**Министерство образования Российской Федерации**

## АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

|  |
| --- |
|  |
| Совершенствование мотивации персонала |
| (на примере ОАО "Жировой комбинат") |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| Факультет Менеджмент | Исполнитель Михайлевич Дмитрий Олегович\_\_\_\_\_\_  *Ф.И.О. подпись* |
| Специальность Менеджмент Организации | Группа М-УСКО-00-1з |
| Кафедра Менеджмента | Шифр личного дела \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Дата защиты 25 июня 2003 г. | Научный руководитель Сурина Людмила Николаевна  *Ф.И.О.* |
| Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *звание подпись* |
|  | Консультант \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Ф.И.О. подпись |
|  | Рецензент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Ф.И.О. подпись |

 М.П.

Екатеринбург

2003

ОГЛАВЛЕНИЕ

[РЕФЕРАТ 3](#_Toc43720307)

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc43720308)

[1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОСТВА 7](#_Toc43720309)

[1.1. Роль и значение мотивации персонала 7](#_Toc43720310)

[1.2. Методы стимулирования персонала 11](#_Toc43720311)

[1.3. Теоретические основы стимулирования персонала 15](#_Toc43720312)

[Выводы по главе 29](#_Toc43720313)

[2. ОРГАНИЗАЦИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО "ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ" 32](#_Toc43720314)

[2.1. Общая характеристика деятельности ОАО "Жировой комбинат" 32](#_Toc43720315)

[2.2. Анализ стимулирования персонала на ОАО "Жировой комбинат" 40](#_Toc43720316)

[2.3. Проблемы стимулирования высокопроизводительного труда на ОАО "Жировой комбинат" 46](#_Toc43720317)

[3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА 52](#_Toc43720318)

[3.1. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала 52](#_Toc43720319)

[3.2. Применение новых форм оплаты труда 69](#_Toc43720320)

[3.3. Система социально-психологических факторов в управлении стимулированием персонала 86](#_Toc43720321)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 98](#_Toc43720322)

[ЛИТЕРАТУРА 106](#_Toc43720323)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 112](#_Toc43720324)

**РЕФЕРАТ**

Дипломная работа содержит 116 стр., 8 рис., 10 табл., 3 прил.

Совершенствование мотивации персонала (на примере ОАО "Жировой комбинат").

В дипломной работе рассмотрены теоретические основы мотивации персонала на отечественных и зарубежных промышленных предприятиях.

Проведен анализ существующей системы мотивации персонала конкретного предприятия.

Даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала промыленного предприятия и проведен расчет их социально-экономической эффективности.

**ВВЕДЕНИЕ**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Аргирис, Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте "Дженерал Моторс", IBM, японских "кружков качества". Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stok Ownership Plan. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в "глобальные лихорадочные усилия" по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву[[1]](#footnote-1).

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано[[2]](#footnote-2). Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня[[3]](#footnote-3).

Объект работы, ОАО "Жировой комбинат" является одним из крупнейших предприятий пищевой промышленности Свердловской области. На предприятии за период работы сформировались своеобразные производственные принципы, благодаря которым он занимает одно из первых мест. Несмотря на постоянное развитие системы стимулирования персонала, ОАО "Жировой комбинат", как и многим российским предприятиям не удалось избежать проблем недостаточно эффективного использования трудовых ресурсов.

Целью дипломной работы является разработка путей совершенствования системы стимулирования персонала в современных условиях на примере ОАО "Жировой комбинат". Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

* Изучение теоретических основ и современных тенденций мотивации труда и ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия.
* Анализ организации стимулирования персонала ОАО "Жировой комбинат".
* Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования персонала ОАО "Жировой комбинат".

При написании работы были использованы законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой. В работе были использованы данные социологических исследований, опубликованные в журналах "Управление персоналом", "Служба кадров" и "СОЦИС".

Исходной базой анализа системы мотивации труда на ОАО "Жировой комбинат" послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность ОАО "Жировой комбинат" за 2001-2002 годы.

**1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОСТВА**

**1.1. Роль и значение мотивации персонала**

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

1) создание философии управления персоналом.

2) создание совершенных служб управления персоналом.

3) применение новых технологий в управлении персоналом.

4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование[[4]](#footnote-4). Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов — психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения[[5]](#footnote-5).

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.

*Источник: Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –С. 127.*

**Рис. 1. Схема протекания мотивационного процесса**

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются[[6]](#footnote-6):

* Высокая текучесть кадров
* Высокая конфликтность
* Низкий уровень исполнительской дисциплины
* Некачественный труд (брак)
* Нерациональность мотивов поведения исполнителей
* Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения
* Халатное отношение к труду
* Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников
* Проблемы “общественного сотрудничества” в деятельности фирмы
* Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных
* Низкий уровень межличностных коммуникаций
* Сбои в производственном процессе
* Проблемы при создании согласованной команды
* Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников
* Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником
* Низкая эффективность методов нормативного описания труда
* Неудовлетворенность работой сотрудников
* Низкий профессиональный уровень персонала
* Безынициативность сотрудников
* Деятельность руководства негативно оценивается персоналом
* Неудовлетворительный морально психологический климат
* Недостаточное оснащение рабочих мест
* Организационная неразбериха
* Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва
* Неразвитость соцкультбыта предприятия
* Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию
* Неналаженность системы стимулирования труда
* Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником
* Низкий моральный дух в коллективе
* Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

**1.2. Методы стимулирования персонала**

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных[[7]](#footnote-7). Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления[[8]](#footnote-8). В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

* Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.
* Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.
* Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. "Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)" [[9]](#footnote-9).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы[[10]](#footnote-10). В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методов стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально –психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала[[11]](#footnote-11).

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупненно все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

**1.3. Теоретические основы стимулирования персонала**

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий "кнута и пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Теория Маслоу выделять пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (рис.2).

Само –

выражения Вторичные

Уважения

Социальные

Безопасности и защищенности Первичные

Физиологические

*Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995. – С. 147.*

**Рис. 2. Иерархия потребностей Маслоу**

Теория МакКлелланда дополнительно к потребностям определенным классификацией Маслоу вводит потребности власти, успеха и принадлежности.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать именно второй вид факторов.

Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий (основным стимулом людей к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, поэтому мотивацию нужно осуществлять путем создания у людей соответствующих ожиданий), теория справедливости (основным мотивом деятельности людей служит оценка справедливости возложения на них данного вида деятельности и вознаграждения за него, именно воспринимаемая людьми степень справедливости определяет усилия затрачиваемые людьми на ту или иную деятельность), модель мотивации Портера – Лоуера (согласно этой модели результативность труда и степень прилагаемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности, в том, что оно будет получено).

На формирование потребностей влияют следующие факторы:

* пол;
* возраст;
* профессия;
* семейное положение;
* экономическая ситуация;
* политическая ситуация;
* уровень образования;
* воспитание;
* социальная принадлежность.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат).

Между тем, жизнь не стоит на месте и "...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает"[[12]](#footnote-12). Поэтому в кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и систем организации стимулирования.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых.

Так, широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы[[13]](#footnote-13). Основные формы: партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

Особого внимания заслуживает подход к управлению подход персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации[[14]](#footnote-14).

На наш взгляд, все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования[[15]](#footnote-15).

Так, к примеру, в статье Верхоглазенко приведен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (табл.1) [[16]](#footnote-16).

**Таблица 1**

**Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда**

| **Функция привлеченного****человека** | **Позиционер** | **Что необходимо поддерживать у работающего** |
| --- | --- | --- |
| **Работник** [собственник рабочей силы]  | **Работодатель** [собственник денежных средств и средств производства]  | заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил  |
| **Специалист-профессионал**  | **Предприниматель [хозяин дела]**  | профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности  |
| **Сотрудник Фирмы**  | **Фирма в целом** **Продолжение табл. 1** | самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.  |
| **Исполнитель**  | **Менеджер**  | самоопределение к исполнительским нормам  |
| **Коллега**  | **Коллега**[работник вспомогательной службы и т.п.]  | самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами  |
| **Рационализатор**  | **Заинтересованный в нормативной организации труда**   [НОТ]  | заинтересованность во внесении рациональных предложений  |
| **Член коллектива**  | **Коллектив**  | самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата  |
| **Работник-пользователь** оргтехникой, спецоборудованием и т.д.  | **Технолог**  | готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.  |

*Источник:* Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным “правилам игры”, для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Большое внимание в литературе сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы оказывающие демотивирующее воздействие[[17]](#footnote-17).

Проведенное журналом "Управление персоналом" исследование "Системы и методы мотивации" среди подписчиков деловых журналов "Управление персоналом" и "Трудовое право"[[18]](#footnote-18) показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка 93,82), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь (табл. 2)

**Таблица 2**

**Оценка факторов мотивации по данным социологического исследования журнала "Управление персоналом"**

| Причина | Оценка по 5-балльной шкале |
| --- | --- |
| Оклад | 4,25 |
| Индивидуальная надбавка | 3,82 |
| Премии по итогам работы отдела, фирмы | 3,53 |
| Кредиты | 3,53 |
| % от продаж | 3,50 |
| Медицинское страхование | 3,48 |
| Квартальные **Продолжение табл. 2** | 3,28 |
| Обучение | 3,20 |
| Материальная помощь | 3,09 |
| Оплаченные обеды | 3,06 |
| Оплата временной нетрудоспособности | 3,02 |
| Пособие по беременности и родам | 2,90 |
| Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет | 2,81 |
| Автомобиль | 2,56 |
| Мобильные телефоны | 2,09 |

*Источник: Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30*

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы:

* Хороший моральный климат в коллективе,
* Карьера,
* Хорошие условия труда,
* Оплата путевок,
* Социальные отпуска.

Определяющими причинами в ситуациях недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы названы следующие (табл. 3)

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются[[19]](#footnote-19):

* Нарушение негласного контракта;

**Таблица 3**

**Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы**

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Оценка по 5-балльной шкале |
| Бесконтрольность  | 3,81 |
| Происхождение из соответствующей демографической среды  | 3,36 |
| Недостаток средств существования | 3,10 |
| Подверженность всех людей к искушению | 2,88 |
| Обида на компанию | 2,39 |

*Источник: Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30*

* Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
* Игнорирование идей и инициативы;
* Отсутствие чувства причастности к компании;
* Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
* Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
* Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Рассмотрим указанные факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы:

1. Нарушение негласного "контракта"

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало - потому что кандидаты бояться задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В "среду обитания" может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же - внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. "по ходу дела"), откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность "протирать пыль" с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

Один из самых банальных примеров: сегодня довольно много специалистов - не лингвистов, которые достаточно хорошо знают один или несколько иностранных языков. При этом нередко их работа практически не требует применения этих знаний. Без практики язык забывается, а этот навык сейчас достаточно высоко ценится на рынке. Поставьте временную задачу: найти какую-нибудь информацию в иноязычном интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста - и он не будет так часто задумываться о том, что "торча в этой дыре", он забывает лучшее, что знал[[20]](#footnote-20).

3. Игнорирование идей и инициативы

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в "первозданном" виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходить для реализации в Вашей компании.

4. Отсутствие чувства причастности к компании

Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может "пускать мыльные пузыри" во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. Необходимо так же учитывать, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Для сотрудников "рутинной" сферы нужно создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутины и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на "ощутимые" этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег

Предположим, что сотруднику удается заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

Рекомендации: радуйтесь "победам" Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

7.Отсутствие изменений в статусе сотрудника

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Особе внимание в современных условиях по мнению специалистов необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне[[21]](#footnote-21). Такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

**Выводы по главе**

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

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

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

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

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

**2. ОРГАНИЗАЦИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО "ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ"**

**2.1. Общая характеристика деятельности ОАО "Жировой комбинат"**

Открытое акционерное общество "Жировой комбинат" является в настоящее время частным предприятием. Организационно-правовая форма предприятия - открытое акционерное общество. Если несколько лет назад в собственности государства был определенный пакет акций, то в настоящее время оно не осуществляет никакого контроля над деятельностью предприятия качестве акционера.

ОАО "Жировой комбинат" является одним из крупнейших предприятий пищевой промышленности Свердловской области. На протяжении всего своего существования комбинат производит и реализует продукцию масложировой промышленности. Основными направлениями деятельности предприятия является выработка майонеза, маргарина, растительного масла, мыла.

История комбината начинает свой отсчет с 1959 года, когда была пущена первая очередь, рассчитанная на выпуск маргарина и саломаса. Постоянно ориентируясь на расширение ассортимента и увеличения объема выпускаемой продукции, комбинат развивался. В 1971 году построен мыловаренный цех, в 1996 году вступили в строй цеха по фасовке растительного масла, производству майонеза и горчицы. В период перехода к рыночной системе хозяйствования на предприятии была сделана ставка на техническое перевооружение предприятия, на совершенствование и автоматизацию производственных процессов. В 1996 году на эти цели было израсходовано 12,7 млрд. руб., а в 1999 году эта сумма составила - 23,8 млрд. руб. Многие работы по технической реконструкции, разработке, изготовлению и ремонту оборудования осуществляются собственными силами - работниками механического цеха, конструкторского отдела, служб главного механика, главного энергетика и других не менее важных подразделений. Правильным тактическим ходом стало внедрение самых современных технологий, основанных на последних достижениях науки и техники. Все это позволило комбинату решить две основные задачи. Во-первых, добиться высокой эффективности поточного, массового производства и тем самым сделать свою продукцию недорогой, доступной покупателю с любым достатком. Во-вторых, использование высокого уровня техники, компьютерного управления процессами, жесткое соблюдение всех технологических тонкостей, строгий бактериологический контроль, позволило создать конкурентоспособную, высококачественную, экологически чистую продукцию мирового уровня.

Сегодня ОАО "Жировой комбинат" является одним из крупнейших российских предприятий своей отрасли, входит в пятерку крупнейших российских предприятий отрасли. Это современное, динамично развивающееся предприятие с большим потенциалом и перспективами.

Правовое положение ОАО "Жировой комбинат", права и обязанности акционеров определяются в соответствии с Гражданским кодексом РФ и законом "Об акционерных обществах". Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание его акционеров. Общим собранием акционеров выбран совет директоров во главе с генеральным директором. Организационная структура управления построена таким образом, что при умеренном спросе на продукцию управление персоналом можно осуществить эффективно при минимуме управленческих уровней. Организационная структура управления предприятием представлена в Приложении 1.

В настоящее время производственные мощности комбината представлены четырьмя производственными цехами:

* гидрорафинационный,
* маргариновый,
* майонезный,
* мыловаренный.

По обслуживанию основных цехов работают шестнадцать вспомогательных служб.

ОАО "Жировой комбинат" обладает высоким техническим потенциалом. Продукция вырабатывается на высоко автоматизированных поточных линиях известных иностранных фирм. Для изготовления полимерной тары также используются передовые технологии и импортное оборудование. Оборудование, необходимое производству поставляется из-за рубежа, главным образом из Германии. Комбинат в течении многих лет сотрудничает с корпорацией "Sidel" и большинство недавно приобретенных аппаратов принадлежит именно этой фирме. Так же предприятие сотрудничает с такими поставщиками оборудования, как "Альфа Лаваль" (Швеция), "Спомаш" (Польша), "Кирхфельд", "Шредер" (Германия), "Джонсон" (Великобритания), ОКБ "Технология" (Россия) и др. Технологическое сырье (клей, полиэтилен и др.) поступает из-за границ, а некоторые виды производятся в Российской Федерации. Пищевое сырье поступает из различных регионов нашей страны, однако очень часто комбинат заключает сделки с американскими фирмами на поставку яичного порошка, сухого молока и томатной пасты.

Номенклатура продукции предприятия включает майонезы, маргарины, подсолнечное масло, кетчуп, горчица, жиры, мыло. В целом ассортимент продукции включает в себя около 50 наименований. Структура сбыта предприятия в 2002 году представлена на рис. 3.

Ежемесячный выпуск продукции составляет 2 тыс. тонн майонеза, 40 тонн подсолнечного масла, до 2000 тонн маргарина, 400-450 тонн мыла.



*Источник: Составлено автором по данным ОАО "Жировой комбинат"*

**Рис. 3. Структура сбыта продукции ОАО "Жировой комбинат"**

Динамика годового выпуска в 2001-2002 годах по видам продукции в натуральном выражении приведена на рис. 4.

В 2002 году у предприятия наблюдался рост производства маргарина, майонеза, жиров и туалетного мыла. Наибольший прирост произошел по туалетному мылу, что обусловлено усовершенствованием технологии производства данного продукта и повышением потребительского спроса на него.

Вся продукция вырабатывается по передовым технологиям, утвержденной нормативно-технической документации и отвечающей высокому научно-техническому уровню, что подтверждается многочисленными наградами. В 2002 году предприятие завоевало две платиновых и одну золотую медали, смотра-конкурса "Всероссийская марка (III тысячелетие) Знак качества XXI век".

При постоянном улучшении качества и внешнего вида продукции и с вводом нового оборудования растет уровень продаж основных видов продукции ОАО "Жировой комбинат", несмотря на возрастающую конкуренцию со стороны зарубежных и отечественных производителей.

тн



*Источник: Составлено автором по данным ОАО "Жировой комбинат"*

**Рис. 4. Динамика выпуска продукции ОАО "Жировой комбинат" по видам продукции, тн**

Предприятие динамично завоевывает рынки сбыта, его продукция пользуется большим спросом как в Уральском регионе, так и за его пределами, осваиваются рынки ближнего зарубежья. По данным маркетинговых исследований майонез предприятия занимает — 90% рынка продукта в г. Екатеринбурге и Свердловской области.

Основные экономические показатели деятельности ОАО "Жировой комбинат" приведены в табл. 4.

**Таблица 4**

**Основные экономические показатели производственной деятельности ОАО "Жировой комбинат"**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2001 год | 2002 год | Абс. отклон | Темп роста, % |
| Общий объем производства продукции в натуральном выражении, т |  |  |  |  |
| Маргарин | 18339 | 19325 | 986 | 105,4 |
| Майонез | 23286 | 23432 | 146 | 100,6 |
| Подсолнечное масло | 501 | 490 | -11 | 97,8 |
| Горчица | 442 | 410 | -32 | 92,8 |
| Жиры | 17796 | 19085 | 1289 | 107,2 |
| Мыло туалетное | 4397 | 6600 | 2203 | 150,1 |
| Общий объем производства в стоимостном выражении, тыс. руб. | 524984 | 562320 | 37336 | 107,1 |
| Общий объем продаж, тыс. руб. | 529769 | 555150 | 25381 | 104,8 |
| Объем продаж на 1 работающего, тыс. руб. | 593 | 601 | 8 | 101,4 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 140266 | 143423 | 3157 | 102,3 |
| Среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс. руб. | 117313 | 121075 | 3762 | 103,2 |
| Среднегодовая списочная численность, чел. | 893 | 923 | 30 | 103,4 |
| Балансовая прибыль | 82709 | 86672 | 3963 | 104,8 |
| Рентабельность реализованной продукции | 15,61 | 15,61 | 0,00 | 100,0 |
| Затраты на 1 рубль товарной продукции, коп. | 83,72 | 82,05 | -1,67 | 98,0 |

Источник: Составлено автором на основе данных ОАО "Жировой комбинат"

В 2002 году у предприятия произошел прирост объема производства на 7 %, объема реализации на 5 % по сравнению с уровнем прошлого года. Объем продаж на одного работающего вырос на 1,4 %, что обусловлено ростом наряду с объемом реализации среднесписочной численности сотрудников на 30 человек. Объем среднегодовой стоимости активов в 2002 году увеличился, как за счет роста среднегодовой стоимости основных средств, так и за счет роста среднегодовой стоимости оборотных активов. Рост балансовой прибыли составил 3,963 млн. руб. или 5,0 %, уровень рентабельности реализованной продукции существенных изменений не претерпел. Уровень затрат на 1 рубль товарной продукции упал на 2 %, составив в 2002 году 82,05 коп.

Анализ финансовых результатов по данным Отчета о прибылях и убытках ОАО «Жировой комбинат», показал, что в первом квартале 2002 г. прибыль комбината от продаж меньше примерно в три раза чем в аналогичном квартале 2001 г., что было вызвано тем, что продукция по стоимости была выше, чем у конкурентов, и спрос на нее уменьшился. К третьему кварталу увеличивается прибыль предприятия примерно в два раза. В четвертом квартале 2002г. прибыль комбината оказалась больше чем за четвертый квартал 2001 г. Превышение результатов за отчетный период 2002г., по сравнению с аналогичным периодом 2001 г. связано с тем, что была уменьшена себестоимость продукции, а также уменьшение операционных расходов превышает уменьшение операционных доходов предприятия. Также сравнивая финансовые показатели можно выделить уменьшение практически в половину, внереализационных расходов. Чистая прибыль предприятия на конец года увеличилась больше чем в половину за прошлый год и составила 36267 тыс. руб. Это вызвано расширением ассортимента продукции, увеличение сервисного обслуживания клиентов (реклама продукции, доставка автотранспортом комбината).

На предприятии целенаправленно осуществляется техническое перевооружение и реконструкция действующих цехов, внедряется новая техника, модернизируется оборудование, ведется строительство производственных объектов. В 2001 г. инвестировано в развитие производства около двух миллионов долларов. Разумная ценовая политика, правильное направление финансовых потоков, минимизация издержек позволяют наращивать показатели прибыльности предприятия и вести реконструкцию и модернизацию производства на собственные средства. В 2003 году на техническое перевооружение и реконструкцию планируется израсходовать более 60 процентов чистой прибыли предприятия.

Несмотря на широкий ассортимент выпускаемой продукции. "Жировой комбинат" не останавливается на достигнутом. Изменение рыночных условий, рост конкуренции, повышение требований потребителей к качеству товаров, поступающих в торговлю, вызывает необходимость системно заниматься вопросами расширения ассортимента вырабатываемой продукции, делать ее более привлекательной для покупателя по внешнему виду. Так в 2000 - 2001 гг. освоено производство новых видов продукции 10 наименований.

Большое внимание уделяется контролю технологических процессов и отбору высококачественного сырья. Строжайший и постоянный бактериологический контроль, использование лабораторного комплекса стоимостью 150 тысяч долларов гарантируют абсолютную безопасность товара, его безукоризненное соответствие стандартам, что обеспечивает продукции предприятия высокое качество. В 2001 году лабораторией комбината были получены аттестаты аккредитации аналитической лаборатории в системе СОАЛ, испытательной лаборатории в системе сертификации ГОСТ Р, что свидетельствует о высокой технической компетентности лаборатории.

В целом можно сказать, что предприятие занимает довольно большую долю на рынке масложировой промышленности, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других предприятий. Данное преимущество позволяет эффективно и без дополнительных затрат получать максимальный финансовый результат от реализации продукции основного производства. Ориентируясь на работу с постоянными клиентами, комбинат наладил прочные коммерческие связи, что позволяет в настоящее время избегать лишних затрат на маркетинговую деятельность. В связи с наладкой производства самых разнообразных сортов и модификаций продукта, реализация осуществляется в различных сегментах рынка и таким образом удовлетворяются потребности широкого круга покупателей.

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

**2.2. Анализ стимулирования персонала на ОАО "Жировой комбинат"**

В управлении персоналом ОАО "Жировой комбинат" применяются следующие группы методов:

* Административно- организационные методы управления:
1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.
* Экономические методы управления:
1. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.
* Социально-психологические методы управления:
1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.
2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ комбинат самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ОАО "Жировой комбинат", утверждаемым приказом Генерального директора (Приложение 2). Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с данным Положением.

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

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

Заработная плата работников складывается из:

* должностного оклада,
* доплат,
* премий
* уральского коэффициента.

Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

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

При оплате труда рабочих применяется:

* повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
* сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников комбината установлены следующие доплаты:

* доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
* доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за руководство бригадой;
* доплата за сверхурочную работу;
* доплата за выходные и праздничные дни.

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

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

Размер премии составляет:

* для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;
* для ИТР и служащих - 80% должностного оклада;
* для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

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

* неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
* совершение дисциплинарного проступка;
* причинение материального ущерба комбинату или нанесение вреда его деловой репутации;
* нарушение технологической дисциплины;
* выпуск бракованной продукции;
* нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;
* несоблюдение санитарного режима цехов и территорий - на 10% при оценке "удовлетворительно".

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

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

* совершение прогула,
* появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,
* распитие спиртных напитков на территории комбината,
* совершения хищения имущества комбината.

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

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

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

Разделение оплаты труда сотрудников на постоянную и премиальную часть в 2001-2002 годах приведено в табл. 5. Удельный вес переменной части оплаты труда составил в 2001 году 36 % и в 2002 году 40 % соответственно.

**Таблица 5**

**Анализ фонда оплаты труда ОАО "Жировой комбинат" в 2001-2002 гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2001 г., тыс. руб.** | **2002 г., тыс. руб.** | **Абсолют. откл.****(+,-)**  | **Темп при-роста,** **%** | **Структура, %** |
| **2000 г.** | **2001 г.** |
| Оклады  | 1060 | 1330 | 260 | 24,9 | 36,0 | 34,0 |
| Премиальная часть оплаты труда | 1890 | 2580 | 680 | 36,2 | 64,1 | 66,1 |
| Всего | 2950 | 3900 | 950 | 32,2 | 100,0 | 100,0 |

Источник: Составлено автором на основе данных ОАО "Жировой комбинат"

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

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

**2.3. Проблемы стимулирования высокопроизводительного труда на ОАО "Жировой комбинат"**

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии не каких мероприятии по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются не совершенные методы управления, которые распределения и экономического стимулирования гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности производства. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

* инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются;
* фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников;
* цеха не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

В некоторые периоды функционирования предприятия ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, то дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине оптимального количества производственного персонала в цехе. Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат смотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса. В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционировании комбината.

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

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ОАО "Жиркомбинат" так же являются следующие аспекты:

* В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.
* В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.
* Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

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

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

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

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

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

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

Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

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

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

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

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

5. "Job" - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

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

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

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

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

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

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

**Вывод по главе:**

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ОАО "Жировой комбинат" можно сделать вывод, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития система стимулирования персонала на ОАО "Жировой комбинат":

* Развитие системы управления деловой карьерой;
* Применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
* Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Рассмотрим подробнее возможности усовершенствования системы стимулирования труда сотрудников ОАО "Жировой комбинат" в предложенных направлениях.

**3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

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

Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. До того, как перейти в проектированию систему управления карьерой ОАО "Жировой комбинат" рассмотрим разработанные в кадровом менеджменте основы управления карьерным развитием персонала.

Карьера (от фр. сariera) – "успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности"[[22]](#footnote-22). Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом. Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры[[23]](#footnote-23):

* Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).
* Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:
* вертикальной карьеры — должностной рост;
* горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
* центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры отражено в табл. 6.

**Таблица 6**

**Основные этапы карьеры**

| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности мотивации (по Маслоу) |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Предварительный*** | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| ***Становление*** | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| ***Продвижение*** | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| ***Завершение*** | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены**Продолжение табл. 6** | Удержание социального признания |
| ***Пенсионный***  | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовы-ражения в новой сфере деятельности |

*Источник: Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.*

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью. Фазы развития профессионала представлены на рис. 5.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   |   |   |   |   | *Наставник* |
|   |   |   |   | *Авторитет* |   |
|   |   |   | *Интернал* | *Мастер* |   |
|   | *Адепт* | *Адаптант* |   |   |   |
| *Оптант* |   |   |   |   |   |

*Источник: Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.*

**Рис. 5. Фазы развития профессионализма**

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

* оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;
* адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);
* адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит “как ключ к замку” производственной работе;
* интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
* мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
* авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;
* наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии “обрастает” единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Изменение основных мотивационных стимулов по мере пребывания человека в организации на одной должности отражено на рис. 6.

*Источник: Старобинский Э.Е. Основы менеджмента в коммерческой фирме. – М., 1997. – С. 89*

**Рис.6. Психологическое отношение к работе в зависимости от пребывания в должности**

Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

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

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 7.

**Таблица 7**

**Планирование карьеры**

|  **Субъект планирования** | **Мероприятия по планированию карьеры** |
| --- | --- |
| ***Сотрудник*** | Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста |
| ***Менеджер по персоналу*** | Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение *Новый цикл планирования* |
| ***Непосредственный руководитель (линейный менеджер)*** | Оценка результатов труда **Продолжение табл. 7**Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту |

*Источник: Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.*

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности такими объективными условиями, как[[24]](#footnote-24):

* высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
* длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
* показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
* показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

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

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

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Между тем, возможности управления карьерой сотрудников, ее развития и использования как средства стимулирования ограничены сформированностью на предприятии общей системы управления карьерным процессом. "Хотя планирование такого рода не является существенно новым, многие фирмы лишь сейчас начинают использовать его как способ скорее предотвращения, чем "лечения" проблем, связанных с кризисами начала и середины карьеры менеджеров"[[25]](#footnote-25).

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой[[26]](#footnote-26). Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами. Цели системы управления карьерным процессом ОАО "Жировой комбинат" могут включать:

* формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
* обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
* достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
* создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом ОАО "Жировой комбинат" соответственно целям будут:

* исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
* планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);
* организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
* активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;
* регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
* координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
* контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

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

Управление по целям как технология предполагает наличие системы регулярных (например, ежеквартальных) отчетов менеджеров на всех уровнях иерархии системы управления перед своими руководителями о проделанной работе. Помимо прочих достоинств (повышение эффективности мотивации, контроля за результатами, своевременность корректировки целей) этот метод способствует еще и созданию атмосферы диалога между руководителями, преемственности профессионального управленческого опыта в организации, принятию более адекватных решений по карьере.

Достижение целей, реализация функций и технологий управления карьерным процессом ОАО "Жировой комбинат" должны происходить на основе определенных принципов, основными из которых могут быть:

* коллегиальность в принятии решений по карьере;
* совмещение целей организации и индивидуальных интересов менеджера;
* непрерывность развития и продвижения менеджеров;
* прозрачность процедур и технологий оценки, механизма должностных перемещений (информирование персонала о вакансиях, об условиях их замещения, критериях отбора);
* экономичность развития, отбора и продвижения (например, обучение в деятельности, “новые знания – под новую должность”).

Решение проблемы структуры и кадров управления карьерным процессом должно включать два основных момента. Во-первых, субъектами управления должны быть сами деятели карьеры – менеджеры, а также их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники). Таким образом, главными действующими лицами выступают линейные руководители всех уровней: каждый из них одновременно является субъектом управления и своей карьерой, и карьерой подчиненных. Во-вторых, структура управления карьерой должна являться неотъемлемой частью системы управления персоналом в виде ее подсистемы развития и продвижения кадров, и функции в рамках данной подсистемы должны выполняться специалистами в области управления карьерой с привлечением психологов, социологов. Достижение целей, задач и выполнение функций по управлению карьерным процессом при такой организации равномерно ложится на плечи линейных руководителей и специалистов по управлению персоналом. При этом задача кадровой службы состоит в координировании, консультационном обеспечении процесса управления карьерой, снижении степени субъективизма в принятии решений по должностным и другим продвижениям.

Механизм управления карьерой на предприятии должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на развитие и продвижение сотрудника. В рамках этого механизма должны в комплексе применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению менеджеров в должностных инструкциях, уставе предприятия; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод (внешние атрибуты власти, привилегии) любой ценой, вплоть до попрания нравственных норм; материальное и денежное стимулирование карьерного движения. Механизм управления карьерой должен выступать как “совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии”[[27]](#footnote-27). Процесс управления карьерой должен являться результатом взаимодействия системы и механизма и включать в себя последовательность действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства: постановку целей, анализ действительной ситуации, выявление проблем (несоответствия между желаемым и действительным) и планирование и реализацию мер по их конструктивному решению.

Управление карьерой как стратегия, как определенный подход к управлению человеческими ресурсами не может не пронизывать все остальные элементы (функции, технологии) системы управления персоналом. В частности, набор, отбор и найм может происходить по принципу, называемому в современной теории управления "принципом пирамиды", согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание пирамиды организационной структуры (то есть заполняются должности, не требующие высокой квалификации и глубокого знания особенностей организации), а за счет внутреннего рынка труда, на основе формирования системы планомерного развития и продвижения персонала в организационном пространстве заполняются вакансии, находящиеся в верхней части организационной пирамиды (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации).

Таким образом, управление карьерой менеджера, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой представлена на рис. 7.

*Источник: Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. //* [*Менеджмент в России и за рубежом*](http://www.cfin.ru/press/management/)*. – 1998. - № 5.*

**Рис.7. Принципиальная схема взаимодействия организации и менеджера в процессе управления его карьерой**

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Разработка системы карьерного роста на предприятии представлена на рис. 8.

Совет директоров

Генеральный директор

 Исполнительный директор

 Заместители генерального

 директора

 Начальники

Общее руководство

 отделов

Начальники

Высшее руководство

Главные цехов

специалисты

Менеджмент среднего уровня

цехов

Низший

менедж-мент

Н

*Источник: Разработано автором*

*Источник: Составлено автором*

**Рис. 8. Проект системы карьерного роста ОАО "Жиркомбинат"**

Создаваемая программа по возможностям продвижений на ОАО "Жировой комбинат" должна включать в себя следующие услуги:

1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2) указывать систему, а соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3) помогать работникам установить цели карьеры;

4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Программы развития картеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны:

* регулярно предлагаться;
* быть открытыми для всех работников;
* модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Для оказания консультационных услуг сотрудникам предприятий по развитию карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Первый способ подразумевает привлечение специалистов, либо формирование специализированного структурного подразделения на предприятии. Второй – менее затратен, хотя его возможности зачастую менее широки.

Между тем, согласно последнему обзору Американской ассоциации менеджмента, наиболее широко распространенными являются неформальное консультирование специалистами-кадровиками и консультирование непосредственными руководителями[[28]](#footnote-28).

Более формальными и быстро распространяющимися, но менее широко применяемыми практиками, являются специальные семинары и особые центры самооценки. В таких центрах сначала определяются сильные и слабые стороны менеджера в следующих областях: анализ проблем; коммуникация; установление целей; принятие решений и разрешение конфликтов; отбор, обучение, мотивировка работников; контроль за работниками; компетентность в вопросах общения и понимания; использование времени. На основе результатов в каждой из этих областей менеджер сам устанавливает личные задачи и цели продвижения. Персонал центра помогает менеджеру сформулировать реалистические цели, отражающие действительно сильные и слабые стороны в указанных областях.

В текущей ситуации более реальной для ОАО "Жировой Комбинат" представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры.

Для этого в обязанности управленческого штата необходимо включить услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы. Процесс консультирования может затрагивать личные интересы, и это правильно, поскольку они являются важными факторами, определяющими ожидания, связанные с карьерой. Консультация со стороны руководителя должна быть частью оценки исполнения обязанностей работником. Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо работает, но и чего может добиться в будущем — таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководители должны быть готовы дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях в фирме не только в пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. ОАО "Жировой комбинат" может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

* сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
* информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
* правила избрания открыты и обязательны для всех;
* стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
* каждый имеет возможность попробовать свои силы:
* работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

**3.2. Применение новых форм оплаты труда**

#### Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ОАО "Жировой комбинат" должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

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

#### В современном менеджменте различают две базовые формы заработной платы — сдельную и повременную[[29]](#footnote-29). В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Во втором — уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

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

#### Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него. "В корпорациях развитых стран часто применяются сразу несколько систем оплаты труда, в которых отражается его специфика в разных подразделениях и их роль в достижении получаемых результатов"[[30]](#footnote-30).

#### Сопоставление наиболее распространенных систем заработной платы, используемых в развитых странах, по условиям, преимуществами и недостаткам их применения представлено в табл. 8.

#### **Таблица 8**

Сравнительная характеристика систем заработной платы

| **Система** | **Условия** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Повременная оплата | Используется там, где трудно измерить и контролировать качество/ количество труда или где производительность далека от критической | Проста, легко реализуется и легко начисляется, обеспечивает хорошие отношения с работниками | Плохо стимулирует, терпима к плохим производственным результатам |
| 2. Сдельная оплата | Используется для специфических видов работ, когда высоко значение денежного вознаграждения | Вознаграждение непосредственно связано с результатами**Продолжение табл. 8** | Источник конфликтов и недовольств, если не гарантирует минимального дохода |
| 3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премии, комиссионных и т. п.) | Используется там, где труд можно измерить, деньги мотивируют, система принимается работниками и понятна им | Хорошо мотивирует, так как непосредственно связана с вознаграждением, способствует росту производства | Сложна в использовании, способствует конфликтам, не способствует росту групповой отдачи |
| 4. Ставка + надбавка на группу (за показатели работы бригады, цеха, отдела) | Используется там, где трудно определить индивидуальные показатели и где хорошая атмосфера в рабочих группах | Хорошая мотивация при условии, что связь между усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне | Сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать некритичность к слабым показателям |
| 5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия) | Хороший климат в отношениях администрации с работниками, стимулирующий сотрудничество | Обеспечивает перемены, способствует более широкой вовлеченности работников в дела фирмы | Нечеткая связь между индивидуальным вкладом и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов |
| 6. Премиальная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (например, на основе стажа или рейтинга) | Используется там, где трудно с оценкой конечного результата или и ситуациях, когда на результат оказывает действие множество факторов | Стимулирует не только производственные но и другие значимые для фирмы показатели, способствуют взаимодействию**Продолжение табл. 8** | Трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективности |
| 7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы | Используется там, где публикуются показатели финансовой деятельности и где имеется участие работников в делах фирмы | Обеспечивает идентификацию работников с делами фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка | Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять |

#### *Источник: Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – С. 142-143.*

#### Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это значит, что выбор системы нельзя рассматривать и использовать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или индивидуальная), обучения, подготовки и профессионального продвижения персонала фирмы и др.

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

#### сдельная оплата,

#### индивидуальная оплата по результатам,

#### оплата результатов группы,

#### общефирменное стимулирование,

#### оплата по заслугам,

#### участие в прибылях и доходах фирмы.

#### Система оплатыдолжна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников)[[31]](#footnote-31).

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

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

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

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

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

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

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

#### Под системами участия работников в прибыли компании понимается "разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества"[[32]](#footnote-32). При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

#### Наиболее распространены сегодня следующие системы участия работников в прибыли организации: система Скэнлона, система Ракера, Система Ипрошеар[[33]](#footnote-33)

#### Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника. Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции - К0. Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли К0, то сумма экономии S, подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат. Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, 1/5 направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

#### Методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожна.

#### Система Ракера основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании. Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям. Затем определяется так называемый стандарт Ракера — доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд лет. В компании "Эдди-Ракер-Никелд", где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45—55%, если считать все издержки на заработную плату)[[34]](#footnote-34). Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

#### Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

#### Система Ипрошеар основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.

#### Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и по американским меркам дорогостоящее.

#### На практике существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников.

#### Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия можно предложить основанное на системе Ракера исчисление премиального фонда, как процента от прироста выручки предприятия в анализируемом периоде. Процент, направляемый на формирование премиального фонда, должен определяться исходя из удельного веса затрат на оплату труда в стоимости продукции предприятия за последние годы. Расчет показателя представлен в табл. 9.

####  **Таблица 9**

Расчет параметров системы участия работников в прибыли ОАО "Жировой комбинат"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2001 год | 2002 год | Отклонение |
| Общий объем продаж (выручка нетто), тыс. руб. | 529769 | 555150 | 25381 |
| Затраты на оплату труда, тыс. руб. | 2950 | 3900 | 950 |
| Доля затрат на оплату труда, в стоимости продукции, %  | 0,56 | 0,70 | 0,15 |

Источник: Составлено автором на основе данных ОАО "Жировой комбинат"

#### Проведенный анализ показывает, что доля затрат на оплату труда в выручке предприятия довольно мала, что обусловлено высокой степенью автоматизации производства, и при использовании в качестве источника для формирования премиального фонда ставки в 0,5-0,7 % от выручки стимулирующее воздействие системы будет крайне низким. В то же время у предприятия наблюдается тенденция к росту удельного веса затрат на оплату труда, что связано с развитием системы премирования на предприятии в 2002 году. Поэтому для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений в 30 % от прироста валовой прибыли, что составит по данным рентабельности производства ОАО "Жировой комбинат" за 2001-2002 гг. (15,61 %) составит 4,68 % от выручки предприятия (нетто) (табл. 9).

#### **Таблица 9**

Расчет норматива отчислений по системе участия работников в прибыли ОАО "Жировой комбинат"

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение, % |
| Рентабельность реализованной продукции по данным 2001-2002 гг. | 15,61 |
| Устанавливаемый норматив отчислений от прироста прибыли организации (дополнительной прибыли) | 30,00 |
| Норматив отчислений от прироста выручки нетто | 4,68 |

Источник: Составлено автором на основе данных ОАО "Жировой комбинат"

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

#### Таким образом, общий процент прироста прибыли, направляемый на формирование премиального фонда оплаты труда персонала, по проекту составит 9,37 % от прироста объема реализованной продукции.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает[[35]](#footnote-35). Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

#### оплаченные праздничные дни;

#### оплаченные отпуска;

#### оплаченные дни временной нетрудоспособности;

#### оплаченное время перерыва на отдых;

#### оплаченное время на обед;

#### медицинское страхование на предприятии;

#### дополнительное пенсионное страхование на предприятии;

#### страхование от несчастных случаев;

#### страхование по длительной нетрудоспособности;

#### предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;

#### страхование туристов от несчастных случаев;

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

#### участие в распределении прибылей;

#### покупка работниками акций;

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

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

#### Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны — и предпринимателя, и работника.

#### Большой популярностью пользуются сегодня банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, “выкупить” какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

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

#### В действующей системе материального и социально-психологического стимулирования ОАО "Жировой комбинат" основной акцент делается на оплаченные отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Экономические методы управления должны в предлагаемой системе в будут реализовываться следующим образом: руководители проекта составляют план и состав денежных выплат и другого материального стимулирования в зависимости от результата труда каждого работника, основываясь на общем перечне форм стимулирования, разработанных в создаваемой системе оплаты труда.

#### При разработке и усовершенствовании экономических методов управления предприятием управленческому персоналу ОАО "Жирововй комбинат" необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в менеджменте достигается при их сочетании с иными методами (подкреплении экономических методов организационно-распорядительными и дополнении материального стимулирования социально-психологической мотивацией).

#### Для внедрения предлагаемой системы материального стимулирования и повышения профессионального уровня среднего и низшего управленческого звена ОАО "Жировой комбинат" на первоначальный период внедрения новой системы оплаты труда необходимо создать матричную структур управления проектом. Пример организации такой структуры в майонезном цехе приведен в Приложении 3. Организацию изменения сложившейся ситуации необходимо поручить управляющему, обозначенному в новой структуре как "руководитель проекта". В круг его обязанностей входит: планирование трудовых затрат на момент повышения спроса, обеспечение информационной связи между ответственными лицами и управленцами более высокого уровня (отделы управления ЕЖК), внедрение новой системы стимулирования труда персонала, осуществление контроля за выполнением производственных задач и организации работы ответственных лиц.

#### Ответственные лица, обозначенные в структуре как " Ответственные № 1 и № 2" занимаются работой по непосредственному внедрению элементов системы мотивации среди определенных категорий работников. Так ответственный № 1 занимается работой по стимулированию и информационным обеспечением оперативных управляющих: мастеров, начальников слесарей. Ответственный № 2 занимается мотивацией производственного персонала к повышению производительности труда.

#### Для осуществления организации работы участников проекта необходимо наладить эффективный информационный поток между ними, и лицами, которые имеют в распоряжении всю необходимую для внедрения проекта информацию. Вознаграждение, получаемое руководителями проекта должно соотносится с результатами внедрения данного проекта и представляется собой совокупность материального и морального стимулирования.

#### После создания новой системы стимулов возможно либо сохранение участников проекта в штате предприятия (при этом их работа может носить сезонный характер), либо их высвобождение (при этом участники проекта организуют обучение оперативных управляющих приемам работы с новой системой мотивации).

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

#### Реализация предложенной программы при достижении прироста объема сбыта на 3 % от уровня 2002 года позволит увеличить общий фонд оплаты труда ОАО "Жировой комбинат" в 3 раза, получив при этом прирост валовой прибыли в размере 18 млн. руб. (21 % от уровня 2002 года) (табл. 10).

#### **Таблица 10**

Прогноз эффективности ведения системы участия работников в прибыли на ОАО "Жировой комбинат"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **План, тыс. руб.** | **Процент от уровня 2002 года** |
| Планируемый прирост объемов сбыта в результате роста объемов производства | 166545 | 3 |
| Норматив отчислений по системе участия сотрудников в прибыли, % от выручки  | 4,684 | - |
| Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда | **7614** | - |
| Общий фонд оплаты труда | 11514 | 2,95 |
| Плановый уровень рентабельности | 15,61 | 0 |
| Прирост объемов валовой прибыли | **18201,12** | **21,0** |

Источник: Составлено автором на основе данных ОАО "Жировой комбинат"

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

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

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

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

#### Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,

#### Развитие системы управления конфликтами,

#### Формирование и развитие организационной культуры.

#### Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

#### Психологический климат как термин появился в менеджменте сравнительно недавно, так как раньше этой стороне управления уделяли мало внимания и рассматривали преимущественно технические моменты, связанные с экономической стороной. Лишь в 20-е годы ХХ века впервые широко был поставлен вопрос о том, что психологический климат в коллективе имеет не меньшее значение, чем другие аспекты деятельности. Чем дальше развивался менеджмент, тем больше акцент смещался с факторов принятия решений на факторы их реализации. Реализация решений - это психологическая задача управления. Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Комфортный психологический климат не означает, что люди, работающие в организации, являются друзьями. Дружба и любовь нарушают психологический климат. Это слишком сильные чувства, которые предъявляют повышенные требования к тем, кто участвует в этих отношениях, что часто приводит к нарушению комфортного психологического климата. Возникает очень сильная эмоциональная окраска там, где должны быть деловые отношения.

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

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

Если же компромисс не найден, и стороны остались на прежних позициях, конфликт перерастает в деструктивную, дисфункциональную форму. Ее следует предупреждать или, если этого не удалось сделать, разрешать и пресекать.

Деструктивный (дисфункциональный) конфликт проходит в своем развитии две стадии:

1. Формализация отношений. Она характеризуется расширением зоны конфликта, акцентом на разногласия, сужением зон соприкосновения, сухим и иногда чрезмерно вежливым стилем общения.

На этой стадии выход из конфликта возможен при взаимном желании сторон и тактичном и психологически мотивированном вмешательстве третьего лица (руководителя, неформального лидера, обладающего экспертной властью). Пути выхода из конфликта на этой стадии - изложение в спокойной форме взаимных недовольств и претензий, акцент на сходных позициях, выяснение недоразумений, поиск точек соприкосновения и, в случае успеха, выход из конфликта.

2. Стадия психологического антагонизма.

Она характеризуется взаимным беспричинным отталкиванием, накоплением отрицательных эмоций, которое разрешается взрывом. Доводить ли до взрыва или постараться смягчить ситуацию решает руководитель, поскольку каждый из способов разрешения имеет свои достоинства и недостатки. В частности, допустить взрыв или даже спровоцировать его руководитель может в том случае, если абсолютно уверен в поддержке основной части коллектива и хочет развязать все накопившиеся противоречия разом.

Следует помнить, что разрешение конфликта должно произойти не только в рациональной форме (стороны нашли общую точку зрения), но и в эмоциональной (у них не должно остаться досады или злости друг на друга).

Предотвратить деструктивный конфликт значительно эффективнее, чем его разрешить. Поэтому необходимо знать, что деструктивный конфликт - это комбинация объективных предпосылок (конфликтная ситуация) и субъективного фактора (инцидент).

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

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

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

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

* Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.
* Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.).
* Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

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

Немалую роль в развитии и протекании конфликтных ситуаций и поддержании благоприятного микроклимата в коллективе играет организационная культура. В современной литературе существует много определений организационной культуры. Ограничимся определением, данным О.С. Виханским, А.И. Наумовым, согласно которому организационная культура -"это набор наиболее важных предположений принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающим людям ориентиры поведения и действий"[[36]](#footnote-36).

Организационная культура существует независимо от того применяются ли специальные методы ее формирования руководством предприятия, однако в таком случае, организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовать воздействие мотивирующих факторов. Между тем, организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. Формирование организационной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы стимулирования персонала.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы ОАО "Жировой комбинат":

* Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.
* Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".
* Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. "Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками" — услышал он от президента компании.
* Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.
* Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.
* Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры. Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.
* Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то что не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе.
* Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своем организации и чувство гордости за свою организацию.

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

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

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

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

**Выводы по главе**

Вы рамках выделенных направлений совершенствования стимулирования персонала следует осуществить следующие мероприятия:

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

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

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

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

#### Для усовершенствования социально-психологических методов мотивации персонала ОАО "Жировой комбинат" необходимо:

#### Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

#### Формирование и развитие организационной культуры на основе.

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

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

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

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера – Лоуера. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

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

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

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска. Среди наиболее возможных факторов демотивации выделяются: нарушение негласного контракта; неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит; игнорирование идей и инициативы; отсутствие чувства причастности к компании; отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста; отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег; отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

Проведенный в работе анализ ОАО "Жировой комбинат" показал, что комбинат является одним из крупнейших предприятий пищевой промышленности Свердловской области. ОАО "Жировой комбинат" успешно развивается, обладает высоким техническим потенциалом. Продукция вырабатывается на высоко автоматизированных поточных линиях известных иностранных фирм. Предприятие занимает довольно большую долю на рынке масложировой промышленности, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других предприятий.

В 2002 году у ОАО "Жировой комбинат" произошел прирост объема производства на 7 %, объема реализации на 5 % по сравнению с уровнем прошлого года. Рост балансовой прибыли составил 3,963 млн. руб., уровень рентабельности реализованной продукции существенных изменений не претерпел. Чистая прибыль предприятия возросла более чем в 2 раза по сравнению с уровнем прошлого года и составила 36267 тыс. руб.

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

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ОАО "Жиркомбинат" являются следующие аспекты:

* Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, обусловленная тем, что инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются; фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников; цеха не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.
* В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.
* В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.
* Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.
* Низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

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

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала на ОАО "Жировой комбинат" в сложившихся условиях могут стать:

* Развитие системы управления деловой карьерой;
* Применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
* Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Основными направлениями усовершенствования социально-психологических методов в мотивации персонала ОАО "Жировой комбинат" могут быть:

#### Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

#### Формирование и развитие организационной культуры на основе .

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

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

#### Реализация предложенной программы при достижении прироста объема сбыта на 3 % от уровня 2002 года позволит увеличить общий фонд оплаты труда ОАО "Жировой комбинат" в 3 раза, получив при этом прирост валовой прибыли в размере 18 млн. руб. (21 % от уровня 2002 года).

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

**ЛИТЕРАТУРА**

**Нормативные акты**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1994. - № 32. - ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета. - 2001. - 31 декабря.

**Книги, статьи**

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52.
2. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2002. № 4. С. 28-31.
3. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2001.- № 7. - Прил.: с. 44-47
4. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2001.- № 1. - С. 88-101.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
6. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2001.- № 11. - С. 14-19.
7. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2002.- № 7. - С. 48-49.
8. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1
9. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2002. - №4. - С. 23-34
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 1996. - 384 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
13. Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2002.- № 10. - С. 29-31.
14. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2002.- № 5. - С. 33-36.
15. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, Юнити, 1995.
16. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №5.
17. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2000.- № 1. - С. 169-174.
18. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2002.- № 3. - С. 41-44.
19. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2. - С. 83-88.
20. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2002.- № 12. - С. 87-92.
21. [Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.](http://www.cfin.ru/press/management/)
22. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2000.- 508 с.
23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 1996.
24. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров.- 2002.- № 8. - С. 32-37.
25. Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 1998.- 224 с.
26. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО "Красцветмет", г. Красноярск // Человек и труд.- 2002.- № 10. - С. 80-83.
27. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2000.- № 2. - С. 66-70.
28. Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе // Управление персоналом.- 2000.- № 6. - С. 26-31.
29. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2002.- № 1. - С. 38-41.
30. Комаров Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях // Управление персоналом.- 2000.- № 5. - С. 63-66.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Организационная структура ОАО "Жировой комбинат"**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Положение об оплате труда работников ОАО "Жировой комбинат"**

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ОАО "Жировой комбинат"

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате труда работников ОАО "Жировой комбинат"

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

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

При этом комбинат обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

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

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

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

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

2. ТАРИФНАЯ ЧАСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

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

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

2.2.2. сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

2.3. К должностным окладам работников комбината установлены следующие доплаты:

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

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

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

2.3.4. доплата за руководство бригадой;

2.3.5. доплата за сверхурочную работу;

2.3.6. доплата за выходные и праздничные дни.

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

3. ПРЕМИРОВАНИЕ

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

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

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

3.4. Размер премии составляет:

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

• для ИГР и служащих - 80% должностного оклада;

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

заключенным договорам.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

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

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

Зам. Генерального директора по

экономике – Главный бухгалтер

Начальник сектора по

организации труда

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Организационная структура управления цехом ОАО "Жировой комбинат" на этапе внедрения новой системы оплаты труда и периоды интенсификации производства (на примере майонезного цеха)**

Начальник цеха

Ответственный № 2

Ответственный №1

Руководитель проекта

Технолог

Мастер смены

Механик цеха

Сменные слесаря

Начальник слесарей

Операторы

Подсобные рабочие

1. См.:Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2. - С. 83-88. [↑](#footnote-ref-1)
2. См. например: Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2002.- № 10. - С. 29-31; Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2002.- № 3. - С. 41-44; Предыбайлов В. Особенности трудовой мотивации работников железнодорожного транспорта // Российский экономический журнал.- 1999.- № 5/6. - С. 58-63 и др. [↑](#footnote-ref-2)
3. См. например: Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2002.- № 12. - С. 87-92; Озерникова Т. Мотивационное значение заработной платы // Служба кадров.- 2002.- № 3. - С. 24-29; Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30. [↑](#footnote-ref-3)
4. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –С. 126. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – С. 305. [↑](#footnote-ref-5)
6. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.cfin.ru/press/management/). – 1998. - № 5. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 40-45; Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2002 и др. [↑](#footnote-ref-7)
8. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 41 [↑](#footnote-ref-8)
9. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 57. [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)
11. Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22. [↑](#footnote-ref-11)
12. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1 [↑](#footnote-ref-12)
13. См. подробнее: Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – С. 145-154. [↑](#footnote-ref-13)
14. См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- С. 61-181; Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – С. 219-241. [↑](#footnote-ref-14)
15. См. например: Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2002. - №4. - С. 23-34; Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1; Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52; Сурков С.А. Мотивация персонала. // Управление персоналом. – 2002. - № 7. – С. 32-34; Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом.- 2002.- N 11. - С. 70-72. [↑](#footnote-ref-15)
16. См. например: Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1 [↑](#footnote-ref-16)
17. См.: Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом.- 2002.- № 7. - С. 35-37; Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30 Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров.- 2002.- N 2. - С. 26-31и др. [↑](#footnote-ref-17)
18. Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30 [↑](#footnote-ref-18)
19. Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22. [↑](#footnote-ref-19)
20. Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22. [↑](#footnote-ref-20)
21. См.: Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2002.- N 10. - С. 29-31; Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22; Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52. [↑](#footnote-ref-21)
22. Полднев К. Формирование и развитие карьеры // Служба кадров.- 2002.- № 4. - С. 52. [↑](#footnote-ref-22)
23. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 198. [↑](#footnote-ref-23)
24. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 301. [↑](#footnote-ref-24)
25. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 289. [↑](#footnote-ref-25)
26. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.cfin.ru/press/management/). – 1998. - № 5. [↑](#footnote-ref-26)
27. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.cfin.ru/press/management/). – 1998. - № 5. [↑](#footnote-ref-27)
28. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 289. [↑](#footnote-ref-28)
29. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – С. 141. [↑](#footnote-ref-29)
30. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – С. 141. [↑](#footnote-ref-30)
31. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 115. [↑](#footnote-ref-31)
32. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 117. [↑](#footnote-ref-32)
33. См.: Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. [↑](#footnote-ref-33)
34. См.: Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 122. [↑](#footnote-ref-34)
35. См. например: Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30; Озерникова Т. Мотивационное значение заработной платы // Служба кадров.- 2002.- N 3. - С. 24-29. [↑](#footnote-ref-35)
36. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- С. 421. [↑](#footnote-ref-36)