**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение................................................................................................................................... 3

Глава 1. **КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**...................................................................................................................... 3

1.1.1.Эшриджская модель...................................................................................................... 3 1.1.2.Схема Блейка - Моутон................................................................................................. 4 1.1.3. Координирующее руководство................................................................................... 6

Глава 2. **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**..........

1.1.4. Взаимоотношения с внутренними и внешними клиентами, руководителями, равными по положению, подчиненными в России...................................................................................................................................... 6

1.2.  Личные факторы в управлении персоналом в России…........................................... 8

1.2.1. Межличностные различия и мотивация работников............................................... 8

1.2.2. Методы и критерии набора и отбора персонала в организации Российских компаниях…………………………………………………………………...........................11 1.2.3. Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников ...………...12     1.2.4. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.................... 13

1.2.5. Методы оценки работы персонала........................................................................... 14 1.2.6.Подготовка руководящих кадров.............................................................................. 15 Глава 3. **ПРАКИКА. УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ООО «СЦТ»** ................15

2.1. Характеристика предприятия...................................................................................... 15

2.2. Организационная структура управления предприятием.......................................... 16

2.3. Профессионально - квалификационный уровень персонала салонов ООО «СЦТ» и их характеристика..................................................................................................................... 16

2.4. Положение о заключении коллективных договоров (контрактов) на предприятии......................................................................................................................... 19

2.4.1. Содержание договора (контракта)........................................................................... 19 2.5. Подготовка кадров на предприятии.............................................................................22

2.5.1. Обучение, переподготовка, повышение квалификации..........................................22 2.5.2  Подготовка руководящих кадров...............................................................................23

Заключение.............................................................................................................................24

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ………………………………………25

Приложение №1 Свидетельство и гос. Регистрации………………………………..…..26

Приложение №2 Трудовой договор………………………………………………………27

Приложение №3 Объяснительные……………………………………………………….29

***ВВЕДЕНИЕ***

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни  предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие “управление персоналом” рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического. Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта. Сущность управления персоналом в России, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием в России. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала. Данная работа состоит из двух разделов: В первом разделе – теоретическом – раскрываются все аспекты, касающиеся управления поведением персонала, это факторы, влияющие на выбор стиля руководства персонала, различные методы по подготовке и обучению квалифицированных работников, межличностные различия и мотивации работников, методы набора и отбора персонала и многое другое. Во втором разделе – практическом – отражены все вопросы по управлению персоналом на конкретном примере предприятия (в частности на Предприятии ООО «СЦТ»). Здесь характеризуются и профессионально – квалификационный уровень персонала на данный момент в российских компаниях, и заключения коллективных договоров, и подготовка руководящих кадров. Построенная таким образом работа позволяет наиболее ясно показать всю многогранность управления персонала и всю проблему в России по управлению персоналом. Не претендуя на оригинальность, по-моему мнению, эта работа, тем не менее, не может не оказаться полезным тому, кто всерьез заинтересован вопросами управления персоналом. Но на сегодняшний день эта тема практически полностью не затронута, а лишь информацию и опыт берут из Европы, на самом деле плохо получается… Поэтому я решила лично затронуть эту проблему обсудить ее, создать идеальный план управления и показать на примере одного предприятия.

1.1 **КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ.**

1.1.1.**Эшриджская модель**.

Эта модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля руководства: - приказы; - реклама; - консультации; - единение. Приказы: менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указанный к выполнению безо всяких вопросов. Реклама: в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление. Консультации: менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам. Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость. Единение: применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства. Эти четыре стиля легки для понимания и чаще всего встречаются в повседневной жизни. Несомненно, вы сами можете привести такие примеры из своей работы. Большинство менеджеров в России применяют разные стили в различных ситуациях. Если горит здание, менеджер прикажет вам уходить, так как это не время для демократических решений. С другой стороны, если перекрашивается комната отдыха, он может успешно применить стиль единения, допускающий свободную дискуссию для решения вопроса цвета окраски, мебели и т.д. Это, так сказать, примеры крайних случаев. Таким образом, некоторые менеджеры действуют в рамках определенного стиля, но большинство фактически применяют в зависимости от обстоятельств все четыре стиля.



1.1.2.**Схема Блейка - Моутон**

      Роберт Блейк и Джейн Моутон – американские психологи. Их работа основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих. Они считают, что подготовка менеджера – это воспитание определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа менеджера должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для менеджера обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными. Схема Блейка - Моутон включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта “сетка” управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации. Она равно применима от менеджеров низового звена до ведущих должностных лиц. Непосредственно она основана на двух базисных элементах административного поведения: забота о людях и забота о производстве. В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее. Забота о людях также включает в себя заботу о их чувстве собственного достоинства, об их праве на справедливость и справедливое отношение, об их стремлениях и т.д., а также о их материальном благополучии. Любой менеджер будет в большей или меньшей степени проявлять одно из этих двух качеств (забота о производстве и забота о людях) при управлении своими подчиненными. Менеджер может проявить в высокой степени заинтересованность в производстве и крайне низкую заботу о людях или наоборот. Один и тот же менеджер может применить различные подходы при различных обстоятельствах, характеристики которых будут соответственно перемещаться по сетке. Любая точка сетки является реальной, но для простоты рассмотрим более детально только углы и центр схемы.

     1:1 *Безразличный менеджер.*

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

   1:9 *Менеджер типа “управляющий загородным домом”.*



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

    9:1 *Менеджер, сосредоточенный на выполнении задачи*.

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

  9:9 *Интегратор*

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

     5:5 *Посредник*.

   Вероятно, это самый распространенный стиль среди достаточно хороших менеджеров. Он находится на компромиссной позиции. Такой тип менеджеров придерживается правил, методик поведения и нацеливается на производство продукта настолько, насколько это возможно, но при этом не ущемляет чувства людей. Менеджеры, занимающие серединную позицию 5:5, меняются только в пределах “золотой середины”. Они поддерживают достаточно приемлемую производительность, но такую, которая поддерживает достаточно приемлемую моральную обстановку.

1.1.3. **Координирующее руководство**.

    Доктор Джон Эйдер в 70-х годах разработал модель, которая иллюстрирует, каким образом находятся во взаимодействии люди и работа, которую они выполняют.      Его модель известна под названием координирующее руководство. Три пересекающихся круга представляют три важных элемента, которые менеджер или любой другой руководитель должен учитывать – выполнение задания, формирование коллектива, проявление индивидуальности. Пересекаясь, круги показывают, что каждый из этих элементов находится во взаимодействии и оказывает влияние на остальные два. Например, общеколлективный моральный настрой и удовлетворенность работой будут выше, когда каждый член коллектива осознает свою роль в выполнении общей задачи. Подобным образом сплоченный коллектив может достичь гораздо большего, чем тот, где работники разобщены, хотя и имеют больший опыт. И, наоборот, ряд провалов в работе могут ослабить коллектив и его моральное состояние. Руководство, которое слишком сосредотачивается на выполнении задания, оказывается не в состоянии обеспечить оптимальный выпуск продукции, поскольку противопоставляет себя коллективу. Руководители высокопроизводительных коллективов сосредотачиваются иногда в основном на подборе кадров, но это, как известно, может дать положительный результат лишь на короткое время, и вскоре производительность все равно будет страдать. Правильный баланс требует использования, как индивидуальной заинтересованности, так и общего настроя коллектива на выполнение общей задачи.  Существует много других моделей и теорий стилей управления и руководства, но эти как нельзя лучше подходят к теме “Управление банками”. Есть еще, например, “Теория зависимости”, смысл которой сводится к тому, что менеджерам следует подгонять свой стиль под конкретные обстоятельства, или “Теория особенности”, идея которой выражается в том, что руководителем рождаются, а не становятся, и в том, что быть или не быть хорошим менеджером зависит от индивидуальных или психологических особенностей.

1.1.4. **Взаимоотношения с внутренними и внешними клиентами, руководителями, равными по положению, подчиненными в России**.



    В повседневной работе менеджеру приходится сталкиваться со множеством различных людей: подчиненными своего и других отделов, коллегами своего или какого-либо другого отдела организации, с вышестоящим начальством, покупателями, возможно, с представителями местных властей, прессой, представителями правительственных учреждений и т.д.  Подход к различным группам разный, но через все общение проходит единая линия, которая определяет человеческие отношения: в любой работе отношения должны быть приятными, вежливыми и справедливыми. Если менеджер отдает предпочтение личным симпатиям в отношениях, это приводит к трениям, отказу от сотрудничества и даже к открытому конфликту. Искусство общения с людьми является неотъемлемой частью менеджмента; ему можно научить, его можно развить, но оно в основном уже сформировалось на самой ранней стадии жизни. Поэтому менеджер должен учитывать укоренившиеся позиции людей, быть объективным и сохранять любезное обращение. Слишком легко видеть только то, что хочется увидеть; рационализировать или забыть то, что не соответствует нашему мировоззрению; игнорировать действительность. Важно также и то, что делают другие, глядя на нас или слушая нас. Менеджеру следует максимизировать эффективность поведения, например: - слушать и запоминать; - изыскивать ценную информацию в беседе; - предлагать альтернативы; - аргументировать свое несогласие; - прояснять смысл вопроса; - подводить итоги;

- предлагать решения и т.д.

  И минимизировать деструктивное поведение, не следует: 1. показывать свои чувства в неподходящее время; 2. говорить слишком много или слишком мало; 3. хвалиться; 4. жаловаться; 5. не слушать собеседника; 6. выходить из себя. Далее рассматривается несколько моментов поведения менеджера при его взаимодействии с различными категориями людей, с которыми ему приходится сталкиваться в течение рабочего дня.      КЛИЕНТЫ. Клиенты как внешние, так и внутренние (из других отделов организации) могут оказаться заведомо неприятными в общении, но менеджер никогда не должен позволить раздражению одержать верх, потерять терпение и допустить оскорбления. Если все же менеджер не может подавить свои чувства, лучше поручить одному из подчиненных вести дело с данными покупателями. РУКОВОДИТЕЛИ. Хорошо налаженные взаимные связи между менеджером и руководителем – неотъемлемое условие успешной деятельности. Очень часто приходится слышать жалобы: “Босс совсем меня не слушает”. Для этого существует немало всевозможных причин – например, прекрасно понимает, о чем вы говорите, но ничем это не показывает; может случиться так, что собственные проблемы занимают его больше или он не заинтересован вашими предложениями, или же босс думает, что эту проблему можно решить без его вмешательства. Поскольку руководитель ограничен во времени, убедитесь в том, что когда вы ему пишете или обращаетесь к нему, вы не слишком многословны или скучны. Выражайтесь четко и недвусмысленно, придерживайтесь фактов или обоснованных идей, дабы убедить его, что ваше решение или рекомендации единственно правильные. Если вы говорите с ним о какой-то возникшей проблеме, сделайте попытку, по крайне мере, предложить решение так, чтобы у него не было нужды думать об этом деле и заниматься им от начала до конца – делайте работу за своего босса настолько, насколько это возможно, и тогда вероятность того, что курс, которому вы собираетесь следовать, получит одобрение, будет очень велика

РАВНЫЕ ПО ПОЛОЖЕНИЮ.  У многих менеджеров горизонтальные связи с равными по статусу менеджерами из других отделов или организаций или же диагональные связи с их начальством или подчиненными происходят весьма часто и очень важны. Сложность горизонтальных связей заключается в том, что менеджер не имеет влияния на людей, с которыми ему приходится общаться, поэтому приходится использовать убеждение, вести переговоры и торговлю, то есть обмен того, что ему нужно, на то, что он может предложить противоположной стороне. Менеджер может искать информацию, подходящее решение или способ ускорить поставку, а может быть, он создал некий беспорядок в каком-то деле или поставил в трудное положение другого менеджера и ищет способ это исправить. Придется использовать все искусство общения от умения понравиться через веселый нрав до искрящегося обаяния!  Проявляющих расположенность можно однажды пригласить на ужин, что всегда способствует развитию добрых отношений, и когда у менеджера возникает необходимость позвать их на помощь в трудную минуту, эти люди, по крайне мере, согласятся выслушать его просьбу.   В бизнесе существует старое выражение – “Обращаться с людьми хорошо по пути наверх, однако вы можете встретиться с ними вновь на пути вниз!” Другими словами, если вы попираете других людей в стремлении добиться власти или продвижения по службе, остерегайтесь, они могут занять такую позицию, которая усложнит вашу жизнь, если вы через некоторое время падете с высот, а они будут находиться в положении, когда их власть выше вашей.

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

   1.2.  ***Личные факторы в управлении персоналом в России***

. 1.2.1**. Межличностные различия и мотивация работников.**



Сегодня при устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Развитие технологии позволило значительно сократить ряд работ, для которых были необходимы физическая выносливость и сила. Возможно, что в банковском деле зрение является наиболее важным физическим фактором, хотя можно встретить банковских работников, которые, имея различные дефекты зрения, хорошо выполняют свою работу. Однако сегодня некоторые банки все же настаивают на проведении медицинского обследования поступающих на работу. Умственные способности личности могут быть определены как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения. В некоторой степени успешное обучение и сдача экзаменов могут гарантировать определенный уровень умственных способностей, хотя некоторые работодатели могут дополнительно потребовать от предполагаемых кандидатов решить тесты на проверку уровня интеллекта, а также склонностей характера. В контексте подбора на работу личные свойства обычно означают комбинацию эмоций, мотивации, интересов и социальных пропорций; другими словами, если приравнять это к личным качествам, это степень обаяния и влияния на людей. Если бы вас попросили описать индивидуальность тех, кого вы хорошо знаете, вы, скорее всего, стали бы описывать их поведение при различных обстоятельствах, характеризуя их как обаятельных, терпимых, предприимчивых, воодушевленных, дружелюбных, действующих согласованно, честных, надежных и т. д. Многие из этих характерных черт могут варьироваться в зависимости от ситуации; например, кто-то может демонстрировать покорность, имея дело с боссом, но проявлять деспотизм по отношению к подчиненным. Существуют различные тесты для определения характерных черт индивидуума, но обычно тесты не считаются хорошими предсказателями успеха в будущей работе.

  МОТИВАЦИЯ. Мотив – это побуждение воли; соображение и чувства, которое побуждает действовать, а мотивация – сила мотива, стимула. Под мотивацией в смысле менеджмента мы подразумеваем стимулы, которые организует одного или группу работников целиком отдаться работе, причем это происходит добровольно, для блага организации или для реализации имеющихся программ. Для разных людей существуют разные стимулы. Когда вы окончили школу или университет и получили первую работу, самым действительным стимулом для вас скорее всего было назначенное жалование – реальные деньги, которые вы сможете тратить без необходимости постоянно просить родителей оплачивать ваши расходы. Позже очень действенным стимулом вашей деятельности будет продвижение по службе и, возможно, машина компании, которой вы сможете пользоваться. Взглянем на это с другой стороны, назовем это демотивацией. Что заставит вас оставить имеющуюся работу? Возможно, уменьшение зарплаты на 1/3 от сегодняшней, такое увеличение рабочего дня, что вы никак не можете быть дома раньше 11 часов вечера и совсем не видитесь с семьей. Если босс начинает публично отчитывать вас за каждую ошибку в офисе, даже если она никак к вам не относится, или распространять слухи о вашей личной жизни – все это может послужить причиной для того, чтобы потерять всякий интерес к работе.   Существует три основные теории мотивации: Иерархия потребностей Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий: 1. физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сне и т. д. 2. потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с надежным видом на пенсию. 3. социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или к кому-либо, чувство, что тебя принимают другие. 4. потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании. 5. потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и работе как личности. По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому  процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.   Для того, чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Маслоу отмечает: “До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребности имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия не такая “жесткая”, как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работаем, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь.” Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней.   Как отмечает Торенс Митчелл: “ В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности.”

*Двухфакторная теория Герцберга.* Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал “гигиеническими факторами” и “мотивацией”. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. На их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Вот как Герцберг описывал соотношения между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: “Результаты моего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию – это иные и существенно отличимые факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой…”   Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ “Обогащения” труда. В ходе выполнения программы “Обогащения” труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают

**Теория ожиданий**.   Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работа с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждения и валентность. Ожидание в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.      Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.  Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

1.2.2. **Методы и критерии набора и отбора персонала в организации в российских кампаниях**.

  Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.  К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.  Большинство организаций предпочитают проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

  Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. К трем широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относится испытания, собеседования и центры оценки.      ИСПЫТАНИЯ. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количеством баллов.  ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ. В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение “в корзине для бумаг”, ставит кандидата на роль управляющего. Он должен принимать решения, обращаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнения заданной роли, психологический тест.  СОБЕСЕДОВАНИЕ.      Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.      Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. 1.2.3**. Профессиональная ориентация и социальная адаптация нанятых работников**. Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организации, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение. Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации. В ходе неофициального общения новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей. Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

1.2.4**. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.**

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками. Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное, конечно, заключается не просто в более быстром приспособлении этих работников к новой технике, а в том, что они за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки  получают возможность технологически “видеть” значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства. Именно это, как выяснилось в ходе бесед с рабочими, во многом предопределяет их более высокую степень удовлетворенности своим трудом. Изучая удовлетворенность рабочих и возможные пути повышения стабилизации трудового  коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы. На первом месте стоит содержание труда и уровень его оплаты. Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность которого отмечают около половины опрошенных рабочих предприятий. Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты хозяйственной деятельности предприятие определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные. В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат. Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации. Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства. Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления. Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки. Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах: 1. планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний; 2. периодичности и обязательности обучения; 3. дифференциации учебных планов и программ по категориям работников; 4. обеспечением учебного процесса. Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему: - для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели обучения; - для работающих руководителей предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения; - если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

1.2.5. **Методы оценки работы персонала**.



Оценка результатов труда преследует следующие три основные цели: административная, информационная и мотивационная. 1. Под административными целями понимается: продвижение по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, прекращение трудового договора. - продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию. - Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей. - Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы. - Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации. 2. Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию. 3. Оценка труда также представляет собой важное свойство мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, фирма имеет возможность должным образом вознаградить работников зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует отметить, что систематическое положительное подкрепление поведения ассоциируется с высокой производительностью в будущем. Оценка труда – это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника.  От того, насколько справедливо будет оценена работа сотрудника, на столько он будет удовлетворен получаемым вознаграждением, на столько будет зависеть его производственное поведение в будущем. Для оценки работы в настоящее время используют следующие методы:    Ранжирование работы – это простейшая форма оценки работы. Каждая работа в этом случае оценивается по степени относительной важности для фирмы. Объектом оценки являются необходимые обязанности, ответственность, квалификация. Работы группируются по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования определяется потребность фирмы в выполнении тех или иных работ. Данный метод получил распространение из-за своей простоты.    Классификация работ – данный метод аналогичен предыдущему и отличается только последовательностью реализации. Согласно этому методу в начале определяется уровень зарплаты, затем подробно рассматривается сама работа. В условиях рыночных отношений он менее приемлем, но был широко распространен в условиях АКС. На каждую работу были установлены соответствующие нормы выработки, составлены единые расценки на их оплату.

1.2.6.**Подготовка руководящих кадров**.

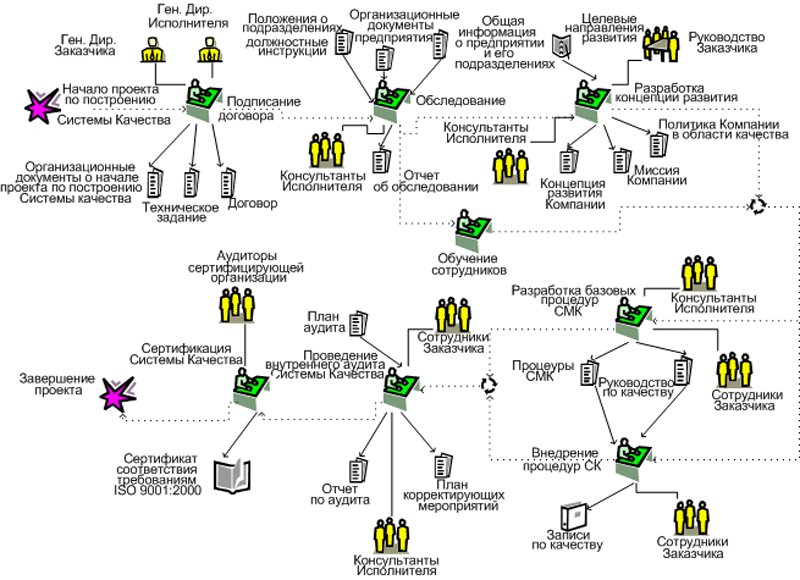
Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планировка. Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности. Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях. Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам. В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества.     ГЛАВА 2. ***ПРАКИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ООО «СЦТ»***(Хочу привести один элементарный пример управлением предприятия в России)

2.1. **Характеристика предприятия**.

ООО «СЦТ» - «Салон цифровой техники» в г.Красноярске был организован и сдан в эксплуатацию в 1999 году. Эти салоны является самостоятельным субъектом. Является также юридическим лицом, руководствуется в своей деятельности законодательством Страна Россия. Эта организация имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на государственном и русском языках, необходимые штампы, действует на  принципах хозяйственного расчета. Но свидетельство о государственной регистрации предприятия хлебокомбинат получил лишь в 2006 году (см. приложение №1), так как Раннее эти салоны были зарегистрированы под другим брендом «Связной». Главной задачей Слонов является выполнение плана по реализации цифровой техники, телефонов; фотоаппаратов; МП3 плееров; аксессуаров для цифровой техники; Выполнение плана прибылей. В этих целях салоны заключает договора с предприятиями торговли. Имущество принадлежит салонам на праве полного хозяйственного ведения. В состав имущества ООО «СЦТ» входят основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе. Компания имеет право:  1). Оказывать услуги предприятиям, организациям согласно заключенных договоров.  2). Покупать, продавать людям цифровую технику, списывать имеющееся на балансе имущество.  3). Передавать на договорных началах материально-денежные ресурсы другим предприятиям, организациям и гражданам, производящим продукцию или выполняющих для Салонов работы и услуги. Для нормального функционирования салонов проводится анализ его деятельности, в зависимости от постоянно меняющейся коньюктуры рынка. Это позволяет сделать салонам устойчивым – прибыльным и конкурентоспособным, а также обеспечить его дальнейшее развитие.

Проведение систематических анализов деятельности салонов позволяет: - быстро, качественно и персонально оценивать результаты деятельности слонов и их структурных подразделений; - точно и своевременно находить и учитывать факторы, влияющие на получаемую прибыль; - определить расходы и тенденцию их изменения, что необходимо для определения продажной цены и расчета рентабельности; - находить оптимальные пути решения различных проблем и получение достаточной прибыли.   Для всесторонней оценки эффективности деятельности салона используются различные показатели: товарооборот, прибыль, рентабельность, издержки обращения и производства и др

**2.2. Организационная структура управления предприятием.**



2.3. **Профессионально -квалификационный уровень персонала салонов ООО»СЦТ» и их характеристика.**

Численность работников по салонам составляет:    Год  -  Обслуж. Персонал (чел.) ИТР (чел.) 2001 – 871, 2003 – 701, 2005 – 485. На 2006г. сокращение работников салонв не планируется. Но нехватка средств (в основном денежных) предусматривает некоторые проблемы по сбыту продукции, по оплате труда рабочим. Профессионально – квалификационный уровень персонала салонов следующий: Директор – руководит всеми видами деятельности предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, салонов и других структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства; повышение производительности труда, эффективности производства и качества продукции на основе широкого внедрения новой техники, научной организации труда, производства и управления. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда. Директор должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся деятельности предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; технологию производства продукции предприятия (в частности хлебокомбината); методы хозяйствования и управления предприятием. Квалификационный уровень: высшее техническое образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет. Главный бухгалтер – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей. Руководит работниками бухгалтерии предприятия. Гл. бухгалтер должен знать: постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по организации бухгалтерского учета и составление отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; формы и порядок финансовых расчетов; порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств; правила расчетов с дебиторами и кредиторами; порядок списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь; экономику, организацию производства.. Бухгалтера – производят начисление и перечисление платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, налогов и других выплат и платежей, а также отчисление средств в фонды экономического стимулирования и другие фонды. Следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив. Бухгалтер должен знать: постановления, распоряжения, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации бухгалтерского учета и составлению отчетности; формы и методы бухгалтерского учета на предприятии; организацию документооборота. Начальник отдела кадров – систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия. Участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготовке их к работе на руководящих должностях. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с законодательством; выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности трудящихся, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам. Он должен знать: методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; методы учета движения кадров. Главный  экономист – методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия. Организует разработку методов экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование организации производства. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах экономической деятельности в вышестоящие органы. Главный экономист должен знать: распоряжения вышестоящих органов, методические и нормативные материалы по организации экономической работы на предприятии; экономические методы управления предприятием; организацию, формы и методы плановой работы на предприятии; порядок расчета экономической эффективности от внедрения новых видов продукции и техники.

Управляющий – руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, реконструкции и модернизации, мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию благоприятных и безопасных условий труда. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с требованиями научно-технического процесса. Он должен знать: профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и предприятия технологию производства продукции предприятия; методы хозяйствования и управления предприятием.. Инженер-технолог ИО управляющего–контролирует выполнение перспективных и готовых планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов. Рассматривает проекты конструкций изделий или состава продукта, отраслевых и государственных стандартов. Согласовывает наиболее сложные вопросы, относящиеся к технологической подготовке производства, с подразделениями предприятия, проектами, исследовательскими организациями, представителями заказчиков. Он должен знать: методические и нормативные материалы по технологической подготовке производства; перспективы технического развития отрасли и предприятия; технические характеристики, режимы работы оборудования, правила его эксплуатации; порядок и методы планирования технологической подготовки производства; технические требования предъявляемые к сырью, материалам и готовой продукции. Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических и руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет . Инженер-механик – организует проведение инвентаризации производственных основных фондов, определяет устаревшее оборудование, объекты, требующие капитального ремонта и устанавливает очередность производства ремонтных работ. Участвует в экспериментальных, наладочных и других работах по внедрению и освоению новой техники в испытаниях оборудования. Принимает меры по выявлению неиспользуемого оборудования и его реализации, улучшению эксплуатации действующего оборудования. Должен знать: руководящие материалы по организации ремонта оборудования, сооружений, зданий; организацию ремонтной службы на предприятии; порядок и методы планирования работы оборудования и производства ремонтных работ. Начальник производственной лаборатории – разрабатывает методики и инструкции по текущему контролю производства, осуществляет контроль за правильным и точным их выполнением работниками лаборатории. Осуществляет контроль за состоянием лабораторного оборудования и рабочих мест сотрудников лаборатории и принимает меры по устранению имеющихся недостатков. Организует четкое ведение лабораторных журналов и своевременное оформление результатов анализов и испытаний. Он должен знать: руководящие материалы по технологической подготовке производства; режимы производства; оборудование лаборатории, правила ее эксплуатации, методы проведения научно-исследовательских работ; стандарты, технические условия, методики и инструкции по лабораторному контролю производства.. Заведующий складом – обеспечивает сохранность складируемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведет учет складских операций. Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием оборудования и инвентаря, обеспечивает их своевременный ремонт. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, сбор, хранение и своевременный возврат погрузочного реквизита. Он должен знать: нормативные документы по организации складского хозяйства; стандарты и технические условия на товарно-материальные ценности; виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товарно-материальных ценностей и нормы их расхода; организацию погрузочно-разгрузочных работ, положения и инструкции по учету ценностей. Заместитель директора по качеству продукции – руководит разработкой и проведением мероприятий по повышению качества продукции, внедрение системы управления качеством, стандартов и нормативов показателей. Обеспечивает за испытаниями готовых изделий и оформлением документов, удостоверяющих качество продукции. Он должен знать: руководящие материалы по управлению качеством продукции; методы планирования повышения качества продукции; порядок аттестации качества промышленной продукции; правила проведения испытаний и приемки продукции; организацию учета, порядок и сроки составления отчетности о качестве продукции.

  2.4**. *Положение о заключении коллективных договоров (контрактов) на предприятии.***

2.4.1. **Контракты и договора. Содержание договора (контракта).**

   Содержание коллективного договора – это все его условия, о которых стороны договорились при его заключении. Эти условия определяют права и обязанности сторон и ответственность за их нарушение.  Примерный перечень вопросов, по которым могут включаться взаимные обязательства сторон: - Оплата труда – форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, компенсации и доплаты, механизм регулирования оплаты с учетом роста цен, инфляции, выполнения показателей, установленных коллективным договором. - Обеспечение занятости – занятость, переобучение, условия высвобождения работников. - Рабочее время и время отдыха – их продолжительность, отпуска, льготы для совмещающих работу с обучением. - Охрана труда – улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи. - Контроль за выполнением коллективного договора, социальное партнерство, ответственность его сторон, обеспечение гарантий деятельности профсоюзов.             ОПЛАТА ТРУДА. Администрация и трудовой коллектив совместно направляют свои усилия на достижение расчетных экономических и финансовых показателей, обеспечивающих нормальную хозрасчетную деятельность предприятия.  К коллективному договору прилагается: порядок образования фондов потребления, порядок образования средств на оплату труда, форма оплаты и стимулирования труда (размеры тарифных ставок и окладов, применяемых надбавок и доплат при наличии средств, льготы и компенсации). Минимальные размеры тарифных ставок и окладов на предприятии устанавливаются не ниже утверждаемых Указом Президента РФ и меняются параллельно росту стоимости жизни. Суммы премии максимальными размерами не ограничиваются при наличии средств. Каждому вновь принятому работнику разъясняются условия оплаты труда (см. прилож. №2). О введении новых норм выработки и об изменениях оплаты труда, администрация извещает работников предприятия не позднее 2-х месяцев.             Администрация обязуется: 1. Оплату труда рабочих, руководителей, специалистов производить согласно штатного расписания. Начиная с февраля 2003г. ежемесячно изменять заработную плату с учетом коэффициента инфляции. 2. Доплата рабочим в зависимости от условий труда производить согласно перечня конкретных работ и рабочих мест.

3. Тарификацию работ и присвоение разрядов рабочим производить согласно единому тарифно-квалификационному справочнику. 4. Открывать каждому вновь принятому рабочему трудовую книжку. По требованию, за каждый месяц выдавать расчетные листки с указанием размера зарплаты. 5. При бригадном выполнении работ распределении сдельного заработка между членами бригады производить по разрядам и отработанному времени за текущий период, с учетом коэффициента трудового участия, установленного решением бригады. 6. Премирование и вознаграждение кандидатов производить в соответствии с утвержденными положениями. 7. Не допускать задержку выплаты зарплаты. В исключительных случаях выдавать отдельным работникам внеплановые авансы в счет зарплаты в размере не более месячного заработка по согласованию с профсоюзным комитетом. Установить сроки выплаты зарплаты 10 числа каждого месяца. 8. Знакомить всех поступающих на предприятие с правилами внутреннего распорядка. 9. Строго следить, чтобы установленная продолжительность рабочего дня соблюдалось всеми работниками. Обеспечить строгий учет явки на работу, опозданий, отлучек и т.п. 10. Применять в отношении нарушителей трудовой дисциплины: прогульщиков, пьяниц, а также за разглашение коммерческой тайны все имеющиеся воздействия: лишение премий, годового вознаграждений, лишение льготных путевок и другие меры вплоть до увольнения. Профсоюзный комитет обязуется: осуществлять систематический контроль за соблюдением законодательства по зарплате, за правильное применение премиальных положений. Контроль за соблюдением больничного режима. Систематически проверять правильность расчетов по зарплате и ее выплате. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ.             Администрация обязуется обеспечить полную и стабильную занятость рабочих на предприятии в соответствии с их профессией, квалификацией и коллективным договором.     Стороны, подписавшие настоящий коллективный договор обязуются совместно решить вопросы высвобождения кадров в случае реорганизации, ликвидации предприятия, передвижения кадров, совершенствования оплаты и условий труда. Администрация обязуется не принимать дискриминационных мер при приеме и увольнении в отношении женщин с малолетними детьми, лиц с ограниченной трудоспособностью, а также молодых специалистов.

При увольнении работников по условиям экономической целесообразности персональный состав увольняемых и условия увольнения предварительно согласовываются с розничным отделом, все объяснительные на рассмотрение попадают к директору розничного отдела (см. прилож. №3). РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ВРЕМЯ ОТДЫХА. Режим рабочего времени:  В 2002-2003 годах администрация обязуется обеспечить переход на 35-40 часовую рабочую неделю. Для бригад производственного цеха распорядок работы следующий: - на основании спроса населения. Экспедиция работает на основании графика работы производственного цеха; - операторы паровых котлов и печей работают на основании графика работы производственного цеха. В исключительных случаях работник выполняет сверхурочную работу строго на условиях добровольности (согласно законодательству). Предусматриваются особенности режима работы для различных категорий работников (неполного рабочего дня, неполной рабочей недели).

Отпуска: Ежегодный отпуск для рабочих и служащих устанавливается не менее 24 рабочих дней. Представлять работникам кратковременный оплачиваемый отпуск в случаях: 1) собственной свадьбы, дочери, сына – 3 дня; 2) рождения ребенка отцу – 2 дня оплачиваемые; 3) ухода за тяжело больными членами семьи (без оплаты) на основании медицинских справок; 4) смерти близкого родственника – 3 дня; 5) собственный день рождения – 1 день оплачиваемый; 6) провожание в Армию сына – 1 день оплачиваемый.

Расходы на оплату этих отпусков производится за счет средств, направленных на оплату труда.  Администрация предоставляет новостройщикам до 2-х месяцев отпуска без содержания для строительства индивидуального жилого дома (до 3-х лет с начала строительства).

ОХРАНА ТРУДА. Администрация принимает на себя обязанность обеспечивать здоровье и безопасность условий труда, производственного быта в соответствии с требованиями нормативных документов по охране труда и информировать трудовой коллектив о состоянии условий труда. На эти цели из средств предприятия выделяется 2% от фонда потребителя. Стороны признают своей обязанностью сотрудничать в деле сохранения здоровья и безопасности труда, и считают управление охраны труда неотъемлемой частью производственного процесса, который предусматривает: - регулирование отношений в области охраны труда женщин и молодежи в соответствии с законодательством; - организацию и ведение производственного процесса с обязательным соблюдением всех нормативных требований; - обучением вопроса охраны труда рабочих массовых профессий, а также руководителей и специалистов; - организацию медицинских осмотров работников; - ответственность работников за нарушение требований, норм и правил по охране труда; - материальное стимулирование работников за работу без травм и аварий; - функциональные обязанности и ответственность руководителей и должностных лиц в вопросах охраны труда; - осуществление всех работ в строгом соответствии с требованием правил техники безопасности и производственной санитарии, проводить своевременное обучение и инструктаж по технике безопасности и производственной санитарии рабочих, ИТР, служащих; - провождение систематической работы по повышению культуры производства, улучшению условий труда рабочих, повседневное осуществление контроля по технике безопасности; - администрация обязуется обеспечивать рабочих оборудованием, санитарно-бытовыми помещениями. Обеспечить нормальную и бесперебойную работу душевых; умывальников и других санитарно-бытовых устройств. КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ КОЛЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРА. Контроль за выполнением коллективного договора осуществляет комиссия, состоящая из равного числа представителей сторон. Стороны, подписавшие коллективный договор, один раз в пол года отчитываются о его выполнении на профсоюзном собрании. Представители администрации и профсоюзного комитета, подписавшие коллективный договор, несут дисциплинарную, материальную и уголовную ответственность за невыполнение взятых на себя обязательств. Должностные лица и отдельные работники, виновные в невыполнении конкретных обязательств по коллективному договору, несут ответственность в порядке, установленном законом. Трудовой коллектив и профсоюз не несут юридической ответственности по коллективному договору. Они за невыполнение его условий несут лишь морально-политическую ответственность. Работодатель и должностные лица его администрации за невыполнение условий коллективного договора несут правовую ответственность вплоть до  освобождения руководителя от должности по требованию профсоюзного органа. Все условия коллективного договора по их характеру могут быть классифицированы по трем следующим видам: 1. Нормативные условия, предоставляющие дополнительные льготы, преимущества или устанавливающие виды и размеры оплаты труда, дополнительные отпуска и т.д. Эти условия применяются каждый раз к тем работникам, кто имеет по договору право на них. Действуют эти условия весь период существования коллективного договора. С расширением ныне договорных начал регулирования труда нормативные условия коллективного договора все более расширяются.

2. Обязательные условия предоставляют конкретные обязательства сторон с указанием сроков их выполнения и их субъектов-исполнителей, отвечающих за их выполнение. Эти условия действуют до их выполнения, а за тем погашаются выполнением. Большая часть обязательных условий в коллективном договоре, как правило, направлено на улучшение охраны труда и бытового обслуживания работников. 3. Организационные условия. Это условия о сроках действия договора, контроля за его выполнением, о порядке исполнения и пересмотра, а также об ответственности за нарушение ответственности коллективного договора. Все условия коллективного договора могут лишь улучшать, по сравнению с законодательством, условия труда работников. Условия, ухудшающие их, считаются недействительными. В течении срока действия коллективного договора все его изменения, дополнения производятся только по взаимному согласию сторон в порядке, установленном в коллективном договоре, а если он не определен, то в порядке, установленном законом для заключения коллективного договора, с утверждения общего собрания (конференции) трудового коллектива. Закон установил определенные гарантии для трудового коллектива при ликвидации предприятия, предусмотрев, что претензии трудового коллектива по коллективному договору удовлетворяются из имущества ликвидируемого предприятия до расчетов с бюджетом, банками и другими кредиторами. Ликвидационная комиссия по согласованию с профсоюзом определяет размер их средств для трудового коллектива и распределяет их по подразделением и среди работников.

2.5. ***Подготовка кадров на предприятии.***

2.5.1. **Обучение, переподготовка, повышение квалификации**

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически “видеть” значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе продажи. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом. Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки. Главными из них являются: -увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса; -давление конкурентов требует сокращение затрат, а следовательно большего эффективного использования трудовых ресурсов; -технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями; -нехватка достаточно квалифицированных работников на национальном уровне; -подготовка работников к занятию более высокой должности; -развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней; -социальная ответственность предприятия за своих работников; -появление новых производственных работников. Обучение также требуется и полезно в следующих трех основных случаях: \*когда работник поступает на предприятие; \*когда работника назначают на новую должность или получают новую работу; \*когда проверкой установлено, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы. По высшему образованию разработана программа “Высшая школа”, основными моментами которой являются: · демократизация высшего образования; · расширение возможностей для получения желаемого образования каждым членом общества; · формирование надежного экономического механизма и функционирования высшей школы в условиях рынка; · переход на многоуровневую систему подготовки кадров · повышение социального статуса интеллигенции в общественно-политической и экономической жизни страны. Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами: 1) недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений; 2) сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих; 3) возможности использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении. Различают три формы подготовки рабочих на предприятии: индивидуальная, групповая и курсовая. При индивидуальной форме каждому обучающемуся прикрепляется высококвалифицированный рабочий или мастер, которые и ведут его обучение. Групповая форма применяется на крупных предприятиях. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник комбината имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Кроме этого мастер один раз в 2 месяца проводит занятия с бригадой для повышения квалификации работников. предприятия. Переподготовка:    Давление конкурентов требует сокращения затрат, а следовательно и более эффективного использования трудовых ресурсов. С этой целью на комбинате прошли переподготовку многие работники. В связи с новыми технологиями выпечки кондитерских изделий, использованием новых ингредиентов при изготовлении пирожных, кексов и т.д. комбинат нуждался в квалифицированных  работниках. Поэтому в 2003г. переподготовку прошли 5 работников в г. Ачинск. После переподготовки двум из них был присвоен высший разряд (стаж работы 18 лет и 21 год), а остальным был повышен разряд. Технические изменения, требующие овладения новейшими знаниями и нехватка достаточно квалифицированных работников требуют от предприятия дальнейшего планирования по переподготовке кадров. На 2005г., в связи с приобретением электропечей, планируется отправить на курсы двух работников. В мае 2005г. десятидневную переподготовку прошла работница лаборатории. Повышение квалификации: Производство требует от работника постоянного совершенствования теоретических и практических знаний, повышение профессионального мастерства, освоения новых технологий, ориентации труда. Повышение квалификации работников проводится один раз в 5 лет. За последний год такие  курсы прошли 16 работников. Они были организованы в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе училища №63 г. Екатеринбург. В июле 2005г. планируется провести такие курсы для работников кондитерского и колбасного цехов, которые будут организованы на рабочих местах в действующих цехах. Планируется прохождение курсов целевого назначения для работников лабораторий всех цехов. Финансовые и экономические трудности не позволяют комбинату принимать на работу новых работников и увеличивать штат. Поэтому дирекция предприятия старается создать условия, благоприятные для обучения всех работников, т.к. от этого зависит производительность труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов. Поэтому своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы хлебокомбината.

2.5.2  **Подготовка руководящих кадров.**

Подготовке руководящих кадров на комбинате придается большое значение. Ее цель – развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей и целей. Для успешной подготовке руководящих кадров нужны тщательный анализ и планирование. В салонах планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей. В соответствии с этим для мастеров спланированы три семинара районного масштаба: декабрь 2003г., июнь 2005г., ноябрь 2005г. Здесь мастера повышают свой квалификационный уровень, умение работать с людьми. Для более эффектной работы на предприятии с целью повышения умений и навыков, требующихся для достижения задач и целей салона проведен семинар в феврале 2005г. на республиканском уровне для инженерного состава предприятия. На август 2005г. планируются курсы повышения квалификации для управляющих . С целью ознакомления с новыми технологиями по выпечке хлебобулочных изделий заведующий производством в марте 2005г. прошел месячные курсы повышения квалификации в г. Новосибирске. На сентябрь 2005г. спланированы месячные курсы для розничного отдела. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки на более высокие должности. Планомерная и систематическая работа по выполнению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Все работники ИТР систематически проходят курсы в г. Новосибирске и г. Ачинске. Директор салонов он систематически проходил курсы повышения квалификации, участвовал в семинарах республиканского уровня, дискуссиях, деловых переговорах. Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия планомерно, систематически и непрерывно повышают свои знания, умения и навыки. Но предприятие сталкивается и с некоторыми трудностями. В основном, это финансовые проблемы: не всегда комбинат может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.

***Заключение***

Анализ формирования результатов исследования позволяет сформировать следующие выводы: 1. Меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги в российских компаниях. 2. Если руководитель рассчитывает на процветание и успех своего дела, то должен уметь использовать в управлении те методы, формы и стиль предлагаемых в данной работе. Решению многих задач и призвана помочь эта работа, так как здесь раскрыта концепция управления персоналом организации в условиях рыночных отношений. Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. Практическую значимость работы может составить внедрение на предприятии хлебокомбината следующих предложений. Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, которые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей, объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности. Данная работа конкретно и подробно предлагает изучить и использовать принципы, модели, критерии, концепции и т.п. в работе руководителя. Предлагаемая Эшридская модель, схема Блейка-Моутон, координирующее руководство помогут руководителю решить многие проблемы управления персоналом на предприятии. Использовав только самые лучшие теории и обдуманные собственные модели зарубежных менеджеров и псилогов мы можем применить это в России и очень удачно!!

**Список литературы**

1. Л.П. Окунева Экономика в России: Проблем очень много. 1999 П.А.Севин 322 с.

2. О.К. Билюкова, П. Р. Малинин Великие менеджеры: Как создавали мир. 2003 128 с.

3. Газета Красноярский рабочий: статья Ваулин. Падение предприятий.

4. Маирузов К. Ю.Частное лицо. Мотивация. 211 с.

5. Федина П. У. На что способны наши директора. – научное пособие. Сб. ст. Уков С. В. 23 с.

6. Мы сила Красноярска. Книга КрасЦветМет, общие положения, правила и рождение предприятия. 42 с.

7. Хейфец Ф. С., Янкелович В. Я., Арзумянанц Ш. Т. Недействительность сделок по российскому гражданскому праву, - М.: Юрайт, 1999. – 144 с.

8. Уваров А. Т. .Психология. Психология Русского человека. Менталитет 39 с.

9. Карнеги В. А. Бизнес и успех. 99 с.

10. Популярная психология. Хрестоматия / Сост. Г. П. Яковенко, Н. Г. Яковенко. – М.: Просвещение, 1990. – 342 с.

11. Божович Л. И. Проблемы развития мотивационной сферы ребенка // Изученные мотивации в общем. Педагогика, 1972. – С.7-44.

12. Варламов М. И. Принцип Домино: Кто выше. 284 с.

13. Гончаров В. С. Эффективная форма научно-исследовательской работы // Методист. 2003.. - №5. С. 25-27.

14. Конституция. Семейный кодекс установленный законодательством РФ. Ст. 231 126 с.

15. Трудовой кодекс Российской Федерации статья 23 стр. 13

16. Конституция РФ Фонд обязательного мед. Страхования, Фонд обязательного соц. Страхования (от несчастных случаев на производстве и проф. Заболеваний).

17. Конституция РФ. Законодательство РФ установление и правила трудового договора. Статья 372 213 с.

18. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М Юрист, 1997. – 29 с.

19. О государственной комиссии по торговле, качеству товаров и защите прав потребителей: Постановление правительства РФ от 14 июля 1997 г. \\ Собрание законодательства РФ. -1997. - №29. – Ст. 3524

20. ГОСТ 12.1.003-76 Общие требования безопасности.- Введ. 01.01. 77. – М.: Изд-во стандартов, 1982. – 9с.

21. Григорян З. К. Внутренний контроль и мотивация трудовых ресурсов. Дипломная работа. – защищена 24 06. 2003. Л., 2003. 87 с.