. Так как организационный порядок является основой деятельности организации, то любое нарушение требований документов, регламентирующих данный порядок, будет рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера, вплоть до увольнения виновного сотрудника.

6. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации

6.1. Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников организации должен поддерживаться и развиваться в системе постоянного обучения и повышения квалификации. Основной упор в данном процессе делается на внутрикорпоративное обучение, которое может выступать в разнообразных формах: обучение на рабочем месте, наставничество, внутрифирменные семинары и тренинги. Стремление сотрудников к повышению квалификации будет поддерживаться и стимулироваться руководством организации как морально, так и материально.

6.2. Для определения потребности в обучении организация регулярно проводит процедуры оценки и аттестации персонала, а именно:

- аттестация проводится для всех сотрудников согласно периодичности, установленной в Положении об аттестации;
- оценка результатов работы подразделений проводится ежемесячно, в рамках учета и контроля результативности выполнения текущих задач;
- оценка результатов деятельности руководителей проводится ежегодно;
- оценка специалистов проводится выборочно по рекомендациям руководителя. По результатам оценки составляются планы индивидуального развития.

6.3. Обучение планируется и проводится с целью подготовки персонала к решению стоящих перед организацией задач и повышения профессионального уровня персонала.

6.4. Возможна оплата обучения сотрудников за счет организации в случаях производственной необходимости. После обучения специалист обязан отработать в организации период, определяемый в ученическом договоре, либо возместить организации затраты на свое обучение.

7. Формирование и укрепление корпоративной культуры

7.1. Укрепление корпоративной культуры должно проводиться через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у сотрудников организации чувства общности, принадлежности к организации, лояльности и надежности в работе. Создание положительного имиджа как внутри организации, так и вовне будет способствовать воспитанию и пропаганде корпоративности и положительной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе.

7.2. Принципы корпоративного поведения и требования к корпоративной культуре отражены в корпоративном кодексе.

7.3. Основная ответственность в случае неэффективной реализации положений корпоративного кодекса возлагается на отдел персонала, который в тесном взаимодействии с подразделениями и руководителями должен реализовывать цели, указанные в пункте 6.1.

8. Заключительные положения

8.1. Для реализации кадровой политики сотрудники отдела персонала разрабатывают соответствующие программы и нормативные документы, позволяющие осуществлять достижение поставленных целей.

8.2. Контроль за реализацией Положения о кадровой политике осуществляет руководитель отдела персонала.

8.3. Для осуществления оценки эффективности, проводимой в организации кадровой политики отдел персонала, осуществляет мониторинг, включающий в себя систему показателей, отражающих эффективность кадровой работы в организации, методику ее оценки и разработку рекомендаций.

8.4. Ответственность за проведение мониторинга и разработку проекта изменений Положения о кадровой политике несет руководитель отдела персонала.

8.5. Данный документ необходимо довести до сведения руководителей всех уровней для обязательного использования в работе.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 44 наименования.

Рисунков 14, таблиц 3 штуки.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___» _____ 2018 г.

Тишкина И. Д.