**МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**Курсовая работа**

**по менеджменту**

**Тема: «Мотивация труда работников как фактор эффективности управления в условиях рынка на примере**

**ОАО "Краснодарский холодильник"**

**студентка 4 курса**

**гр. 97-экз-11 «Менеджмент»**

**Проверил: Попов Ринад Александрович**

**г. Краснодар**

**2000 г.**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Стр.

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

1. Мотивация и стимулирование работников на рынке труда. . . . . . . . . . . . . . 5

1.1 Роль мотивации и стимулирования на рынке труда . . . . . . . . . . . . . . . . .5

1.2 Рынок труда и субъекты рынка труда . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 13

2. Мотивация труда как элемент процесса управления персоналом. . . . . . . . 24

2.1 Стратегия управления человеческими ресурсами фирмы . . . . . . . . . . . 24

2.2 Стадии процесса мотивации . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 27

2.3 Опыт кадровой политики IBM . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 40

2.4 Проблемы мотивации труда на российских предприятиях . . . . . . . . . . 46

3. Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия ОАО «Краснодарский Холодильник». . . . . . . . . . . . . . . . . . 49

3.1 Создание условий для производительного труда на предприятии. . . 49

3.2 Организация стимулирования труда на предприятии . . . . . . . . . . . . . 58

Заключение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 65

Список использованной литературы . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 67

**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.

Данная работа охватывает широкий спектр проблем ,связанных с перечисленными выше составляющими персонального менеджмента и, главным образом, с мотивацией подчиненных. Работа представляет собой попытку синтеза нескольких популярных теорий рациональной мотивации. Так же в работе содержится анализ причин низкой эффективности труда, отражена концепция выбора того или иного метода стимулирования деятельности человека.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

**Руководитель** - это лицо, наделенное особыми полномочиями принятия решений и управления людьми. Он несет за это полную ответственность, как материальную, так и моральную. Руководителям приходится выполнять множество различных функций, решать разнообразные задачи.

Как известно, руководители работают с большим перенапряжением, в последнее время стресс стал для них настоящей бедой. Зачастую руководители, управляющие большим количеством людей, выдерживают на должности два-три года, а потом уходят в тень. Для того, чтобы эффективно работать на занимаемом посту, требуются обширные теоретические знания, высокая квалификация и многолетний опыт работы. Когда Вы заполняете анкету при приеме на работу менеджером, в ней обязательно будут эти три параметра.

В конце ХХ века управленец - это не призвание, это профессия. Менеджер должен постоянно увеличивать и обновлять запас своих знаний, добиваться уважения коллектива, заботиться о снижении затрат на персонал. Сегодня менеджер все больше смещает акцент с управления производством на работу с персоналом. В этом аспекте вопрос мотивации как одной из функций менеджера для меня - очень интересная и актуальная тема для исследования. На мой взгляд, при постоянно увеличивающемся рынке спроса на труд и повышении требований со стороны работников к организации их труда, именно менеджер, уделивший больше остальных внимания проблеме мотивации персонала, добьется лучших результатов.

**Мотивация** - это то, что заставляет людей действовать. Говоря иначе - это то, что заставляет их вкладывать усилия и энергию в то, что они делают. Позитивная мотивация возникает тогда, когда к человеку обращаются с просьбой, но она исчезает, когда людей "принуждают" подчиниться требованию. По своей природе и проявлению мотивация сугубо индивидуальна для каждого человека, и все зависит от "совокупности" обстоятельств на данный момент.

**1. Мотивация и стимулирование работников НА РЫНКЕ ТРУДА**

**1.1 Роль мотивации и стимулирования на рынке труда**

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Ряд этапов трудовой жизни человека захватывает более ранние и поздние периоды его жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т.п.). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей **мотивации**, то есть желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое **потребностью**, и нечто вне его, определяемое как **стимул** или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Согласно Маслоу (Рис.1.1)[[1]](#footnote-1), физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения других людей. Следующая потребность - потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение.

**Потребности самовыражения**

Потребности в уважении

**вторичные потребности**

Социальные потребности

**Потребности в безопасности и уверенности в будущем**

**первичные потребности**

Физиологические потребности

Рис. 1.1 Пирамида потребностей Маслоу

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

На основе приведенного классификатора потребностей может быть построена мотивационная модель (Табл.1.1)[[2]](#footnote-2).

Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предъявляя **свои** возможности на рынке труда.

Таблица 1.1

**Мотивационная модель**

|  |  |
| --- | --- |
| Претворение в жизнь потребностей своей личности | Реализация своего потенциала, увеличение количества знаний |
| Уважение к себе и признание со стороны других. | Компетентность в своей профессии. Право самостоятельно принимать решения. |
| Социальные контакты | Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным. |
| Уверенность в завтрашнем дне | Долгосрочное обеспечение денежным доходом, с целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок. |
| Физиологические потребности | Питание. Квартира. Одежда. |

Рынок труда, как и рынки капиталов, товаров, ценных бумаг и т.д., является составной частью рыночной экономики.

На рынке труда встречаются продавец и покупатель, как при любой сделке купли - продажи. Продавцы - это работники, предлагающие свою рабочую силу (способность к труду), а покупатели - это трудовые коллективы или отдельные предприниматели, которые могут самостоятельно решать, сколько и каких работников им требуется.

На рынке труда предприниматели и трудящиеся ведут переговоры (коллективные или индивидуальные) по поводу трудоустройства, условий труда и заработной платы.

Продажа труда может иметь место лишь при условии, если работник юридически свободен и может по своему усмотрению распоряжаться своими способностями к труду. С другой стороны, юридическая свобода не вынуждает его продавать свой труд; эта необходимость появляется лишь тогда, когда он не имеет всего необходимого для удовлетворения своих потребностей.

Появление на рынке продавца, в свою очередь, еще не гарантирует продажи его товара – для этого нужен покупатель. Таким покупателем становится предприниматель, располагающий всем необходимым для ведения своего хозяйства, кроме наемных работников. Здесь надо иметь в виду одно важное обстоятельство: предприниматель, покупая рабочую силу, вместе с этим предлагает работнику трудиться на определенном рабочем месте. В свою очередь и работник, продавая свой труд, предъявляет спрос на определенное рабочее место.

После купли-продажи обычного товара продавец и покупатель в большинстве случаев прекращают свои взаимоотношения. Отношения же купли-продажи труда непрерывны с момента найма работников до их увольнения. Поэтому не правы те, кто считает, что рынок труда существует лишь за пределами предприятия, а те работники, которые заняты на фирме, уже не состоят в отношениях купли-продажи своего труда с предпринимателем. Предъявляя спрос, предприниматель адресуется не только теми, кто ищет работу, но и занятым на других предприятиях, предлагая им более выгодные условия найма. В то же время и среди занятых работников немало тех, кто ищет работу на других предприятиях с более выгодными условиями найма.

Особенность товара «труд» заключается также в том, что его невозможно хранить, как другие товары. Более того, если работник не продал свои способности и навыки, он не будет иметь дохода, а, следовательно, и средств для удовлетворения своих потребностей. А количество этих жизненных средств и их цена на рынке не зависят от того, продал работник свой труд или нет. Эта особенность имеет огромное значение для рыночной экономики в целом.

Существенная особенность товара "труд" заключается также в его полезности после начала использования. Он не уничтожается при использовании, а, напротив, создает или участвует в создании благ.

Основным стимулирующим фактором работников на рынке труда является заработная плата[[3]](#footnote-3). На рынке труда действует закон спроса и предложения на рабочую силу, который влияет на заработную плату. Закон спроса и предложения на рабочую силу отражает несоответствие свободных рабочих мест составу приходящих на рынок труда работников по количественным и качественным параметрам.

Обычно под заработной платой понимают ставку заработной платы, т.е. цену, выплачиваемую за использование единицы труда в течение определенного времени. Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальной заработной платой является сумма денег, которую получает наемный работник за свой труд в течение определенного периода времени. Реальная заработная плата – это те товары и услуги, которые можно приобрести на полученные деньги. Она находится в прямой зависимости от номинальной заработной платы и в обратной от уровня цен.

Цены на факторы производства, в том числе на труд, определяются на основе закона спроса и предложения. Классическая теория занятости предполагает построение функции совокупного спроса на труд и совокупного предложения труда в условиях совершенной конкуренции. Субъектами спроса на рынке выступают предприниматели и государство, а субъектами предложения – работники с их навыками и умениями. Спрос на труд находится в обратной зависимости от величины заработной платы. При росте заработной платы спрос на труд со стороны предпринимателя сокращается, а при снижении заработной платы спрос на труд возрастает. Эту зависимость отражает кривая спроса на труд (Рис.1.2).

**ЗП/Ц**

**ЗП/Ц2**

**ЗП/Ц1**

**Т2**

**Т1**

**Т**

Рис. 1.2 Кривая спроса на труд.

Точки на оси абсцисс (Т) – величины требующегося труда, а на оси ординат (ЗП/Ц) – величины реальной заработной платы (3П/Ц). Точка с координатами (Т1; ЗП/Ц1) является примером того, что низкой заработной плате ЗП/Ц1 соответствует большой спрос на труд Т1, и наоборот (точка с координатами (Т2; ЗП/Ц2)).

Предложение труда также зависит от величины заработной платы, но уже в прямой пропорции. Кривая предложения труда показывает, что при повышении реальной заработной платы возрастает предложение труда, а при ее снижении уменьшается (Рис.1.3).

**ЗП/Ц**

**ЗП/Ц2**

**ЗП/Ц1**

**Т2**

**Т1**

**Т**

Рис. 1.3 Кривая предложения труда

Особую важность представляет исследование взаимодействия совокупного спроса и совокупного предложения для достижения рыночного равновесия (Рис.1.4).

**ЗП/Ц**

**ПТ**

**СТ**

**ЗП/Ц1**

**Р**

**ЗП/ЦР**

**ЗП/Ц2**

**ТР**

**Т**

Рис. 1.4 Положение полной занятости

Очевидно, что оно достигается в точке Р, которой соответствует определенный уровень заработной платы ЗП/ЦР и заданное этим уровнем предложение труда ТР. Это означает, что все предприниматели, согласные платить зарплату ЗП/ЦР, находят на рынке необходимое количество работников. Точка Р определяет положение полной занятости.

В случае превышения зарплатой уровня равновесной цены (в точке с ординатой ЗП/Ц1) предложение на рынке труда превышает рыночный спрос. В этой ситуации происходит отклонение от положения полной занятости, возникает избыток предложения труда.

В случае снижения уровня заработной платы (например, до уровня ЗП/Ц2) по сравнению с ее равновесным уровнем, спрос на рынке труда будет превышать предложение. В результате образуются незаполненные рабочие места из-за нехватки работников, согласных на более низкую заработную плату.

Как в первом, так и во втором случаях равновесие на рынке труда восстанавливается, и этот рынок приходит в состояние полной занятости. Но размер заработной платы зависит не только от колебаний спроса на труд и предложения труда, но и от качества труда, квалификации и профессионализма работников. Различные виды работ могут быть в разной мере привлекательными для человека, требовать разных затрат на профессиональное образование, поэтому заработная плата должна стимулировать, например, выполнение менее престижных видов работ или компенсировать материальные затраты на образование. Такая дифференциация в заработной плате называется «уравнивающими различиями».

**1.2 Рынок труда и субъекты рынка труда**

Современный рынок труда представляет собой систему общественных отношений, отражающих уровень развития и достигнутый на данный период баланс интересов между присутствующими на рынке силами: **предпринимателями, трудящимися и государством.**

Организационной формой выражения таких интересов на рынке труда являются ассоциации предпринимателей, с одной стороны, и профсоюзы – с другой. Государство же выступает в качестве работодателя на государственных предприятиях и инвестора, финансируя крупные проекты и программы развития. Однако главная его функция заключается в определении правил регулирования интересов партнеров и противостоящих сил.

Механизм регулирования рынка труда охватывает весь спектр экономических, юридических, социальных и психологических факторов, определяющих функционирования рынка труда.

Он осуществляется:

* через систему трудоустройства, включая широкую сеть бюро по занятости;
* банки данных о рабочих местах;
* государственные программы помощи в приобретении профессиональных знаний и трудоустройстве не занятому, но желающему работать населению;
* целевые программы предприятий, предусматривающие переподготовку кадров в связи с планируемой модернизацией производства;
* проведение на предприятии политики стабилизации кадров и т.п.

Все эти составные части рыночного механизма регулирования занятости в разных отраслях находятся в разном соотношении в зависимости от экономических и исторических условий развития данной отрасли.

Регулирующее влияние государства не должно препятствовать реализации требований экономической эффективности, которые предполагают мобильность рабочей силы, высвобождение лишних работников. Достаточно высокая степень занятости населения должна обеспечиваться не сохранением излишней численности работников, а созданием новых рабочих мест, снижением потребности населения в рабочих местах и т.п.

Достижение оптимально высокой, структурно-рациональной, экономически эффективной и социально-обоснованной занятости – неотъемлемая составная часть процесса восстановления российской экономики. Стимулами этого процесса должны являться рыночные отношения и целенаправленные меры хозяйственной политики на всех уровнях. Это может быть реализовано лишь при финансовой стабилизации, возобновлении экономического роста, увеличении ресурсов для инвестиционной активности и решении социальных проблем. Необходимо эффективное взаимодействие работников, работодателей и государственных органов для согласования путей решения проблем занятости[[4]](#footnote-4).

Для решения всех этих задач государство должно прогнозировать ситуацию на рынке труда, находить и поддерживать, либо формировать «точки роста» в экономике, проводить соответствующую структурную, региональную и инвестиционную политику, регулировать внешнеэкономические связи, способствовать адаптации работников к требованиям рынка труда. Следует также учитывать, что возможности государства в области создания новых рабочих мест меньше возможностей частного капитала. Это, однако, не снижает роли государства как гаранта занятости, оно должно стимулировать активность предпринимателей. В то же время государству необходимо ограничивать определенными рамками их поведение на рынке труда, обеспечивая защиту социально уязвимых групп населения и регулируя в сложных ситуациях высвобождение рабочей силы.

Для решения этих проблем понадобится коренной перелом в динамике инвестиций, активизация работы по переподготовке кадров, стимулирование частного предпринимательства, расширение помощи безработным. Вместе с тем по мере усиления экономической отдачи от рыночных преобразований будет увеличиваться инвестиционный потенциал, стабилизироваться экономический рост, расширяться потребность народного хозяйства в рабочей силе.

Для обеспечения экономического роста, сопровождаемого увеличением занятости, требуется:

* появление рыночно ориентированного, защищенного государством и социально ответственного собственника производственных и финансовых ресурсов, поощрение его предпринимательской активности;
* привлечение внутренних и иностранных инвестиций;
* обеспечение условий для материальной заинтересованности работников, развития их потребностей, расширения инфраструктуры для их удовлетворения, а также соответствия профессионального уровня трудящихся уровню материально-технической базы.

Реализация этих требований возможна лишь на основе использования развитого рыночного хозяйственного механизма в сочетании с государственным регулированием. Прежде всего необходимо совершенствование территориальной структуры производства, а именно: преодоление неравномерности развития производительных сил по регионам, чрезмерной специализации регионов, более полное использование местных ресурсов и возможностей с учетом личного трудового потенциала, устранение отставания сфер социальной инфраструктуры регионов от потребностей. Для этого необходима территориальная мобильность рабочей силы, требующая определенного регулирования, так как велика опасность усиления различий в обеспеченности регионов рабочей силой, в частности возрастание дефицита кадров в регионах со сложным уровнем проживания.

Значительно снижают трудовую мотивацию работников уравнительные тенденции, проявляющиеся как в старых, так и в новых формах. Этому способствуют компенсационные надбавки, натурализованная оплата[[5]](#footnote-5). Резко возросли различия между оплатой труда руководящего состава и рядовых работников. Появилась необходимость гарантировать выплату заработка, формировать применительно к новым условиям цену рабочей силы, эквивалентно оплачивать повышенные затраты труда, стимулировать рост его качества. Особой проблемой является целесообразность увязки заработка различных категорий работников с рентабельностью производства.

Анализ конституционных норм позволяет сделать вывод о равной защите прав на трудовую (в рамках трудового договора) и предпринимательскую деятельность. Соответственно, трудовое законодательство должно предусматривать равноправие, взаимный учет прав и интересов сторон трудового договора. Однако, будучи в юридически равном положении с работодателем, работник фактически является более слабой стороной трудовых отношений, во многом зависит от работодателя, что дает ему возможность навязывать работнику свою волю. Реально противостоять этому работники могут, лишь объединившись в профсоюз. Однако и он сам по себе не может обеспечить принцип равноправия, поэтому решающую роль здесь играет государственное законодательное регулирование, содержащее механизмы защиты прав сторон трудового договора при реальном их исполнении.

Скорее всего, для России наиболее приемлемой будет европейская модель трудового законодательства, отличающаяся гораздо большей степенью вмешательства государства в трудовые отношения, поскольку слабость частных предпринимательских структур в правовом плане не позволяет передать регулирование большинства вопросов, связанных с трудовыми отношениями, на уровень фирмы[[6]](#footnote-6). Немаловажным является и психология самих работников, обращающих все свои требования по привычке государству, считая, что именно им должны решаться все вопросы регулирования трудовых отношений.

Вместе с тем особенностью современной государственной политики России является децентрализация регулирования трудовых отношений. Государство, оставаясь фактически гарантом трудовых прав граждан, практически утратило функции всеобщего работодателя и всевластие в трудовых отношениях, что предполагает более тесное участие работодателей и профсоюзов в принятии социально-экономических решений и определении условий труда и передачу решения многих вопросов на уровень конкретных сторон.

С учетом изложенного, к основным принципам регулирования трудовых отношений можно отнести следующие[[7]](#footnote-7):

* признание правового равенства сторон трудовых отношений и выработка механизма защиты более слабой стороны – работника;
* учет интересов работников и работодателей, государственная защита их интересов;
* гуманистический характер трудовых отношений, признание приоритета личности перед интересами производства;
* учет особенностей специфических категорий трудящихся и характера отдельных видов работ при разработке механизма регулирования трудовых отношений;
* установление действенных мер ответственности за нарушение трудового законодательства.

Однако наличие должным образом подготовленного закона не достаточно, чтобы заметно повлиять на общественное сознание. Хороший закон может просто не применяться, и не действовать эффективно (в современных условиях массовые нарушения прав работников связаны часто не с отсутствием законодательных актов, а с простым неисполнением закона).

Одна из ключевых проблем современного рынка труда в России — “придерживание рабочей силы”, т.е. поддержание предприятиями уровня занятости, завышенного по сравнению с требованиями рыночной ситуации. В этой связи оказывается, что стратегия стимулирования персонала на российских предприятиях имеет два измерения[[8]](#footnote-8) :

- стимулирование труда (трудовых усилий);

- стимулирование занятости (удержание экономически “излишней” численности персонала).

Существуют различные альтернативные объяснения феномена придерживания рабочей силы — от ожидания расширения спроса в краткосрочной (или долгосрочной) перспективе до избежания высоких издержек увольнения работников (выплата выходных пособий, погашение задолженности по заработной плате и т.д.). Одно из объяснений акцентирует внимание на политических мотивах придерживания рабочей силы: наличие значительного контингента рабочей силы может служить ресурсом давления со стороны руководства предприятий на органы власти с целью получения специфических льгот (субсидий, списания задолженности по кредитам и налоговым обязательствам и т.д.).

В процессе саморегулирования рынка труда важна роль прибыли предпринимателя, который является покупателем на рынке труда. Вполне естественно его стремление извлечь из наемного труда максимальную выгоду при минимальных затратах. Эта выгода воплощается в размерах нормы прибыли, которая показывает размеры дохода по отношению к затратам предпринимателей. Предприниматель будет стремиться туда, где норма прибыли выше, и покидать сферы, где она ниже.

Однако в любом случае, создавая новую или расширяя старую фирму, предприниматель вовлекает в рынок труда новых работников, увеличивая его масштабы. Вместе с тем, стремясь уменьшить затраты на найм рабочей силы, он модернизирует производство, совершенствует организацию труда, следовательно с учетом повышенных требований усложняется система образования (т.е. потенциальный рынок труда).

Доход фирмы является экономической основой ее инвестиционной активности. По размерам дохода можно смело судить о степени успеха предпринимателя. Падение доходности фирмы (если не приняты экстренные меры) заканчивается ее банкротством и выбрасыванием персонала фирмы на улицу. Практика рыночной экономики дает немало тому примеров. Колебания нормы прибыли в зависимости от цикла деловой конъюнктуры то сжимают, то расширяют рынок труда, регулируя его количественно-качественный состав. Специалисты отмечают, что при благоприятной деловой конъюнктуре оживляется процесс капитальных вложений в народное хозяйство. При этом спрос на труд резко возрастает, повышается заработная плата, которая привлекает наемных работников в динамичные отрасли до тех пор, пока они не насыщаются рабочей силой.

Из этого следует, что регулирующей силой, повышающей или снижающей цену труда и определяющей динамику рынка труда, является прибыль предпринимателя. Именно поэтому она становится объектом конкуренции между предпринимателями. Это тот самый экономический механизм, который регулирует движение нормы прибыли, определяющей цену труда. Цена труда побуждает наемных работников переходить с одних фирм на другие, менять профессии и т.п.

Цена труда также колеблется в зависимости от спроса и предложения труда на рынке, как это отмечалось выше. Но здесь нужно учитывать и то, что спрос на труд предприниматель предъявляет, когда найм работников дает ему прирост доходов после продажи произведенной продукции на рынке[[9]](#footnote-9). Если данный прирост сокращается с насыщением рынка, то предприниматель ощущает это через снижение прироста прибыли и ослабление конкурентоспособности фирмы. Поэтому он должен сокращать производство и персонал. Глубинные причины движения спроса и предложения труда на рынке труда – в стремлении предпринимателя выжить, увольняя часть работников и увеличивая тем самым предложение труда и резервируя одновременно некоторое число вакантных рабочих мест. В этом случае предложение рабочих рук на рынке труда возрастает при сохранении потенциального спроса на них со стороны зарезервированных рабочих мест.

Вложения средств в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы в условиях рыночной экономики.

**Профессиональный союз** (сокращенно профсоюз) – массовая общественная организация, объединяющая на добровольных началах рабочих и служащих по профессиональному признаку. Они обладают широкими полномочиями: осуществляют контроль за исполнением трудового законодательства, за состоянием техники безопасности на предприятиях, заключают с администрацией предприятия коллективные договоры, разрешают трудовые споры. Но основная задача деятельности профсоюза – повышение заработной платы.

Для анализа регулирующей деятельности профсоюзов на рынке труда уместно обратиться к опыту США, где как ни в одной другой стране с развитой рыночной экономикой сильно профсоюзное движение. Там профсоюзы сначала обратились к политике повышения спроса на конечный продукт, выступая за введение протекционистских таможенных тарифов. Профсоюз работников автомобилестроения выступали за принятие законов, по которым импортируемые в США автомобили должны состоять из определенного минимума деталей, произведенных в США.

Профсоюзы также пытались использовать законодательство для достижения такой своей стратегической цели, как увеличение издержек на другие ресурсы, которые являются потенциальными заменителями труда работников. Некоторые профсоюзы работников транспорта добились гарантии минимального размера экипажа. Такие условия не позволяют работодателям заменять труд работника на какое-либо техническое новшество[[10]](#footnote-10).

В некоторых случаях профсоюз и работодатель могут прийти к такому соглашению, в котором реальная заработная плата возрастает в обмен на согласие профсоюза вносить определенные изменения в производственный процесс, которые могут привести к увеличению производительности труда. Если такое соглашение увязано с условиями увеличения производительности труда, то принято говорить, что такие переговоры являются переговорами о производительности. Более типичными являются такие случаи, когда профсоюзы добиваются уступок у руководства фирм, когда могут вынудить его принять дополнительные издержки. Эти издержки обычно принимают форму так называемой работы по правилам или же забастовки.

**Забастовка** – это попытка отказать фирме в труде всех членов профсоюзов. Часто успех подобного рода формы протеста зависит о целого ряда факторов, как-то: прибыльности фирмы и ее возможности повысить цены, не потеряв при этом свой рынок; от финансовых ресурсов фирмы, которые позволили бы ей компенсировать убытки, нанесенные забастовкой; от способности самого профсоюза причинить фирме убытки, при этом компенсировав потери рабочих связанные с забастовкой.

**Трудовой договор**, заключенный между работодателем и наемным работником, а также существующее законодательство выражают и защищают интересы обеих сторон, определяя оптимальные производственные условия трудовой деятельности, время, функции и интенсивность работы.

Обе стороны обычно бывают единодушны в необходимости выполнения следующих основных условий кадровой политики[[11]](#footnote-11):

- соответствие численности персонала и отдельных его категорий технико-экономическим нормам и организационным структурам предприятий и учреждений;

- привлечение кадров только в случае их квалификационного и общеобразовательного соответствия технологии материального производства и услуг;

- максимально плотная, в пределах оптимального режима, загрузка всех работников предприятий и учреждений в течение рабочего дня и недели с возможной универсализацией­ с этой целью труда лиц среднетехнического и более низкого уровня подготовки;

- соблюдение техники безопасности, экологической защиты и оптимальных эргономических требований, обеспечивающих высокоэффективный труд и сбережение трудовых ресурсов;

- осуществление переподготовки и переквалификации кадров согласно требованиям непрерывно развивающегося производства.

С помощью коллективных договоров профсоюзы проводят свою политику в отношении финансирования страховых фондов, размеров и длительности выплаты пособий по безработице и т. д., но редко выдвигают требования, которые могут подорвать положение предприятия, корпорации, отрасли, и в конечном итоге, трудящихся. Заключаемые между предприятиями и профсоюзами на одном из трех уровней - национальном, отраслевом или фирменном - сроком на 1-2 года коллективные договора являются весьма эффективной формой производственно-трудовых отношений, обеспечивающих участие трудящихся в развитии экономики и предотвращающих, как правило, возникновение трудовых конфликтов и стачечной борьбы.

Коллективные договора сегодня являются, как правило, результатом не столько противоборства интересов, сколько их выявления и сглаживания различий между ними в контексте общей заинтересованности в процветании фирмы, корпораций, экономики в целом.

Самостоятельная и активная позиция трудящихся на рынке труда, достаточно ясное понимание национальных­ проблем позволяют им выдвигать и поддерживать конструктивные экономические и социальные программы развития. Преобладают высокое самосознание и чувство национальной ответственности, заинтересованность не только в собственном благополучии, но и - вследствие понимания значимости стратегических предпосылок для него - стремление к благополучию и развитию предприятия, фирмы, региона, страны.

**2. МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**2.1 Стратегия управления человеческими ресурсами фирмы**

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

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования».

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;

- качество выполнения задания;

- время получения задания;

- ожидаемое время выполнения задачи;

- средства, имеющиеся для выполнения задачи;

- коллектив, в котором работает подчиненный;

- инструкции, полученные подчиненным;

- убеждение подчиненного в посильности задачи;

- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;

- размер вознаграждения за проведенную работу;

- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал “Теория X” и “Теория Y”.

“Теория X” воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

“Теория Y” соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. к необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название “Теория Z” и “Теория A”, чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках[[12]](#footnote-12).

Таблица 2.1

**Отличие концепций теории управления США и Японии**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Концептуальный фактор | США | Япония |
| “Человеческий капитал” | Малые вложения в обучение  Обучение конкретным навыкам  Формализованная оценка | Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка |
| “Трудовой рынок” | На первом месте - внешние факторы  Краткосрочный наем  Специализированная лестница продвижения | На первом месте - внутренние факторы  Долгосрочный наем  Неспециализированная лестница продвижения |
| “Преданность организации” | Прямые контракты по найму  Внешние стимулы  Индивидуальные задания | Подразумеваемые контракты по найму  Внутренние стимулы  Групповая ориентация |

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому “Теория Z” базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский и американский подходы разнонаправлены (Табл.2.1).

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в “Теории Y”, демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями “Теорию Z” можно назвать развитой и усовершенствованной “Теорией Y”, адаптированной, прежде всего, под Японию. ”Теория A” в большей степени характерна для США. Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы “Теории Z”, в том числе корпорация IBM.

**2.2 Стадии процесса мотивации**

Рассмотренные выше стратегические теории управления человеческими ресурсами каждая фирма адаптирует под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

Согласно “Теории Y” любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, и заинтересован в своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки;

- недостаток необходимой информации;

- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий (Рис.2.1).

**2.Раздражение**

**6.Заключительная**

**5.Потеря готовности к сотрудничеству**

**4.Разочарование**

**3.Подсознательные надежды**

**1.Растерянность**

## Рис.2.1 Стадии потери интереса работника к труду

При **растерянности** замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником или с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают **раздражение** работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели - зарекомендовать себя с лучшей стороны, а так же подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

На третьей стадии подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

На стадии **разочарования** восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что если будет “вести себя плохо”, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Симптомом стадии **потери готовности к сотрудничеству** является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Окончательно разочаровавшись в своей работе (стадия 6), сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплеску скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя **необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают**, он разочаровывается в своей работе.

Отвечая на этот вопрос «какой должна быть идеальная работа для подчиненных?», не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить подтверждение максимального количества своих подчиненных.

Итак, идеальная работа должна:

- иметь цель, т.е. приводить к определенному результату;

- оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;

- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);

- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее **удовлетворение**. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы. На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма (Рис.2.2)[[13]](#footnote-13).

Рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на “психологическое состояние”, которое определяет отношение людей к работе.

**Основные параметры работы**

**разнообразие умений и навыков**

**целенаправленность,целостность работы**

**важность работы**

**автономия**

**обратная связь**

**ощущение важности работы**

**ощущение ответственности за результаты**

**гордость за успешное завершение работы**

**усилившаяся потребность персонала в проф.росте**

**высокая внутренняя рабочая мотивация**

**высокое качество**

**высокое удовлетворение от работы**

**малое количество прогулов,**

**низкая тек. кадров**

**Мотивация работника и результаты работы**

**Основные психологические состояния**

### Рис.2.2 Модель мотивационных характеристик работы

**Разнообразие умений и навыков**. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

**Целостность работы**. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

**Важность работы**. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

**Автономия**. Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства “собственности” на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам, – например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия, т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

**Обратная связь**. Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам “законченной работы”, чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, приносит удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам **чувство сопричастности.** Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы совершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных выше.

**Повышение разнообразия умений и навыков**. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход как правило стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

**Повышение целостности работы.** Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля качества работы значительно повышает целостность.

Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной ,обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением “содержания” работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимулирующих. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

**Повышение важности работы**. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

**Увеличение автономии**. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении.

Это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров - предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам, он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишенные свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

**Усиление обратной связи**. Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. Известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность - когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

Согласно посылкам “Теории X” люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными.

Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

* премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
* премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
* должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;
* работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий;
* дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников (Табл.2.2).

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

#### Таблица 2.2

#### **Способы экономического стимулирования различных групп персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| Торговая группа | 1. Индивидуальные комиссионные с объемов продаж 2. Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль 3. Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год 4. Групповая система долевого участия в прибыли 5. Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой |
| Производственные рабочие | 1. Групповая сдельная система оплаты труда 2. Премии за досрочное завершение работы 3. Премии за сверхурочную работу 4. Общая схема долевого участия в прибыли |
| Секретарь | 1. Вознаграждение за сверхурочную работу 2. Общая схема долевого участия в прибыли 3. Повышение до управляющего офисом |
| Управляющий производством | 1. Вознаграждение за сверхурочную работу 2. Часть групповой производственной премии 3. Общая схема долевого участия в прибыли 4. Предложение о долевом участии в бизнесе |

**2.3 Опыт кадровой политики IBM**

Опыт управления кадрами корпорации IBM достоин отдельного рассмотрения, поскольку он сильно отличается от применяемой большинством других компаний Запада кадровой политики. Скорее это стиль управления, свойственный японским фирмам, основанный на “Теории Z”[[14]](#footnote-14).

Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене IBM, гораздо более важное место, нежели такой отдел в других западных компаниях. Он служит хранителем тех принципов, которые для компании священны и благодаря которым, по мнению многих, она и достигла таких успехов.

Три основных принципа - уважение к личности, гарантированная пожизненная занятость, единый статус работников.

Первичным элементом управленческой структуры IBM являются отношения между руководителем и подчиненным. Они контролируются специально созданным институтом - **системой аттестаций и собеседований** (САС). Ежегодно в ходе этих собеседований каждый сотрудник официально уведомляется о той оценке, которую получила его деятельность, а так же для него формулируются цели и задачи на следующий год и выделяются приоритетные направления. Эта система подразумевает письменное согласие работника с полученными формулировками, что является одновременно системой гарантии точности и обоснованности всех оценок и нормативов. От этой оценки будет зависеть зарплата работника в течение года. Статус каждого работника определяется абстрактным “уровнем”, величина которого напрямую с занимаемой должностью не связана и формально не подлежащая оглашению.

Ключевой принцип кадровой политики IBM - **гарантированная пожизненная занятость**. В результате возникает необходимость регулярной переподготовки кадров и смены ими видов деятельности, при этом отдел кадров выступает в роли опекуна и обязан сделать все необходимое, чтобы работники реализовали свой потенциал.

Неотъемлемыми правами работников компании являются также **равные возможности** - единый статус. Хотя в IBM занято большое число временных сотрудников, работающих по контракту, и к ним отношение компании иное.

Наиболее мощным инструментом кадровой политики IBM являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два года. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников IBM. По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовывает его со своими подчиненными. Подобная практика - уникальная находка IBM, и может быть заимствована другими компаниями.

Для многих компаний уважение к личности - лишь броский лозунг, но для IBM - основа ее успехов.

Под “уважением к личности” понимается, прежде всего, максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности.

Это не просто условия хорошей работы, это возможность более полной самореализации, это те факторы, благодаря которым IBM удается достичь высокопроизводительного труда, а значит и высоких прибылей компании.

Главная роль в проведении кадровой политики отводится руководителям. Это объясняет их высокую долю в общей численности занятых.

**Система аттестаций и собеседований** (САС) - ключевой формальный момент во взаимоотношениях сотрудника и его руководителя. Главная цель САС - контроль за индивидуальной производительностью, а также выяснения потребности в повышении образования.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по пятибалльной шкале. Высшая оценка - “1”. Получивший “единицу” должен быть немедленно повышен. Большинство работников попадает в группу с оценками “2” и “3”.

Для получивших “5”, т.е. “неудовлетворительно” руководитель определяет краткосрочные цели и аттестовывает их еще минимум два раза. В случае повторения этого результата работник может быть уволен.

Результатом САС является подпись работника на документе, в котором содержатся цели на предстоящий год, и дается оценка работы последнего года. Зарплата работника в будущем году непосредственно зависит от результатов работы в предыдущем. Поэтому переговоры по поводу заданий могут длиться бесконечно долго. Так что САС - ответственная и тяжелая процедура, как для руководителей, так и для подчиненных.

САС - процесс, гарантирующий справедливую оценку труда. Несправедливая оценка исключается, поскольку руководитель, выставляя оценку, должен получить согласие на нее своего руководителя и самого подчиненного. Поэтому он должен быть готов к справедливому обоснованию своего решения. Благодаря САС работник точно знает, чего он стоит. Он рассчитывает на справедливое к себе отношение и его получает.

**Система “уровней”.** Уровень сотрудника - технический показатель, связанный как непосредственно с работником, так и с занимаемой им должностью. Уровень представляется в виде двухзначного числа, где первый знак определяет тип выполняемой работы (5-отдел сбыта, 6-высшее руководство, 7-торговый агент и т.д.) и также влияет на тип вознаграждения. Вторая цифра измеряет статус работника, независимо от вида выполняемой им работы. Она характеризует работника от “рядового исполнителя”(1-3) до руководителя”(7-9). Однако работник может достигнуть "профессионального уровня" (например 8), но при этом не стать руководителем.

Система уровней обеспечивает гибкость рабочей силы, а значит, сохраняет способность IBM к изменению и обновлению. Благодаря этой системе у работников появилась возможность сравнивать различные виды деятельности, в результате чего они не боятся менять работу. Зная свой будущий уровень, сотрудник может быть уверен, что зарплата и статус на новом месте будут отвечать его желаниям.

Система уровней ведет к равноправию руководителей и подчиненных. Подчиненный-профессионал может иметь больший уровень, чем его начальник, а значит и больший “вес” для компании. Это способствует исключительной мобильности структуры IBM. С другой стороны здесь часто невыгодно вести борьбу за власть, которая в других компаниях отнимает много сил, а, следовательно, сказывается на производительности.

Сетка заработной платы в IBM привязана к системе уровней. Но размер денежного вознаграждения, получаемого работником, зависит также от его оценки по САС и размера прежней зарплаты.

**Стимулы.** Важнейший элемент стимулирования, побуждающий работника к труду - это САС. Вместе с тем IBM применяет другие, в том числе материальные формы стимулирования, но лишь в качестве косвенных рычагов. Это означает, что такие стимулы вводятся post factum, а значит, не могут дать непосредственного эффекта в виде ускоренного выполнения нормативов.

То есть все построено так, чтобы работник сам всегда стремился достичь поставленных ему целей, причем, скорее, для самоутверждения, чем для получения материального поощрения. А стимул в этом случае полезен для создания особой атмосферы увлеченности.

Пожизненную занятость следует понимать, как обязательство IBM обеспечивать всеми возможными средствами постоянную занятость для тех сотрудников, которые работают хорошо. Этот принцип - всего лишь намерение и юридической силы не имеет, однако в IBM действительно пытаются всячески поддерживать занятость работников. И работники верят, что у них есть надежные гарантии занятости. Это дает преданность работников в сочетании с гибкостью рабочей силы.

**Возможности карьеры.** Помимо гарантии занятости, сотрудники IBM видят перспективу личного роста, которая не обязательно связана с получением руководящей должности. Любой работник вправе рассчитывать на получение такой подготовки и образования, которые помогут ему раскрыть личный потенциал, причем в гораздо большей степени, чем он смог бы это сделать в другой компании. В любом случае он может рассчитывать на поднятие уровня, а при этом он будет иметь высокий статус, не занимая руководящего поста.

Однако перспектива занять руководящий пост все же заманчива. И она реальна практически для любого сотрудника. Ведь все кандидаты на эти должности подбираются из числа работников IBM. Людей со стороны приглашают лишь в том случае, когда требуемыми качествами не обладает ни один собственный сотрудник.

IBM предоставляет всем работникам равные возможности. Повышение должно быть связано исключительно с личными заслугами работника. В компании нет ни расовой, ни половой дискриминации. Однако в последние годы в IBM появились граждане “первого” и “второго” сорта - т.е. постоянные и временные. Отношение фирмы к тем и другим весьма различно. Штатные сотрудники служат объектом постоянной заботы. Временные же нанимаются через посреднические агентства, по принципу низшей платы за услуги - т.е. это дешевая рабочая сила со всеми вытекающими последствиями.

**Опросы общественного мнения.** Среди каналов обратной связи самое важное место по праву принадлежит опросам общественного мнения. Периодичность опросов - раз в два года. Опросы анонимны.

Анкета, используемая в опросах очень объемная. Вопросы охватывают самые разные стороны жизни IBM - от оценки кадровой политики и дел фирмы в целом до зарплаты и условий труда на рабочем месте.

По результатам нескольких таких опросов прослеживаются определенные тенденции, рассчитывается некий индекс настроений, отражающий моральный климат в коллективе (его еще называют барометром производительности) и т.д. Результаты опроса руководитель доносит до каждого своего подчиненного.

Назначение опросов - дисциплинировать руководство. Иначе максимум через два года руководителю придется отвечать перед подчиненными. Опрос - главный способ для IBM предотвратить отрыв руководства от реальной жизни. Опросы могут с большой пользой проводиться и в других компаниях. А в крупных компаниях опросом должно сопровождаться проведение любых социальных и производственных программ.

**2.4 Проблемы мотивации труда на российских предприятиях**

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Даже благополучные компании постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.

Так, уход из компании “Вессо-Линк” значительной части менеджеров в ноябре 1996 г. на несколько недель парализовал ее деятельность. Кроме того, компания понесла значительные дополнительные расходы, связанные с поспешным набором новых сотрудников и предоставлением клиентам бесплатного обслуживания в течение месяца в качестве компенсации временных неудобств. Собственник не учел, что в высокоинтеллектуальном бизнесе менеджер, как и владелец, становится едва ли не основным производственным ресурсом.

В целом же, по оценке, около 80 % западных корпораций, действующих на российском рынке, и до 50% местных лидирующих компаний теряют своих менеджеров в связи с переходом их к конкурентам.

Было проведено исследование эффективности методов стимулирования работников. Используемые компаниями формы поощрения можно разделить на несколько групп.

Первая группа:

* ценные подарки;
* моральные поощрения (благодарности, почетные грамоты и т.п.);
* отгулы и дополнительные отпуска.

Вторая группа менее распространена:

* внесение имени сотрудника в анналы истории;
* вывешивание портрета наиболее отличившихся на доску почета;
* награждение памятными значками.

Третья группа выглядит несколько экзотично:

* компания в качестве поощрения берет у сотрудников в долг под проценты;
* предлагается сотрудникам участие в прибыли;
* компания продает сотрудникам акции.

Если применить комплексную оценку по признаку “эффективно - дешево”, то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд. На втором - оплата проезда. Далее, в порядке убывания, - страхование, питание, обучение и др.

Обращает на себя внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у весьма значительной части респондентов (от 39 до 67 %). Доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала гораздо ниже (от 17 до 33 %).

Снова применив комплексную оценку по признаку “эффективно - дешево”, получим следующий рейтинг.

Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания):

* привлечение средств персонала под проценты;
* моральные поощрения;
* занесение в книгу истории организации или на доску почета,
* награждение туристическими путевками, памятными значками и др.;
* отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки.

Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продажи сотрудникам акций компании.

Количество компаний, реализующих подобные программы невелико, и использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется. Как следствие, у компаний нет однозначного мнения на этот счет.

Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным участием персонала в управлении, или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т.п.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

**2.7**

ОАО «Подшипниковый завод» сохранило основной профиль предприятия и выделило приоритетные доходные направления развития:

* внедрение новых технологических линий по производству подшипников;
* развитие розничной торговли;
* сокращение непроизводительных расходов;
* структурную и технологическую реорганизацию предприятия;
* освоение новых производств, расширение ассортимента, улучшение качества производимой продукции;
* удержание уровня цен на достаточно низком уровне.

Необходимым условием для успешной работы в рыночных условиях явилось освоение ОАО "Краснодарский Холодильник" современных маркетинговых технологий, проведение структурных и организационно-кадровых мероприятий для обеспечения гибкого реагирования достаточно крупного производства на конъюнктурные изменения на рынке мороженого.

Предприятием накоплен исключительный опыт работы в рыночной экономики, сформирован трудно оцениваемый кадровый потенциал, освоены современные технологии управления, обеспечена практически полное отсутствие такого бича российских предприятий как коррупция, воровство, некомпетентность, безответственность при принятии управленческих решений.

Приводимые результаты в части субъективных условий обеспечения деятельности достигнуты комплексом жестких мер к руководителям, специалистам и персоналу. В настоящее время предприятие представляет собой достаточно крепкий автономно функционирующий хозяйственный механизм, имеющий определенный запас прочности, четкие производственные и инвестиционные программы, слаженный коллектив, способный решить стоящие перед ним задачи.

Перечисленные положительные результаты ОАО "Краснодарский Холодильник" достигнуты в условиях, когда подавляющее большинство производителей мороженого и других предприятий бывшего "Росмясмолторга" практически простаивают или испытывают серьезнейшие финансовые затруднения. Более 70 холодильников в России ежегодно терпят убытки, практически все Северо-Кавказские аналогичные предприятия не смогли сохранить производственный потенциал, сокращают объемы производства и низкотемпературного хранения, находятся в затруднительном финансовом положении. Многие соответствующие предприятия практически обанкротились.

Руководство предприятия уделяют внимание не только качеству выпускаемой продукции, но и культуре обслуживания клиентов, внешнему и моральному облику работников предприятия, их уровню образования и профессионализма. Высокие требования предъявляются в вопросе чистоты и порядка в целом на предприятии, его отдельных подразделениях, производственных и торговых помещениях.

ОАО «Краснодарский Холодильник» приступило к разработке и ведению системы качества на основе международных стандартов «Управление качеством продукции» ИСО 9000, обеспечивающей контроль качества на всех этапах деятельности предприятия.

С этой целью на предприятие создана рабочая группа специалистов под руководством начальника отдела планирования и прогнозирования. Ежемесячно проводятся заседания комиссии, где обсуждаются и намечаются планы мероприятий по разработке и созданию систем качества. Информацию о политике и планах предприятия в области качества доводят до персонала цехов на совещаниях по качеству, которые проводятся в цехах.

Ежемесячно главным инженером предприятия проводится «День качества», на котором оперативно решаются вопросы улучшения качества продукции и труда, где присутствуют и участвуют в обсуждении рядовые работники предприятия. Наряду с этим уделяется особое внимание обучению персонала предприятия методам работы с ориентиром на повышение качества продукции и снижение ее цены, подготовке инженерных кадров, владеющими современными методами управления качеством.

Выделяются необходимые ресурсы для изучения прогрессивного опыта по управлению качеством, на приобретение необходимой литературы, различных прикладных программ. Для улучшения качества и скорости исполнения работы, на предприятии установлена мощная локальная компьютерная сеть, во всех подразделениях и отделах установлена оргтехника.

В целях обеспечения эффективности реализации политики и планов предприятия по улучшению качества продукции на комбинате проводится целенаправленная работа по совершенствованию структуры управления производством и сбытом продукции. В соответствии с утвержденными генеральным директором «Концептуальными основами и практическими рекомендациями по созданию службы маркетинга на ОАО «Краснодарский Холодильник» создана маркетинговая служба, в обязанности которой входит сбыт продукции. Руководство акционерного общества активно участвует в работе с потребителями посредством личных контактов, на выставках, презентациях, что дает возможность изучения потребностей других организаций. ОАО «Краснодарский Холодильник» принимает участие в различных семинарах, конференциях, проводимых в системе «Росмясомолторга», способствует развитию этой организации. Специалисты ОАО «Краснодарский Холодильник» являются членами общества «Защиты прав потребителей», принимают активное участие в разработке требований безопасности продукции, в проведении экспертизы качества продукции и соблюдении правил торговли.

Долгосрочные планы разрабатываются на основе прогноза развития холодильной промышленности России, СНГ, Европы, Америки.

Особое значение среди видов деятельности ОАО «Краснодарский Холодильник» имеют маркетинг и производство продукции в соответствии с установленными техническими условиями при оптимальных затратах. На ОАО «Краснодарский Холодильник» в рамках разработанных «Концептуальных основ и практических рекомендаций по созданию службы маркетинга на ОАО «Краснодарский Холодильник» ведется реорганизация сбытовой структуры и создание службы маркетинга. Разработан «План маркетинга», позволяющий определить рыночный спрос (количество, ассортимент), стоимость и сроки производства продукции, план дает четкое определение требований покупателей продукции на основе постоянного анализа контрактов.

Ежегодным бизнес-планом предприятия определяется порядок, последовательность, сроки и затраты на выполнение взаимосвязанных действий, намеченных на достижение желаемого конечного результата по следующим показателям:

• объем производства в натуральном выражении;

• реализация продукции;

• экономические показатели;

• качество продукции;

• расширение рынков сбыта.

Так цели и задачи бизнес-плана на 1998-2000 г.г. определены исходя из принципа «Конец столетия - высшее качество». Планирование групп товаров осуществляется на основе анализа качественных характеристик конкурентов, объемов их выпуска, стоимости и т.д., основываясь на информации об их технических достижениях. В бизнес-плане поставлены цели по существенному сокращению брака.

На ОАО «Краснодарский Холодильник» налажена обратная связь с покупателями продукции в виде тестов:

- «Тест для розничных продавцов продукции, выпускаемой ОАО «Краснодарский Холодильник»;

- «Тест для оптовиков продукции, выпускаемой ОАО «Краснодарский Холодильник»;

- «Потребительский тест покупателей мороженого ОАО «Краснодарский Холодильник».

Подобная информация помогает определить характер и объем проблем, связанных с продукцией, своевременно принимать управленческие решения.

Ценовая политика ОАО «Краснодарский Холодильник» направлена для достижения следующих целей:

- стабилизации цен, прибыльности и рыночной позиции;

- достижение наиболее высоких темпов роста продаж;

- максимизации рентабельности всех активов предприятия.

Свою деятельность служба маркетинга и служба производства строит на основе постоянного изучения и развития рынка сбыта продукции, выпуска конкурентоспособных товаров в соответствии с целями предприятия. На ежедневных оперативных совещаниях перед рядовыми исполнителями ставятся задачи. Доводится информация о выполнении определенных критериев качества продукции за прошедшую смену.

Анализ и корректировка планов и целей предприятия происходит на основании проводимой на предприятии аналитической деятельности по результатам опроса конечных потребителей продукции, отчетов и наблюдений продавцов как фирменных, так и торгующих нашей продукцией магазинов, сбора информации через дилерскую сеть, оптовую и мелкооптовую торговлю, писем покупателей.

Ежегодно готовится приказ о ходе реализации бизнес-плана в текущем году, где подводят итоги достигнутых показателей проведенной работы, в том числе по выполнению организационно-гехнических мероприятий по качеству выпускаемой продукции и ставятся задачи на следующий календарный год.

В прошлом году значительно обновилась служба розничной и оптовой торговли, создан отдел маркетинга. Все это осуществляется благодаря созданному резерву кадров.

На ОАО «Краснодарский Холодильник» внедрена единая информационная сеть поступления, сбора и обработки информации. На базе физической сети FAST ETHERNET 100 Мбит/сек функционируют сети NOVELL 4.11. и WINDOWS NT 4.0 . Обработка данных и документооборот строится на базе прикладного программного обеспечения MICROSOFT OFFICE - 97.

ОАО «Краснодарский Холодильник» является пользователем сетевого варианта информационно-поисковой системы «Консультант Плюс», «Деловые бумаги», пользователем сети ИНТЕРНЕТ. ОАО «Краснодарский Холодильник» располагает уникальной подборкой литературы и рецептур по производству мороженого.

Внедрение единой информационной сети поступления, сбора и обработки информация позволяющей производить обработку информации в системе (вход – процесс - выход) позволяет отделу планирования прогнозирования и финансового анализа проводить ежедневный оперативный анализ поступления ресурсов, их переработки, выхода готовой продукции. Своевременное информационное обеспечение руководителей 1 и 2 ранга, дает возможность оперативного принятия решений - важнейшего показателя качества работы ОАО «Краснодарский Холодильник».

Использование информации сети ИНТЕРНЕТ позволяет анализировать уровень цен на все основное виды закупаемых сырья и материалов, а также приобретать техническую документацию о новейших разработках рецептур и добавок при производстве продукции ОАО «Краснодарский Холодильник».

Ведущие наименования продукции, выпускаемой предприятием имеют хорошую репутацию среди потребителей, что подтверждается результатами опросов и анкетирования.

ОАО «Краснодарский Холодильник» оценивают как предприятие, которое сумело сохранить и повысить качество своих товаров. Несмотря на активную экспансию аналогичных импортных товаров спрос на продукцию предприятия не только не изменился, но и существенно возрос. За 1996- 1998 годы освоены и внедрены разные формы фасовки основной продукции ОАО «Краснодарский Холодильник» - мороженого - это 50, 60, 75, 80 граммовое мороженое.

Качество продукции ОАО «Краснодарский Холодильник» подтверждается еще и постоянно расширяющейся географией продаж (Табл. 3.2).

Таблица 3.2

**География и объем продаж мороженого за 1999 г.**

|  |  |
| --- | --- |
| Регион | К общему объему, % |
| Краснодарский край | 40.0 |
| Кабардино-Балкария | 15.0 |
| Ингушетия | 3.0 |
| Дагестан | 15.0 |
| Ростовская область | 5.0 |
| Карачаево-Черкесия | 7.0 |
| Ставропольский край | 10.0 |
| Туркмения | 3.5 |
| Чехословакия | 3.5 |

Обновление ассортимента за эти годы составило более 50%. Уникальны, производимые на ОАО «Краснодарский Холодильник» торты из мороженого, оформленные свежими фруктами, сливочным кремом, орехами, цукатами, политые шоколадной глазурью, упакованные для удобства покупателей в коробки с ручками или в пластиковую, отвечающую самым современным требованиям, удобно расфасованную (от 1 кг до 400 граммов) упаковку.

Немалое влияние на финансово-экономическое положение ОАО «Краснодарский Холодильник» оказала продуманная, взвешенная политика городских, региональных и краевых властей по отношению к производителям пищевой и продовольственной продукции. Осуществлять активную инвестиционную политику нам позволила помимо администрации Краснодарского края выделяющих инвестиционные кредиты, администрации Краснодара, предоставлявших льготы по средствам, вложенным в развитие производства.

### Таблица 3.3

### **Справка о платежах в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды по ОАО «Краснодарский Холодильник», руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Уровни бюджета** | **1994** | **1995** | **1996** | **1997** | **1998** | **1999** |
| Местный | 2138 | 1997 | 6395 | 8502 | 13378 | 7908 |
| Краевой | 94 | 338 | 1199 | 2386 | 3035 | 11030 |
| Федеральный | 1969 | 4367 | 7558 | 6093 | 9636 | 10497 |
| Внебюджетные фонды | 594 | 1484 | 2740 | 2819 | 5150 | 6974 |
| **Итого в бюджеты** | 4795 | 8187 | 17892 | 19800 | 31199 | 36410 |
| **Всего платежей** | **5389** | **9671** | **20632** | **22619** | **36348** | **43384** |



Рис. 3.1 Динамика платежей в бюджеты и внебюджетные фонды в 1994 – 1999 г.г.

ОАО «Краснодарский Холодильник» по просьбе администрации участвует в мероприятиях в городах, проводил ярмарки, распродажи и дегустации мороженого оказывает влияние на формирование экономики города создает дочерние компании в городах Краснодарского края. Все это в целом оказывает огромное влияние на динамику роста данного предприятия.

**3.2 Организация стимулирования труда на предприятии**

На предприятии трудится более 900 человек, для семей многих из которых заработная плата на ОАО «Краснодарский Холодильник» является единственным источником доходов.

Согласно данным, приведенным ниже (Рис.3.2), численность работников на предприятии за последние 8 лет неуклонно растет, что в первую очередь объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции.



Рис.3.2 Рост численности персонала

Эффективное использование потенциала работников включает:

* планирование и совершенствование работы с персоналом;
* поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Всего на предприятии работает 939 человек, в том числе служащих 120, занятых производством заявленной продукции 276 работников.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

* проведение активной кадровой политики,
* обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,
* разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,
* тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развитие физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих.

Для организации этой работы на предприятии существует должность заместителя генерального директора по кадрам. За последнее время на предприятии полностью сформирован костяк инженерно-технических работников, отработавших 10-15 лет и имеющих богатый профессиональный и практический опыт. Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста, и сейчас возглавляют все основные службы. Широко развито на предприятии планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников, например, 10 руководителей 1 и 2 ранга профессионально подготовлены в коллективе.

На совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Стратегия управления персоналом на ОАО «Краснодарский Холодильник» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана на предприятии система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладам в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

На охрану труда и создание более благоприятных условий труда ОАО «Краснодарский Холодильник» ежегодно направляет более 300 тысяч рублей.

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива (предоставлено 140 работникам санаторно-курортные путевки на сумму 200 тысяч рублей), оказывается материальная помощь на сумму 195 тысяч рублей, выдаются ссуды на строительство и приобретение жилья (450 тысяч рублей).

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

• производственно-технические курсы;

• курсы целевого назначения;

• обучение рабочих вторым и смежным профессиям;

• экономическое обучение.

В ОАО «Краснодарский Холодильник» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников. В частности, в 1998 г. работодатель предоставлял трудовые и социальные льготы.

Единовременное пособие выплачивается:

• в связи с уходом на пенсию;

• работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;

• пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно.

Кроме того, производятся следующие выплаты:

• оплата ритуальных услуг;

• женщинам при рождении ребенка;

• в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

• малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов. Администрация совместно с комиссией по социальному страхованию решают вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Комиссия осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было.

Структурным подразделениям при экономии бюджета предоставляется возможность использовать часть средств на фонд оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Приоритет, конечно, по решению генерального директора отдается молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Так, например, в этом году создан отдел реализации готовой продукции, средний возраст сотрудников которого составляет 27 лет. Работа этого отдела, безусловно, находится под контролем руководства, но большинство текущих вопросов решается молодыми сотрудниками.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии, практическое отсутствие производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы я жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Таким образом, осуществляя продуманную стратегии в вопросах управления персоналом, ОАО «Краснодарский Холодильник» успешно работает в условиях общего кризиса в России.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Общий кризис в России коснулся всех сфер деятельности, лишь немногие предприятия сохранили свой потенциал и продолжают развиваться в этих условиях. Одной из причин их «выживаемости» является эффективное управление персоналом. Рынок труда в Росси еще не сложился, но именно на рынке мотивационные характеристики субъектов рынка и определяют цену на рабочую силу.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные 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 организации падает.

Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

В этом состоит подход к мотивации, основанный на “Теории Y”, суть которого - воздействие на психологическое состояние работника. Однако эффективность этого подхода будет крайне низкой, если работник испытывает нужды в удовлетворении потребностей низшего уровня. В этом случае оправдывает свое существование “Теория X”. Согласно посылкам этой теории наилучший способ стимулирования к труду - экономическая мотивация. Эффективность методов управления связанных с оценкой результатов деятельности каждого работника (принципы “Теории Z”) постепенно подтверждается опытом как зарубежных, так и российских предприятий.

Однако те методы аттестации, которые применяются у нас в стране, еще очень несовершенны, а ведь, когда от результатов аттестации будет зависеть ежегодное колебание заработной платы, то эти результаты окажутся в центре самого пристального внимания и могут стать источниками очень серьезных конфликтов. Надеяться на появление абсолютно объективных методов оценки служебной деятельности столь сложного объекта, как человек, пока что не приходится.

Опыт IBM в данном направлении уникален тем, что существующая там система САС позволяет не только сократить элемент субъективности, но и главное - понять, в какой мере поведение работника зависит от него самого, а в какой - от позиции руководителя. Одновременно САС выступает в роли главного стимула, мотивирует работника на выполнение задания не столько ради вознаграждения, сколько для самоутверждения и поднятия его статуса в компании.

Уникален опыт ОАО «Краснодарский Холодильник». Предприятие успешно развивается в условиях общего кризиса, делая ставку на эффективное управление персоналом. Мотивация труда осуществляется по всему спектру потребностей работников.

На предприятии трудится 939 человек, для семей многих из которых заработная плата на ОАО «Краснодарский Холодильник» является единственным источником доходов. Численность работников на предприятии за последние 8 лет неуклонно растет, практически нет текучести кадров.

Это позволяет сделать вывод о том, что эффективная мотивация и стимулирование труда позволяют получить эффект не только в странах, благополучных в экономическом отношении. Ориентация на человеческий фактор дает убедительные результаты и в условиях неустойчивой и развивающейся экономики.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Воробьев С. Где и почем брать головы.//Эксперт. -1996.- № 13.
2. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 1998.
3. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.- М.: Дело, - 1993.
4. Д.Мерсер. ИБМ:Управление в самой преуспевающей корпорации мира. : Пер с англ.. –М.: Прогресс, 1992.
5. Е.М. Майбурд. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров. – М.: ЮНИТИ, 1996.
6. Заславский И. К характеристике труда современной России. Очерк социально-трудовой политики.//Эксперт.- 1997.- № 10.
7. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. - 1997.– № 2.
8. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы.// Человек и труд.- 1997. - №10.
9. Лещинская Г. Молодежный рынок труда.// Экономист, - 1996. - №8.
10. М.Мейер. Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладицей? // ЭКО.- 1999. - №4.
11. Микульский К. Формирование новой модели занятости.// Экономист, 1997. - №3.
12. Мотивация персонала.//Вопросы экономики,- 1996,- №2.
13. Не повторять ошибок: (Практические советы руководителю)/ Сост. И. В. Липсиц. – М.: Экономика, - 1988.
14. Негашев Е.В. Анализ предприятия в условиях рынка.: Учеб. пособие. – М.: Высш. Шк., 1997.
15. Основы законодательства Российской Федерации об охране труда. –м.: Юрид. Лит.,1993 года.
16. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, - 1993.
17. Пристанева А.А Рынок труда: занятость и безработица // Вопросы экономики, - 1997. - №2.
18. Пронников В.А., Ладанов И. Д. “Управление персоналом в Японии”. M.: Экономика, 1993.
19. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, - 1996.
20. Чернина Н. О новой модели занятости. // Российский экономический журнал, - 1996. - №11-12.
21. Четвернина Т. «Положение безработных и государственная политика на рынке труда. //Вопросы экономики, - 1998. - №2.
22. Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала.// Проблемы теории и практики управления.– 1996. – № 5.
23. Кокорев В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда. hppt://www.dcn-asu.ru/kokorev1/book.html.
24. Бородкин Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих. hppt://www.hist.msu.ru/Departmets/Ecohist/ОВС/borodkin.htm
25. Курс экономической теории./ Под ред. М.Н.Чепурина, - Киров, 1994.
26. Капитонов Э. Социология XX века. - Ростов-на-Дону :Феникс. 1996.
27. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива./ Учебное пособие “The Open University”, 1999.

1. Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала. - стр.18 [↑](#footnote-ref-1)
2. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. [↑](#footnote-ref-2)
3. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала.//Проблемы теории и практики управления. [↑](#footnote-ref-3)
4. Чернина Н. О новой модели занятости.//Российский экономический журнал,-1996.-№11-12, стр.50-59 [↑](#footnote-ref-4)
5. Бородкин Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих.- www.hist.msu.ru [↑](#footnote-ref-5)
6. Грачев М.В. Суперкадры.Управление персоналом в международной корпорации.-М.:Дело,-1993.-стр.218 [↑](#footnote-ref-6)
7. Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала//Проблемы теории и практики управления.-1996.-№5.-стр.87 [↑](#footnote-ref-7)
8. Четвернина Т. Положение безработных и государственная политика на рынке труда.//Вопросы экономики,-1998.-№2.-стр.87 [↑](#footnote-ref-8)
9. Капитонов Э. Социология ХХ века.- Ростов-на-Дону:Феникс.1996.-стр.431 [↑](#footnote-ref-9)
10. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий.-1998.-стр.213 [↑](#footnote-ref-10)
11. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы.//Человек и труд.-1997.-№10.-с.12-15 [↑](#footnote-ref-11)
12. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.:Экономика,-1993.-стр.311 [↑](#footnote-ref-12)
13. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива./Учебное пособие "The Open University",1999.-стр.132 [↑](#footnote-ref-13)
14. Мерсер Д. IBM: управление самой преуспевающей корпорации мира. –М.: Прогресс, 1992.-стр.512 [↑](#footnote-ref-14)