**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc263758003)

[ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 6](#_Toc263758004)

[1.1. Характеристика потребностей человека 6](#_Toc263758005)

[1.2. Понятие мотивации, основные принципы, лежащие в ее основе 9](#_Toc263758006)

[1.3. Понятие и сущность системы стимулирования 16](#_Toc263758008)

[ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МОТИВАЦИИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОЛОКО» 22](#_Toc263758009)

[2.1. Общая характеристика деятельности ОАО «Молоко» 22](#_Toc263758010)

[2.2. Анализ мотивации персонала на ОАО «Молоко» 24](#_Toc263758011)

[2.3. Проблемы стимулирования труда на ОАО «Молоко» 29](#_Toc263758012)

[ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА 34](#_Toc263758013)

[3.1. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала 34](#_Toc263758014)

[3.2. Применение новых форм оплаты труда 39](#_Toc263758015)

[3.3. Система социально-психологических факторов в управлении стимулированием персонала 49](#_Toc263758016)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 57](#_Toc263758017)

[Список литературы 63](#_Toc263758018)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров; руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность работы организации падает.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя их.

Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создание необходимой заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности, выразится в снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и повышения качества выполняемых работ.

В связи с этим проблема мотивации и стимулирования труда работников организации является актуальной.

Темой данной работы является сущность и значение мотивации и стимулирования труда в управлении персоналом организации.

Основной целью курсовой работы является анализ теоретических концепций мотивации труда, а также рассмотрение основных разделов программ стимулирования труда на предприятии.

Объектом курсовой работы является мотивация труда работников и влияние различных факторов на эффективность их деятельности.

Предметом исследования являются потребности человека, мотивы и стимулы к трудовой деятельности.

Объектом наблюдения выступает ОАО «Молоко».

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.Во введении сформулирована актуальность темы, цель и задачи анализа деятельности объекта наблюдения.

 В первой главе рассматривается понятие мотивации и стимулирования, а также основные принципы, лежащие в их основе.

Во второй главе дана характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ и выявлены проблемы стимулирования персонала.

В третьей главе разработаны пути совершенствования системы управления персоналом.

В заключении сформулированы выводы и даны предложения по совершенствованию стимулирования персонала на предприятии.

# **ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## 1.1. Характеристика потребностей человека

Необходимость удовлетворения нужд или потребностей человека является важнейшей позицией в рыночных отношениях. Под *нуждой* принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара услуги, блага. Нужды человека многообразны и сложны. К ним следует отнести основные физиологические нужды человека в пище, одежде, тепле и безопасности, а также социальные нужды в духовной близости, влиянии и привлекательности и, кроме того, личные нужды в знаниях, самовыражении и др. Как правило, нужда переходит в потребность людей.

*Потребность* человека характеризует его конкретную нужду, принявшею специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребностям и желаниям человека нет числа, виды их очень разнообразны, но возможности их удовлетворения обычно ограничены. Все потребности человека по основным своим признакам можно подразделить на абсолютные и относительные, высшие и низшие, положительные и отрицательные, прямые и косвенные, общие и особенные, постоянные и временные, обычные и чрезвычайные, беспрерывные и прерывные, настоящие и будущие, индивидуальные и коллективные, частные и государственные и т.д. Конкретные потребности людей выражаются в тех или иных объектах, позволяющих удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества и человека.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке 1.1. Этим он показывает, 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.

 Самовыражение Вторичные

 потребности

 Уважение

 Социальные

 Безопасность и социальная защищённость

 Первичные

 Физиологические потребности

Рис. 1.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Система человеческих потребностей является основой совершенствования организации и управления трудом в современном производстве. Потребности людей определяют производственное поведение участников процесса труда.Современная экономическая теория позволяет классифицировать человеческие потребности как первичные и вторичные. *Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. *Вторичные потребности* по природе своей психологические. Первичные потребности обычно заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные [6].

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* является поведенческим проявлением потребности и сконцентрированы на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае, люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением (закон результата).

Как с теоретических, наук и с практических позиций особенно важно обоснование уровня удовлетворения потребностей. Можно выделить три основных уровня их удовлетворенности: минимальный, нормальный, роскошный.

 *Минимальный уровень* удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий до настоящего времени пока даже этот уровень потребностей не обеспечен для многих категорий работников, о чем свидетельствуют длительные невыплаты зарплаты, наличие трудовых конфликтов, коллективных забастовок, массовых манифестаций.

*Нормальный уровень* удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой этого уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в нашей стране минимальный уровень заработной платы.

*Уровнем роскоши* можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей человека. В современных условиях этот уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены семей которых своим укладом жизни и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

Таким образом, все человеческие потребности существенно зависят от индивидуальных особенностей людей, уровня развития их личных способностей, а также общих доходов и многих других факторов, которые необходимо учитывать в системах организации труда.

## 1.2. Понятие мотивации, основные принципы, лежащие в ее основе

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

*Мотивация* – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

*Мотивация* – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, на сколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться сделать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело – важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели хорошие результаты деятельности в начале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может потому что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

*Мотив* – (от франц. mоtif – побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находиться «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменятся, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – задача менеджера [9].

Виды мотивов к труду:

1. Мотив социальности (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России.

2. Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3. Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4. Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей и д.т.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6. Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации.

7. Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

*Мотивирование* – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. *Внешнее мотивирование* представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. *Внутреннее мотивирование* является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких «неосязаемых» вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2. Целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. Удовлетворение потребностей – понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету *уровней**мотивации.*На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов (рис. 1.2):

– первый этап – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия;

– второй этап – поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

– третий этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность;

– четвертый этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

– пятый этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности;

– шестой этап - устранение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

## 1. Возникновение потребностей

2. Начало действия мотивов, поиск путей устранения потребностей

3. Определение направления действия

## 4. Осуществление действия

## 5. Получение вознаграждения за осуществление действия

6. Устранение потребностей

# Рис. 1.2. Схема мотивационного процесса

Поэтому важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия.

## 1.3. Понятие и сущность системы стимулирования

В отличии от мотивов, которые являются побуждениями внутренними, вознаграждения побуждают человека к труду, воздействуя на него внешне, т.е. находятся вне сознания человека и вообще по сути своей категорически отличаются от мотивов, т.к. мотив это внутрипсихические процессы человека выражающиеся в определенной устремленности, а вознаграждения есть блага, которые могут в сочетании с соответствующими потребностями способствовать появлению определенной трудовой мотивации (если речи идет о труде, а не о поведении вообще).

Таким образом, любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность, следует называть *стимулами труда*. Или можно сказать, что благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Вообще, стимулами является все то, что человек считает для себя ценным.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролированием и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

*Материальное денежное стимулирование.*

Деньги – это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа – физиологические, потребности уверенности в будущем и признании. Отсюда вытекают основные функции заработной платы:

– воспроизводственная;

– статусная;

– стимулирующая.

Воспроизводственная функция, как известно, состоит в обеспечении работнику расширенного воспроизводства его рабочей силы на принятом социально-нормативном уровне потребления. Отсюда и исходное значение данной функции, ее определяющая роль по отношению к остальным функциям, тем более в российских условиях, когда, по сути, все вопросы оплаты труда концентрируются исключительно на возможности достижения достойного уровня жизни. Главное свойство заработной платы – быть основной частью фонда жизненных средств работника. Без этого она не может выполнить ни воспроизводственную, ни стимулирующую функцию. К сожалению, на практике так и происходит. Воспроизводственная функция заработной платы еще больше нарушается при задержках с ее выплатой.

Статусную *функцию* заработной платы можно полагать реализованной, если статус, определяемый размером заработка, соответствует трудовому статусу работника в рамках рассматриваемой общественной структуры. Под «статусом» принято подразумевать положение человека в той или иной системе социальных связей и отношений; соответственно трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам, как по вертикали, так и по горизонтали. Размер вознаграждения за труд – один из важнейших показателей этого статуса. Например, начальник какого-либо подразделения организации стоит по статусу выше рядового работника этого подразделения. По этому статусная функция будет выполняться, если оклад, начисляемый начальнику будет выше, чем оклад рядового работника.

С одной стороны, это может стимулировать работников низших рангов к более эффективной деятельности с целью получения более высокой должности и соответственно более высокого заработка (или любой другой должности с большим окладом).

С другой стороны, необоснованная, несправедливая (с точки зрения простого работника) дифференциация заработной платы ведет к падению мотивации и, соответственно, результатов труда. К сожалению, в России все предпосылки для этого есть. На фоне массового обесценивания рабочей силы неоправданно увеличивается дифференциация заработной платы. Поэтому многие выплаты, которые получают руководители, воспринимаются работником как несправедливые и незаслуженные, что опять же, согласно теории справедливости, ведет к падению результатов труда.

Стимулирующая функция с позиции руководства наиболее важна: выгодно, чтобы работник выполнял свои функции с наибольшей отдачей. На основании теории ожидания можно сделать вывод, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать ей большое значение, т.е. она должна быть основным источником дохода. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы, т.е. размер вознаграждения должен определяться индивидуальным вкладом каждого в общий результат [11].

Таким образом, денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и что работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Но часто бывает трудно или экономически невыгодно, а то и в принципе невозможно оценить индивидуальный вклад работника, и в соответствии с этим назначить ему заработную плату. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой стимулирования в целом.

*Материально-социальные стимулы.*

Как и материально-денежные стимулы, материально-социальные стимулы являются внешними вознаграждениями.

К ним относят:

– *создание необходимых условий высокопроизводительного труда*. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др.;

– *стимулирование свободным временем*. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых. Если работник нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он будет избегать ее, понижая таким образом производительность труда;

– *улучшение отношений в коллективе*. К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п. Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на психологическую атмосферу коллектива, на характер и формы межличностных отношений, коллективные мнения, настроения, на целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т.д. Частые конфликты отнимают слишком много моральных и физических сил, которые могли бы быть использованы в труде;

– *продвижение по службе*. Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации. Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным фирме, что, конечно же, делает его заинтересованным в своей работе.

*Морально-психологические стимулы.*

Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов, моральные являются внутренними стимулами.

Органы управления не могут этими стимулами напрямую воздействовать на персонал, а лишь только создавать условия для их возникновения. Например, на работника можно воздействовать воспитанием, т.к. большое значение для возникновения мотивации имеют ценностные ориентации работника. Социальные ценности, приобретенные человеком осознанно или не осознанно, и ставшие для него значимыми, превращаются в побудительные силы (мотивы), под действием которых совершаются определенные поступки. В процессе воспитания формируется и изменяется базовая система ценностей. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта управления мотивы человека и, наоборот, ослабить те, которые мешают эффективному управлению персоналом. Этот тип воздействия требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления. Но его результат в целом существенно превосходит результаты внешнего стимулирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо более успешно и результативно управлять персоналом [7].

Таким образом, работодателям выгодно удовлетворить или создать все условия для удовлетворения низших потребностей (высокая заработная плата, предоставление страховки, забота о здоровье), чтобы получить в свои руки самые сильные стимулы - внутренние.

# **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ МОТИВАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОЛОКО»**

## 2.1. Общая характеристика деятельности ОАО «Молоко»

Открытое акционерное общество «Молоко» основан в 1955 году и является одним из предприятий республики, обеспечивающим молочной продукцией город Улан-Удэ и некоторые районы республики. В настоящее время предприятием выпускается широкий ассортимент продукции (молоко, сметана, творог, масло сливочное, сыры плавленые, кефир, бифивит и др.).

Организационно-правовая форма предприятия – открытое акционерное общество.

Сегодня на ОАО «Молоко» работает 245 человек. Объем выпускаемой продукции составляет 14,37 млрд. руб. Это современное, динамично развивающееся предприятие с большим потенциалом и перспективами.

ОАО «Молоко» обладает высоким техническим потенциалом. Продукция вырабатывается на высоко автоматизированных поточных линиях известных иностранных фирм. Для изготовления полимерной тары также используются передовые технологии и импортное оборудование. Вся продукция вырабатывается по передовым технологиям, утвержденной нормативно-технической документации и отвечающей высокому научно-техническому уровню, что подтверждается многочисленными наградами.

При постоянном улучшении качества и внешнего вида продукции и с вводом нового оборудования растет уровень продаж основных видов продукции ОАО «Молоко», несмотря на возрастающую конкуренцию со стороны местных производителей.

На предприятии целенаправленно осуществляется техническое перевооружение и реконструкция действующих цехов, внедряется новая техника, модернизируется оборудование, ведется строительство производственных объектов. В 2008 г. инвестировано в развитие производства около 0,5 млрд. руб. Разумная ценовая политика, правильное направление финансовых потоков, минимизация издержек позволяют наращивать показатели прибыльности предприятия и вести реконструкцию и модернизацию производства на собственные средства. В 2009 году на техническое перевооружение и реконструкцию планируется израсходовать более 60 процентов чистой прибыли предприятия.

Несмотря на широкий ассортимент выпускаемой продукции комбинат не останавливается на достигнутом. Изменение рыночных условий, рост конкуренции, повышение требований потребителей к качеству товаров, поступающих в торговлю, вызывает необходимость системно заниматься вопросами расширения ассортимента вырабатываемой продукции, делать ее более привлекательной для покупателя по внешнему виду. Большое внимание уделяется контролю технологических процессов и отбору высококачественного сырья. Строжайший и постоянный бактериологический контроль, использование лабораторного комплекса гарантируют абсолютную безопасность товара, его безукоризненное соответствие стандартам, что обеспечивает продукции предприятия высокое качество. В целом можно сказать, что предприятие занимает довольно большую долю на рынке молочной промышленности, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других предприятий. Данное преимущество позволяет эффективно и без дополнительных затрат получать максимальный финансовый результат от реализации продукции основного производства. Ориентируясь на работу с постоянными клиентами, комбинат наладил прочные коммерческие связи, что позволяет в настоящее время избегать лишних затрат на маркетинговую деятельность. В связи с наладкой производства самых разнообразных сортов и модификаций продукта, реализация осуществляется в различных сегментах рынка и таким образом удовлетворяются потребности широкого круга покупателей.

Между тем, для дальнейшего развития предприятия существенное значение имеет использование его кадрового потенциала, повышение эффективности системы управления персоналом и стимулирования производительности работы коллектива.

## 2.2. Анализ мотивации персонала на ОАО «Молоко»

В управлении персоналом ОАО «Молоко» применяются следующие группы методов:

– административно- организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

– экономические методы управления:

1. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

– социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.;
2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.).

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым Законодательством РФ комбинат самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ОАО «Молоко», утверждаемым приказом Генерального директора (Приложение 1).

Комбинат ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников комбината определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности комбината и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

– должностного оклада;

– доплат;

– премий;

– районного коэффициента.

Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором комбината на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

– повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

– сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников комбината установлены следующие доплаты:

– доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

– доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

– доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

– доплата за руководство бригадой;

– доплата за сверхурочную работу;

– доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией комбината в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для комбината, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Размер премии составляет:

– для рабочих – 80 % от оклада и сдельного заработка;

– для ИТР и служащих – 80 % должностного оклада;

– для руководителей высшего звена управления – до 100 % должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

– неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

– совершение дисциплинарного проступка;

– причинение материального ущерба комбинату или нанесение вреда его деловой репутации;

– нарушение технологической дисциплины;

– выпуск бракованной продукции;

– нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

– несоблюдение санитарного режима цехов и территорий – на 10 % при оценке «удовлетворительно».

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором комбината (в отношении рабочих – начальниками цехов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

– совершение прогула;

– появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;

– распитие спиртных напитков на территории комбината;

– совершения хищения имущества комбината.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников цехов. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора комбината, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения – премия за данный период не начисляется.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Разделение оплаты труда сотрудников на постоянную и премиальную часть в 2007-2008 гг. приведено в табл. 2.1. Удельный вес переменной части оплаты труда составил в 2007 г. 64,1 % и в 2008 году 66,1 % соответственно.

Таблица 2.1

Фонд оплаты труда ОАО «Молоко» в 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 г., тыс. руб**.** | 2008 г., тыс. руб. | Абсолют. откл.(+,-) | Темп роста,% | Структура, % |
| 2007 г. | 2008 г. |
| Оклады  | 1060 | 1330 | 270 | 125,47 | 35,9 | 33,9 |
| Премиальная часть оплаты труда | 1890 | 2580 | 690 | 136,51 | 64,1 | 66,1 |
| Всего | 2950 | 3900 | 950 | 132,2 | 100,0 | 100,0 |

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация коллективных праздников и др.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ОАО «Молоко» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов партисипативного управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

## 2.3. Проблемы стимулирования труда на ОАО «Молоко»

Анализ деятельности показывает, что на предприятии не каких мероприятии по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются не совершенные методы управления. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

– инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются;

– фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников;

– цеха не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

В некоторые периоды функционирования предприятия ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, то дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине оптимального количества производственного персонала в цехе.

Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат мотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса. В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционировании комбината.

Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ОАО «Молоко» так же являются следующие аспекты:

– в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;

– в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия. В данные периоды коллектив комбината не может обеспечить выпуска продукции в нужном объеме, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удается, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Соответственно максимального запуска возможных производственных мощностей на предприятии не осуществляется. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства.

3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятие решений.

Достигаемые цели: участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

5. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.

Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

6. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

7. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника [8].

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

Таким образом, на основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ОАО «Молоко» можно сделать вывод, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития система стимулирования персонала на ОАО «Молоко»:

– развитие системы управления деловой карьерой;

– применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

– расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

# **ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

## 3.1. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала

Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание менеджеров крупных предприятий. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников.

Карьера – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности». Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом. Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:

– профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности);

– внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии;

– вертикальной карьеры – должностной рост;

– горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

– центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений [4].

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры отражено в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Основные этапы карьеры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности мотивации (по Маслоу) |
| Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| Пенсионный  | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовы-ражения в новой сфере деятельности |

Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры [3].

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности такими объективными условиями, как:

– высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

– длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

– показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

– показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая [5].

Практика планирования карьеры в организациях включает совмещение личных ожиданий в области своей карьеры с возможностями, доступными в данной организации. Планирование карьеры предполагает определение средств для достижения желаемых результатов, включая формирование образцов карьеры в качестве средства достижения целей [12].

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами. Цели системы управления карьерным процессом ОАО «Молоко» могут включать:

– формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;

– обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;

– достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;

– создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом ОАО «Молоко» соответственно целям будут:

– исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

– планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала; организация процессов обучения (в том

– числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

– активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга, самоменеджмента;

– регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

– координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

– контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей [13].

Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом ОАО «Молоко» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

Достижение целей, реализация функций и технологий управления карьерным процессом ОАО «Молоко» должны происходить на основе определенных принципов, основными из которых могут быть:

– коллегиальность в принятии решений по карьере;

– совмещение целей организации и индивидуальных интересов менеджера;

– непрерывность развития и продвижения менеджеров;

– прозрачность процедур и технологий оценки, механизма должностных перемещений (информирование персонала о вакансиях, об условиях их замещения, критериях отбора);

– экономичность развития, отбора и продвижения (например, обучение в деятельности, «новые знания – под новую должность»).

Решение проблемы структуры и кадров управления карьерным процессом должно включать два основных момента. Во-первых, субъектами управления должны быть сами деятели карьеры – менеджеры, а также их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники).

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации.

## 3.2. Применение новых форм оплаты труда

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ОАО «Молоко» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

#### В современном менеджменте различают две базовые формы заработной платы – сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Во втором – уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

#### Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т.п. [28].

#### Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы – взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него. Сопоставление наиболее распространенных систем заработной платы, используемых в развитых странах, по условиям, преимуществами и недостаткам их применения представлено в табл. 3.2. [31].

#### Таблица 3.2.

Сравнительная характеристика систем заработной платы

| Система | Условия | Преимущества | Недостатки |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Повременная оплата | Используется там, где трудно измерить и контролировать качество/ количество труда или где производительность далека от критической | Проста, легко реализуется и легко начисляется, обеспечивает хорошие отношения с работниками | Плохо стимулирует, терпима к плохим производственным результатам |
| 2. Сдельная оплата | Используется для специфических видов работ, когда высоко значение денежного вознаграждения | Вознаграждение непосредственно связано с результатами | Источник конфликтов и недовольств, если не гарантирует минимального дохода |
| 3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премии, комиссионных и т. п.) | Используется там, где труд можно измерить, деньги мотивируют, система принимается работниками и понятна им | Хорошо мотивирует, так как непосредственно связана с вознаграждением, способствует росту производства | Сложна в использовании, способствует конфликтам, не способствует росту групповой отдачи |
| 4. Ставка + надбавка на группу (за показатели работы бригады, цеха, отдела) | Используется там, где трудно определить индивидуальные показатели и где хорошая атмосфера в рабочих группах | Хорошая мотивация при условии, что связь между усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне | Сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать некритичность к слабым показателям |
| 5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия) | Хороший климат в отношениях администрации с работниками, стимулирующий сотрудничество | Обеспечивает перемены, способствует более широкой вовлеченности работников в дела фирмы | Нечеткая связь между индивидуальным вкладом и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов |

*Окончание табл. 3.2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Премиальная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (например, на основе стажа или рейтинга) | Используется там, где трудно с оценкой конечного результата или и ситуациях, когда на результат оказывает действие множество факторов | Стимулирует не только производственные но и другие значимые для фирмы показатели, способствуют взаимодействию | Трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективности |
| 7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы | Используется там, где публикуются показатели финансовой деятельности и где имеется участие работников в делах фирмы | Обеспечивает идентификацию работников с делами фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка | Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять |

#### В целом в основе построения системы оплаты труда лежат следующие основные принципы, использующиеся для усиления ее мотивирующей функции:

#### – сдельная оплата;

#### – индивидуальная оплата по результатам;

#### – оплата результатов группы;

#### – общефирменное стимулирование;

#### – оплата по заслугам;

#### – участие в прибылях и доходах фирмы.

#### Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников) [18].

#### Чтобы выбранная система оплаты усиливала мотивацию работников фирмы, специалисты по кадровому менеджменту предлагают проводить проектирование в следующей последовательности:

#### – определить цели и принципы системы оплаты (ориентация на индивидуальные или групповые результаты, позволяет ли данная система найти и удержать нужных специалистов, уменьшить текучесть персонала и т.п.);

#### – собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах;

#### – проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты;

#### – рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты;

#### – проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

#### Существующая на ОАО «Молоко» сегодня система оплаты труда сочетает в себе несколько из перечисленных форм оплаты труда, которые реализуются для отдельных групп персонала. Анализ возможных форм организации системы оплаты труда на предприятии по предложенной технологии, исходя из цели изменения текущей экономической ситуации показал, что существующая система должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

#### Под системами участия работников в прибыли компании понимается «разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества». При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т.е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики [17].

#### Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия можно предложить основанное на системе Ракера исчисление премиального фонда, как процента от прироста выручки предприятия в анализируемом периоде. Процент, направляемый на формирование премиального фонда, должен определяться исходя из удельного веса затрат на оплату труда в стоимости продукции предприятия за последние годы. Расчет показателя представлен в табл. 3.3.

#### Таблица 3.3

Расчет параметров системы участия работников в прибыли

ОАО «Молоко»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 год | 2008 год | Отклонение |
| Общий объем продаж (выручка нетто), тыс. руб. | 529769 | 555150 | 25381 |
| Затраты на оплату труда, тыс. руб. | 2950 | 3900 | 950 |
| Доля затрат на оплату труда, в стоимости продукции, % | 0,56 | 0,70 | 0,14 |

#### Проведенный анализ показывает, что доля затрат на оплату труда в выручке предприятия довольно мала, что обусловлено высокой степенью автоматизации производства, и при использовании в качестве источника для формирования премиального фонда ставки в 0,5-0,7 % от выручки стимулирующее воздействие системы будет крайне низким. В то же время у предприятия наблюдается тенденция к росту удельного веса затрат на оплату труда, что связано с развитием системы премирования на предприятии в 2008 году. Поэтому для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений в 30 % от прироста валовой прибыли, что по данным рентабельности производства ОАО «Молоко» за 2007-2008 гг. (15,61 %) составит 4,68 % от выручки предприятия (табл.3.4).

#### Таблица 3.4

Расчет норматива отчислений по системе участия работников в прибыли ОАО «Молоко»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение, % |
| Рентабельность реализованной продукции по данным 2005-2008 гг. | 15,61 |
| Устанавливаемый норматив отчислений от прироста прибыли организации (дополнительной прибыли) | 30,00 |
| Норматив отчислений от прироста выручки нетто | 4,68(30 х 15,61 %) |

#### Данный показатель позволит учесть, как влияние на результаты деятельности предприятия, как увеличения производительности труда, так и увеличение количества отработанного сотрудниками времени.

#### Таким образом, общий процент прироста прибыли, направляемый на формирование премиального фонда оплаты труда персонала, по проекту составит 9,47 % (555150 / 529769 + 4,68 %) от прироста объема реализованной продукции.

#### При внедрении предложенной системы следует ориентироваться на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли. Основные условия эффективности применения систем участия работников в прибыли:

#### 1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

#### Главное – понять, что системы участия в прибыли – это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

#### 2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

#### 3. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

#### Первоначальной основой создания системы участия работников в прибыли могут стать предложенные параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда должны устанавливаться с участием работников, чтобы быть понятными им.

#### Индивидуальное материальное стимулирование на предприятии должно быть более детально разработано. Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления по целям, а так же введения дополнительных премий за сверхурочные работы и рационализаторские предложения.

#### При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

#### Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

#### – оплаченные праздничные дни;

#### – оплаченные отпуска;

#### – оплаченные дни временной нетрудоспособности;

#### – оплаченное время перерыва на отдых;

#### – оплаченное время на обед;

#### – медицинское страхование на предприятии;

#### – дополнительное пенсионное страхование на предприятии;

#### – страхование от несчастных случаев;

#### – страхование по длительной нетрудоспособности;

#### – предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;

#### – страхование туристов от несчастных случаев;

#### – помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;

#### – участие в распределении прибылей;

#### – покупка работниками акций;

#### – предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;

#### – предоставление помощи в переезде на новое место работы.

#### Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме [20].

#### В действующей системе материального и социально-психологического стимулирования ОАО «Молоко» основной акцент делается на оплаченные отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности.

#### Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

#### Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ОАО «Молоко» могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; покупка работниками акций.

#### Объединяя все предложенные и уже существующие на предприятии экономические меры стимулирования мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

#### 1. Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).

#### 2. Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии).

#### 3. Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд).

#### 4. Участие в акционерном капитале (покупка акций и получение дивидендов, покупка акций по льготным ценам).

#### 5. Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда).

#### 6. Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов).

#### 7. Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственный пенсионный фонд, куда производятся отчисления).

#### 8. Ассоциация получения кредитов (установка льготных кредитов).

#### Все данные формы стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резкорастущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды – источники кредитов).

#### Усовершенствования в систему оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более дифференцированное воздействие на каждого их сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

#### Оценивая экономическую эффективность внедрения новой системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта продукции. Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия. Планируемый процент отчислений, основанный на основании данных учета предприятия равен 4,68 % от прироста объема реализованной продукции, что составит при нормативном уровне рентабельности производственной деятельности 30 % от прироста прибыли предприятия. Соответственно, 70 % достигнутого прироста выручки предприятия составят экономическую выгоду от внедрения новой системы оплаты труда ОАО «Молоко», то есть обеспечат прирост чистой прибыли предприятия.

#### Реализация предложенной программы при достижении прироста объема сбыта на 3 % от уровня 2008 года позволит увеличить общий фонд оплаты труда ОАО «Молоко» в 3 раза, получив при этом прирост валовой прибыли в размере 18 млн. руб. (21 % от уровня 2008 года) (табл. 3.5.).

#### Таблица 3.5

#### Прогноз эффективности ведения системы участия работников в прибыли на ОАО «Молоко»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | План, тыс. руб. | Процент от уровня 2008 г. |
| Планируемый прирост объемов сбыта в результате роста объемов производства | 166545 | 3 |
| Норматив отчислений по системе участия сотрудников в прибыли, % от выручки  | 4,684 | - |
| Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда | 7614 | - |
| Общий фонд оплаты труда | 11514 | 2,95 |
| Плановый уровень рентабельности | 15,61 | 0 |
| Прирост объемов валовой прибыли | 18201,12 | 21,0 |

#### Для достижения предложенной системой материального стимулирования нужной степени эффективности необходимо дополнить экономическую систему стимулирования адекватными социально-психологическими мерами стимулирования.

## 3.3. Система социально-психологических факторов в управлении стимулированием персонала

#### Говоря о использовании социально-психологических методов стимулирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

#### Рассмотренные выше меры по развитию системы мотивации персонала на ОАО «Молоко» неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

#### – поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

#### – развитие системы управления конфликтами;

#### – формирование и развитие организационной культуры.

#### Психологический климат как термин появился в менеджменте сравнительно недавно, так как раньше этой стороне управления уделяли мало внимания и рассматривали преимущественно технические моменты, связанные с экономической стороной. Лишь в 20-е годы ХХ века впервые широко был поставлен вопрос о том, что психологический климат в коллективе имеет не меньшее значение, чем другие аспекты деятельности. Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт – это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, т.к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Конфликтная ситуация создается факторами внешней среды или организационными перестройками. Причиной инцидента могут быть низкая квалификация руководителя и возникающее из нее «положение угрожаемого авторитета» – руководитель пытается избежать ситуаций, в которых может проявиться его некомпетентность и притесняет людей, способных это обнаружить.

В результате блокируется информация, дающая представление о реальном положении вещей. Инцидент возникает вследствие некультурного обращения руководителя с подчиненными, если руководитель не обращает внимания на высокую квалификацию подчиненного и не продвигает его по службе. Конфликт может возникнуть в результате несоответствия поощрения и наказания в коллективе реальному вкладу сотрудников в деятельность организации, когда руководитель проявляет недоверие к кому-либо из работающих и информирует об этом сотрудников или не выполняет обещаний, данных при приеме на работу [25].

Избежать конфликтной ситуации полностью невозможно, т.к. многие ее источники вне власти руководителя, но ослабить ее воздействие можно и нужно, если квалифицированно осуществлять функции менеджмента.

Управленческому персоналу ОАО «Молоко» при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что, несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов особенно важно. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности организации. Менеджеру следует стараться предупредить деструктивный конфликт, контролируя возникающие в организации конструктивные конфликты. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно используются следующие группы методов:

– ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив;

– методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.);

– методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Для предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные на предприятии может быть налажена определенную систему предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий конфликтов. Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для всех структурных подразделений и должностных лиц, создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации, постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации, создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д. Такая система позволит руководителям во время обнаруживать возникающие конфликты, эффективно выявлять их причины, быстро начинать управление конфликтными ситуациями, а, следовательно, и предотвращать наиболее тяжелые последствия деструктивных конфликтов, такие как формализацию отношений, психологический антагонизм и практически всегда следующее за ними снижение общей результативности работы. Таким образом, создание на предприятии системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления на предприятии, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы ОАО «Молоко»:

– поведение руководителя. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных;

– заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании»;

– реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях;

– обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться;

– развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством;

– критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры. Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных;

– организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. Широкое внедрение корпоративной символики.

По сути дела, речь в предложенных методах идет о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной оргкультуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений [27].

Чтобы оценить влияние на результативность труда социально-экономических методов мотивации необходимо реализовывать их при неизменности иных составляющих комплекса стимулирования, в частности материальных стимулов. Таким способом можно будет отследить степень влияния нематериального стимулирования на производительность труда и соотнести его с влиянием материального поощрения и выбрать наиболее оптимальной.

В предложенной же для ОАО «Молоко» улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования будут система материального стимулирования и программа управления карьерным развитием. Методы же социально-психологической мотивации носят вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

Таким образом, в рамках выделенных направлений совершенствования стимулирования персонала следует осуществить следующие мероприятия:

#### Для формирования системы управления карьерой:

#### 1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

#### 2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

#### Для повышения экономического стимулирования существующая на ОАО «Молоко» сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений 4,68 % от выручки предприятия. Разделение же создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им.

#### Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ОАО «Молоко» могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; покупка работниками акций. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

#### Для усовершенствования социально-психологических методов мотивации персонала ОАО «Молоко» необходимо:

#### – поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами;

#### – формирование и развитие организационной культуры на основе.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Проведенный в работе анализ ОАО «Молоко» показал, что комбинат успешно развивается, обладает высоким техническим потенциалом. Продукция вырабатывается на высоко автоматизированных поточных линиях. Предприятие занимает довольно большую долю на рынке молочной промышленности, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других предприятий.

В 2008 году у ОАО «Молоко» произошел прирост объема производства на 7 %, объема реализации на 5 % по сравнению с уровнем прошлого года. Рост балансовой прибыли составил 3,963 млн. руб., уровень рентабельности реализованной продукции существенных изменений не претерпел. Чистая прибыль предприятия возросла более чем в 2 раза по сравнению с уровнем прошлого года и составила 36267 тыс. руб.

Анализ системы мотивации труда на предприятии показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ОАО «Молоко» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ОАО «Молоко» являются следующие аспекты:

– низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, обусловленная тем, что инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются; фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников; цеха не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов;

– в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;

– в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда;

– оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности;

– низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала на ОАО «Молоко» в сложившихся условиях могут стать:

– развитие системы управления деловой карьерой;

– применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

– расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

#### Для формирования системы управления карьерой на предприятии необходимо осуществить следующие мероприятия:

#### 1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

#### 2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

#### Программы развития картеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны регулярно предлагаться; быть открытыми для всех работников; модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

#### В целом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию. Кроме того, система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

#### Для повышения экономического стимулирования существующая на ОАО «Молоко» сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

#### Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия можно предложить норматив отчислений в фонд участия работников в прибылях в размере 4,68 % от выручки предприятия. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им.

#### Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ОАО «Молоко» могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; покупка работниками акций. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

#### Предложенные формы материального стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резкорастущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды - источники кредитов).

#### Основными направлениями усовершенствования социально-психологических методов в мотивации персонала ОАО «Молоко» могут быть:

#### – поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами;

#### – формирование и развитие организационной культуры на основе.

Создание на предприятии системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления на предприятии, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

#### Оценка экономической эффективности внедрения разработанной системы оплаты труда, показал, что основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия. Планируемый процент отчислений, основанный на основании данных учета предприятия равен 4,68 % от прироста объема реализованной продукции, что составит при нормативном уровне рентабельности производственной деятельности 30 % от прироста прибыли предприятия. Соответственно, 70 % достигнутого прироста выручки предприятия составят экономическую выгоду от внедрения новой системы оплаты труда ОАО «Молоко», то есть обеспечат прирост чистой прибыли предприятия.

#### Реализация предложенной программы при достижении прироста объема сбыта на 3 % от уровня 2008 года позволит увеличить общий фонд оплаты труда ОАО «Молоко» в 3 раза, получив при этом прирост валовой прибыли в размере 18 млн. руб. (21 % от уровня 2008 года).

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

# **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. - № 32. - ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2005 г. № 197-ФЗ // Российская газета. - 2005. - 31 декабря.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2008. - № 1. – С. 50-52.
4. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2008. № 4. С. 28-31.
5. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2005.- № 7. - Прил.: с. 44-47
6. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2005.- № 1. - С. 88-101.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
8. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2008.- № 11. - С. 14-19.
9. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2008.- № 7. - С. 48-49.
10. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1
11. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2008. - №4. - С. 23-34
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 1996. - 384 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
15. Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2008.- № 10. - С. 29-31.
16. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2008.- № 5. - С. 33-36.
17. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, Юнити, 1995.
18. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №5.
19. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2000.- № 1. - С. 169-174.
20. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2008.- № 3. - С. 41-44.
21. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2008.- № 2. - С. 83-88.
22. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2008.- № 12. - С. 87-92.
23. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.
24. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2000.- 508 с.
25. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 1996.
26. Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 1998.- 224 с.
27. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2000.- № 2. - С. 66-70.
28. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2008.- № 1. - С. 38-41.

#### 29. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2008. – С. 142-143.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ОАО «Молоко»

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате труда работников ОАО «Молоко»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. В соответствии с КЗоТ РФ комбинат самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

При этом комбинат обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

1.2. Комбинат использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников комбината определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности комбината и максимальным размером не ограничиваются.

1.3. Комбинат в качестве базы использует тарифную систему оплаты труда. Заработная плата работников складывается из должностного оклада, доплат, премий и уральского коэффициента.

1.4. Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

1.5. Обязанности по соблюдению гарантий начисления и выплаты заработной платы работником возлагаются на комбинат.

2. ТАРИФНАЯ ЧАСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

2.1. Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором комбината на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника. 2.2. При оплате труда рабочих применяется:

2.2.1. повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

2.2.2. сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

2.3. К должностным окладам работников комбината установлены следующие доплаты:

2.3.1. доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

2.3.2. доплата за совмещение профессий (должностей), расширениезоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ - в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

2.3.3. доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

2.3.4. доплата за руководство бригадой;

2.3.5. доплата за сверхурочную работу;

2.3.6. доплата за выходные и праздничные дни.

2.4. Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией комбината в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для комбината, уровня профессионализма работника и др.)

3. ПРЕМИРОВАНИЕ

3.1. Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

3.2. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта.

3.3. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

3.4. Размер премии составляет:

**•** для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;

• для ИГР и служащих - 80% должностного оклада;

• для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно

заключенным договорам.

3.5. Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

3.5.1. неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями; 3.5.2. совершение дисциплинарного проступка;

3.5.3. причинение материального ущерба комбинату или нанесение вреда его деловой репутации;

3.5.4. нарушение технологической дисциплины; ; 3.5.5. выпуск бракованной продукции;

3.5.6. нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

3.5.7. несоблюдение санитарного режима цехов и территорий - на 10% при оценке «удовлетворительно».

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором комбината (в отношении рабочих - начальниками цехов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях: совершение прогула, появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения, распитие спиртных напитков на территории комбината, совершения хищения имущества комбината.

3.6. Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

3.7. Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников цехов.

3.8. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора комбината, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания.

3.9. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также *при* увольнении за прогул и другие нарушения - премия за данный период не начисляется.

4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

4.1. Все вновь принимаемые на работу должны быть ознакомлены с настоящим Положением.

4.2. О введении новых или изменении установленных условий труда работники извещаются не позднее, чем за два месяца.

Зам. Генерального директора по

экономике – Главный бухгалтер

Начальник сектора по

организации труда