



Проект финансируется
Европейским Союзом



Проект исполняется
Hilfswerk Austria International

Материал разработан
в рамках проекта "Поддержка малых и средних предприятий (МСП) по
переработке плодовоовощной продукции в Таджикистане"

Программа Европейского Союза "Центральная Азия - Инвест"



«Общие вопросы организации и менеджмента перерабатывающего предприятия»

Исследователь: **Бахтиёр Абдувохидов**

Руководитель - **Линардс Дейдулис**, руководитель проекта "Поддержка малых и средних предприятий переработке плодовоовощной продукции в Таджикистане"

Ассоциация Научно-Технической Интеллигенции Таджикистана, АНТИ
Республика Таджикистан, Согдийская область, г. Худжанд, ул. Ленина 85а.
тел: (992 3422) 62432. Эл. почта asti@sugdinter.com

Материал разработан и размножен при финансовой поддержке Европейской Комиссии в рамках программы «Центральная Азия - Инвест». Мнение, изложенное в данной публикации, не обязательно отражает мнение Европейской Комиссии.

Сентябрь 2009

Исследование и обзор законодательства показал, что наиболее оптимальным образованием для организации переработки является:

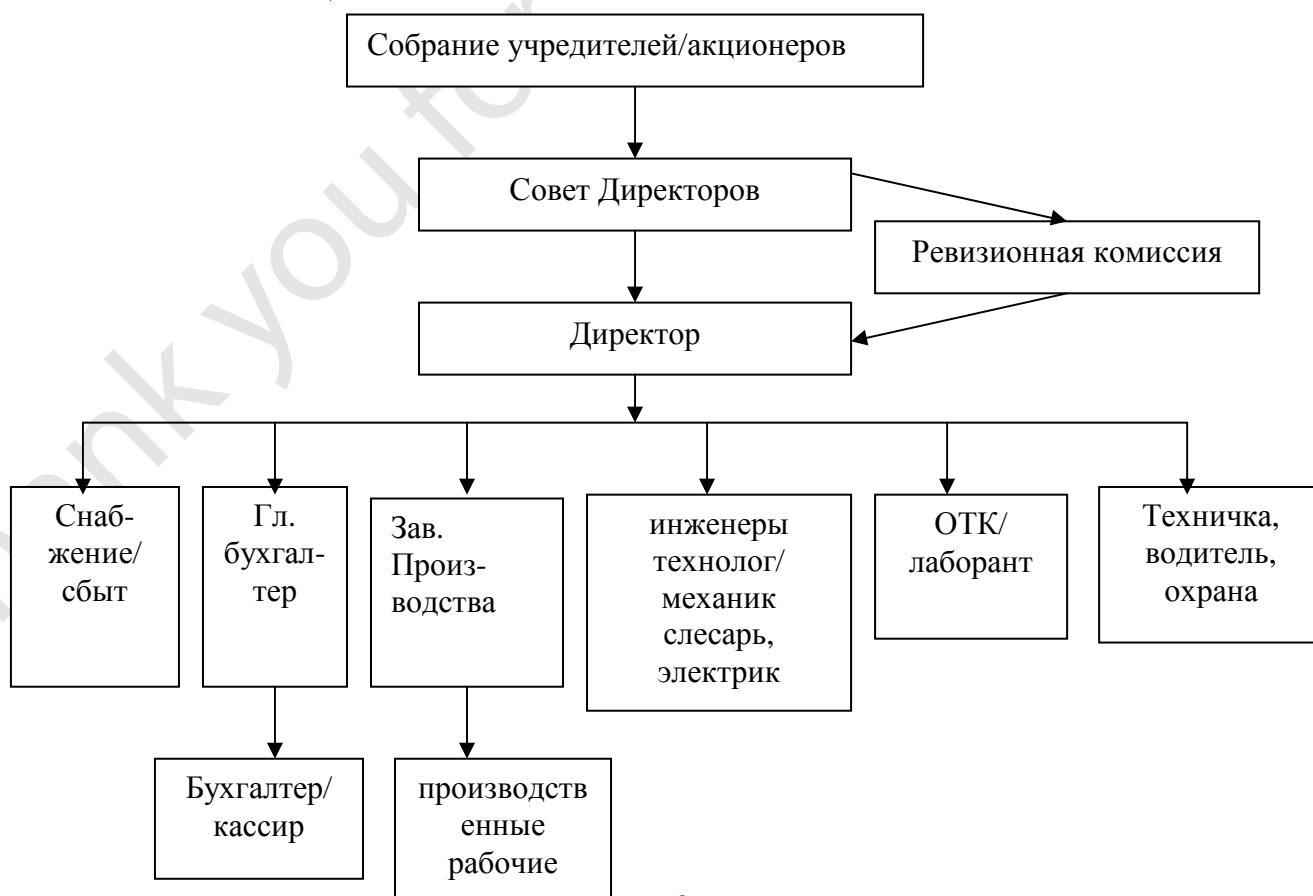
- ООО
- АО
- производственный кооператив
- товарищество.

Каждая из данных форм может быть принята для организации бизнеса по переработке и производству цукатов. Более подробно о преимуществах каждой из форме регистрации бизнес смотрите в публикации «Обзор правовых форм регистрации бизнеса. Анализ и возможности». При этом, по нашему мнению, очень важно учитывать, что какова бы ни была выбранная форма регистрации, необходимо иметь тесную связь с сельскохозяйственных производством.

I ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Организационная структура компании обычно реактивна, нежели проактивна. При создании организации и набору сотрудников необходимо четко представить структуру управления и подотчетности, определить вопросы ответственности и обязанностей. Обычно написание организационной структуры компании начинается намного после начала работ, и первые попытки изображают то, что в реальности происходит в компании. Однако полезно с самого начала иметь более структурированное понимание того, что нужно организации. После того, как определена реальная структура компании, она может служить инструментом управления, которая поможет вести организацию для достижения назначенных целей. Ниже нами представлена возможная упрощенная организационная структура компании:

II ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Все изменения в организационной структуре организации относятся к компетенции Совета Директоров компании.

III ОТНОШЕНИЯ С УЧРЕДИТЕЛЯМИ/АКЦИОНЕРОВ.

Собрание учредителями/акционеров является главенствующим органом управления компанией. Защита прав учредителей компании является основополагающим принципом работы компании. Все решения директоров должны соответствовать интересам учредителей. Учредители/акционеры имеют право быть представленными с совете директоров компании, что позволяет им делать независимую деятельность, и одновременно отслеживать соблюдение интересов учредителей весь период деятельность.

III БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ.

Компания может иметь Совет директоров, как часть организационной структуры компании. Характеристика каждого члена Совета директоров заранее определяется учредителями. Среди данного Совета также есть личности, которые являются представителями интересов акционеров. Данный совет отчитывается перед общим собранием учредителей. Совет директоров несет свои обязанности по справедливости, рациональности и согласно назначению, и всегда придерживается наилучших интересов компании. Наряду с ответственностью Совета Директоров, описанном в уставных документах организации, данный орган ответственен за разработку программы деятельности, видения и стратегического развития организации. Также данный орган осуществляет контроль за бизнес планами и их выполнения, назначение и отзыв директора, создания критерий оценки работ, влияние на этику и практику ведения бизнеса, осуществление фандрайзинга. Совет Директоров делает все, чтобы облегчить работу Директора для реализации поставленных задач, и приведения компанию к успеху.

Члены совета директоров не использовать свое положение в получении личной выгоды, или выгоды для третьей стороны, и должны соблюдать конфиденциальность информации.

Совет Директоров является активным и независимым органом принятия решений и имеет право получить доступ к любой информации, которая ему необходима для принятия решений. Ежегодный отчет и документация должна содержать информацию о Совете Директоров, включая информацию об их умениях, навыках, опыте работы, членстве в других организациях, и другую информацию, которая позволит понять его роль и вклад в организацию.

IV РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Финансово-хозяйственную деятельность контролирует Ревизионная Комиссия, избираемая на Собрании членов обычно сроком на 5 лет. Количество и состав Ревизионной Комиссии также определяется решением Собрания членов. Из числа членов Ревизионной Комиссии избирается её председатель. Ревизионная комиссия ежегодно проводит ревизию финансово-хозяйственной деятельности и отчитывается перед Советом Директоров об итогах ревизии.

V ДИРЕКТОР

Директор является полным руководителем исполнительного звена компании, и он ответственен за общее достижение результатов компании и выполнения стратегии компании. Директор претворяет в действия решения принятые советом директоров и собранием акционером/учредителей. Директор представляет интересы компании и несет управленческие функции в компании. В своих рамках директор имеет право принимать решения согласно определенных процедур, политик и миссии компании при одобрении учредителей и совета директоров.

Все другие должности в компании специфичны и предусматривают узкий круг обязанностей и ответственности, и направлены на развитие компании.

VI КОДЕКС ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ И КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Деятельность компании должна осуществляться в соответствии с моральными и этическими принципами. Компания берет на себя обязательства по созданию профессиональной рабочей обстановки. Уважительное отношение друг к другу является одним из самых важных элементов кадровой политики компании.

Конфликт интересов

Компания не допускает конфликта интересов, и защищает интересы владельцев компании, инвесторов и акционеров. Сотрудники должны избегать ситуаций, которые служат поводом для возникновения конфликта интересов.

Все действия совершенные сотрудниками компании или его руководством, включая бизнес решения не должны быть основаны на его личном интересе, что может привести к тому, что сотрудник решит тот или иной вопрос не в пользу компании. Ни один из сотрудников компании не имеет право нарушить данные принципы.

В целях избежания конфликта интересов:

- Сотрудники компании не вправе прямым или опосредованным образом получать вознаграждения от клиентов и бенефициантов;
- Сотрудники компании не могут нести представительские функции других организаций.

Злоупотребление активами Компании

Сотрудники несут ответственность за сохранность активов компании и должны использовать данные активы только по их прямому назначению. Хищение или злоупотребление данными активами является основанием для незамедлительного применения правовых мер в соответствии с законодательством РТ.

Гендерная политика

Компании стремится к достижению гендерного равенства, но это не означает количественное равенство, а означает предоставление равных возможностей, как мужчинам, так и женщинам.

Компании предоставляет равные возможности, как для мужчин, так и для женщин по повышению их профессиональных навыков путем предоставления тренингов, семинаров, круглых столов и т.д.

Компании строго следует принципу исключения фактов домогательства по отношению к сотрудникам, а также донорам, партнерам, бенефициантам, клиентам, и поставщикам как мужского, так и женского пола.

Конфиденциальность

Сотрудникам запрещается разглашение конфиденциальной информации, относящейся к деятельности организации. Информация, не подлежащая разглашению, включает в себя, но не ограничивается сведениями технологии производства товаров; информацией, касающейся финансов; специальной информацией, относящейся к мерам безопасности.

Общественные связи

Компания придерживается высоких этических стандартов в связях с общественностью и с клиентами.

Образец политики анти-дискриминации

Образец политики анти-дискриминации может быть представлена следующей формулировкой:

Работодатель предоставляет равные возможности для всех. Работодатель не будет различать сотрудников и принимать "соответствующие решения" по найму персонала, объявления вакансий, компенсации, расторжении договоров, продвижениях сотрудников и других условиях занятости на основе на цвете кожи, возрасте, этнической принадлежности, национального происхождения, или половой принадлежности.

Образец политики анти-домогательства

Образец Политики anti-домогательства может быть представлена следующей формулировкой:

Работодатель ответственен за создание среды свободной от домогательства. Домогательство, основанное на половых признаках, возрасте, этнической принадлежности, национальном происхождение, вероисповедание или все другие защищенные законом характеристик. Ожидается, что весь персонал, включая менеджеров, и других сотрудников административно-управленческий аппарата неукоснительно следуют данной политике.

Примечание:

Вы можете также пожелать включить определение сексуального домогательства в вашей политике. Сексуальное домогательство - это поведение сексуальной природы, которая нежеланно и оскорбительно персоне или людям, на которых она направлена. Примером данного поведения могут быть излишний физический контакт, шутки сексуальной природы, разговоры на сексуальные темы, сексуальные шутки или замечания, непристойные жесты, и показ картинок порнографической или сексуальной природы, наброски или карикатуры, а так же использование компьютерной системы работодателя для просмотра, показа, или распространения материал сексуального направления могут также рассматриваться как сексуальное домогательство.

Нарушение статей кодекса поведения.

Все сотрудники, кто знает о фактах нарушения данного кодекса (или является их участником) на рабочем месте или в ситуациях связанной с работой должны сообщить о данных нарушениях скорейшим образом руководству компании.

Методы мотивирования персонала.

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является *индивидуальная премия*. Ее целесообразно выплачивать один раз в год/квартал, иначе она превратится в заработную плату и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно

заранее определить процент премии по итогам периода и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять около 30% основного заработка (по Ф. Тейлору), при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50%.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:
участие в делах организации (как правило, социальных);
перспектива приобрести новые знания и навыки;
обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и тому подобное. За особые заслуги – награждение нагрудными знаками, присвоение почетных званий и другое);
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Теория мотивации по Абрахаму Маслоу

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Практические советы успешного мотивирования персонала

1. Учтите советы предшественников
2. Что мотивирует лично Вас?
3. Узнайте, чего ваши люди хотят от работы
4. Проявляйте интерес к работе
5. Устраните мешающие факторы
6. Проявляйте заботу о сотрудниках
7. Осторожно с денежными поощрениями!
8. Управляйте изменениями
9. Поймите их предпочтения в обучении
10. Обеспечьте обратную связь с коллективом

Таким образом, для регистрации организации и выбора плана управления требуется всесторонний анализ. При этом надо учесть, как будет вестись фандрайзинг, получение кредитов, привлечение партнеров и инвесторов.