Содержание

 Введение………………………………………………………………………..6

1 Теоретические основы управления персоналом на предприятии…………..8

1.1 Управление персоналом в системе современного менеджмента…………...8

1.2 Основные подходы к управлению персоналом……………………………...14

1.3 Модели управления персоналом на предприятии…………………………...21

1.4 Понятия стимулирование и мотивация: их различие………………………..33

2 Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет**»** ………………………………………………….39

2.1 Общая характеристика предприятия ТОО «Долголет**»** ……………………………………………………………………………………...39

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ТОО «Долголет**»** …………………………………….....................................................................45

2.3 Система стимулирования и мотивации труда на предприятии ТОО «Долголет**»** ………………………………………………...................................49

2.4 Организационная культура на предприятии ТОО «Долголет**»** …………………………………………………………………………………...…53

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет**»** …………………….…………57

3.1 Рост профессионального мастерства на предприятии ТОО «Долголет**»**»……………………………………………………………………….57

3.2 Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии ТОО «Долголет**»** ……………………..…………………………..61

3.3 Совершенствование организационной культуры на предприятии ТОО «Долголет**»** ………………………………………………………………………...71

 Заключение…………………………………………………………………….77

 Список использованных источников…………………………………...……79

 Приложение А…………………………………………………………………81

 Приложение Б…………………………………………………………………82

**Введение**

В Казахстане наметилась устойчивая тенденция экономического роста. Появляются новые предприятия малого и среднего бизнеса. Конкурентная среда становиться всё более интенсивной. Нередко действия конкурентов, направленные на захват рынка, ставят под угрозу стабильность компании. В настоящее время, по истечении 16 лет становления рыночных отношений, в нашей стране появился определенный уровень стабильности, связанный с удовлетворением большего объёма потребностей населения и определением конечных собственников крупных предприятий и бизнеса.

При таком положении, необходимым условием для динамики роста, закреплении на рынке или увеличения рентабельности предприятия, когда уже речь не идёт о сверхприбыли, является повышение уровня конкурентоспособности организации, одной из основ которого является хорошо подобранный трудовой коллектив и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Главной задачей системы управления персоналом – является обеспечение чёткого выполнения персоналом задач и функций, поставленными и определёнными в соответствие с целями организации. Для обеспечения полного выполнения поставленных задач персоналом в организации должна быть сформулирована кадровая политика, которая определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала.

Персонал, трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии. Хорошо подобранный трудовой коллектив – одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнёров, способных осознавать, принимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Трудовые отношения – едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личные установки, психологические предпочтения.

Какие бы технические возможности, организационно-управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнёт работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь всё в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Структуру предприятия нужно рассматривать как составляющую вещественного и человеческого капитала.

Новые производственные системы состоят не только из совершенных машин и механизмов, которые практически не делают ошибок. Они включают также и людей, которые должны работать в тесном взаимодействии, быть готовыми к выработке и реализации новых идей. Обеспечить тесное взаимодействие множества людей в ходе решения сложнейших технических производственных проблем невозможно без глубокой заинтересованности каждого в конечном результате и сознательного отношения к работе. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы предприятия являются:

- отбор, наем и продвижение кадров;

- подготовка кадров;

- максимальный коэффициент постоянства состава работников;

- совершенствование материальной и моральной оценки труда работников.

Всё это является составляющими кадровой политики организации, которая лежит в основе управления трудовыми ресурсами организации.

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Следовательно, тема дипломной работы «Управление персоналом организации в современных условиях на материалах ТОО «Долголет» актуальна на время, в которое мы живём.

 Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на существующем предприятии.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1) Рассмотреть теоретические основы управления персоналом на предприятии;

2) Построить понятия стимулирование и мотивация, понять, в чём их различие;

3) Провести анализ и оценку эффективности системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет»;

4) Провести анализ внутренней и внешней среды предприятия ТОО «Долголет»;

5) Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет».

Объект исследования – персонал предприятия.

Предмет исследования – способы управления персоналом на предприятии. Теоретическая и фактическая значимость работы состоит в том, что данная работа может быть использована для изучения данной темы, полезна для руководителей предприятий и организаций для практического использования.

В научной литературе изучением проблемы занимались такие авторы, как Иванов А.П. (2002), Фатхутдинов Р.А. (2000), Веснин В.Р. (2004), Волнов О.И. (2006), Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Соломатина Н.А. (2006).

Из зарубежных авторов следует отметить Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. (1998).

Всё это и предопределило структуру данной работы, которая состоит из введения, 3-х основных разделов, заключения и списка использованной литературы. В первом разделе изложены теоретико-методологические основы управления персоналом на современном этапе, процессы и методы управления, модели управления персоналом, а также совершенствование методов стимулирование и мотивация персонала в РК на современном этапе.

Во втором разделе даётся анализ исследуемой хозяйственной деятельности ТОО «Долголет», в том числе дается общая характеристика предприятия, рассматривается характер деятельности предприятия и особенности методов управления персоналом, и производится анализ внутренней и внешней среды, а также исследуется существующая на предприятии система стимулирования и мотивации труда. Особое внимание уделяется организационной культуре, анализу действующего на предприятии организационно экономического механизма управления, основным методам управления используемых на предприятии ТОО «Долголет».

В третьем разделе дипломной работы дается разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет**»**, а именно предложения по преодолению выявленных затруднении и пути совершенствования эффективного управления стимулирования и мотивации персонала предприятия.

В заключении обобщаются результаты исследования, отражаются предложенные рекомендации и меры по совершенствованию методов управления деятельности предприятия.

**1 Теоретические основы управления персоналом на предприятии**

**1.1 Управление персоналом в системе современного менеджмента**

Менеджер по персоналу — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого, кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников и руководителей кадровых служб, занимающихся учётной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы - не только функционирующей, но и развивающейся, - на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте - управление человеческими ресурсами.

 Каждый деловой человек отлично знает, что любое деловое начинание может иметь успех в том, и только в том случае, если его инициатор или руководитель деловит и предприимчив. Если он знает, чего он хочет, и знает, как добиться цели, а коллектив его сотрудников и подчинённых, понимая его устремления, готов и хочет содействовать ему в их реализации. Для современного менталитета субъектов рыночных отношений характерно убеждение в особом значении «человеческого фактора», «человеческого капитала» и инвестиций в этот «капитал». Необходимо рассмотреть два вопроса: как создать эффективную организацию и сформировать соответствующий коллектив. Но прежде, чем приступить к рассмотрению этих вопросов, важно определиться с трактовкой понятий «управление» и «менеджмент». [1]

 Менеджмент в буквальном переводе с английского означает «управление». Но в таком значении это слово сохранилось только в слове «менеджер» – управляющий. В зарубежной практике этот термин стал обозначать управление коммерческими организациями – бизнес-менеджмент – управление делом. Управление некоммерческими организациями обозначается термином «паблик-бизнес», а общегосударственное управление обществом – термином «администрация». Но обще родовое для всех трёх видов управления – понятие «управление».

Социальное управление возникнет вместе с общественным разделением труда и развивается в меру его развития. Особые организационные отношения – управленческие отношения – порождаются объективными противоречиями развития процесса труда как главного источника удовлетворения потребностей. Рост и возникновение потребностей требуют повышения эффективности трудового процесса, что разрешается углублением и специализацией разделения труда. Вместе с тем удовлетворение потребностей требует соединения частичных продуктов, создаваемых специализированным трудом, в целостную форму продукта (услуги), пригодную для потребления. А для этого необходима кооперация труда, совместный комбинированный труд. Как специализация, так и кооперация труда, бесконечно отрицая друг друга, существуют, только в единстве, хотя и на разных уровнях. Организационные отношения, объективно необходимые для кооперации труда, и есть управленческие отношения, отношения управления. В любом обществе, в любой сфере, где объективно возникает кооперированный, комбинированный труд, объективно необходимо управление. Таким образом, управление есть функция совместного, комбинированного труда.

На уровне первичного, основного звена общественного разделения труда организации, предприятия, учреждения – управление всегда направлено на обеспечение эффективности. Целенаправленность управления диктуется характером собственности и, прежде всего, собственности на средства производства материальных благ и услуг. Так определяется вторая характеристика сущности управления. Управление есть функция отношений собственности.

Сущность управления проявляется в согласовании потребностей и производства, материальных благ и услуг, конечного результата производства этих благ и услуг (соответственно на макро – и микроуровнях) с ресурсами, которыми располагает локальный производитель и общество в целом. В согласовании во времени и пространстве отдельного производства и воспроизводства.

Сущность управления однозначна для всех трёх названных выше видов управления. Иная картина с содержанием и формами управления. Прежде всего, здесь различают основные и локальные (специфические) функции управления. К основным функциям, общим для всех видов управления, относятся:

- подготовка, обоснование оптимальности и принятие управленческих решений;

- организация выполнения управленческого решения;

- контроль над процессом выполнения;

- учёт и анализ выполнения управленческого решения;

- оперативное управление процессом выполнения решений.

Локальные (специфические) функции определяются существенными особенностями объектов управления.

* Для менеджмента это:

- функция обеспечения оптимального уровня прибыли при минимизации издержек;

- оптимального сочетания экономических и экологических требований в организации производства и реализации продукции и услуг;

- парадигма, определяемая рынком (рынок продавца, рынок потребителя);

* Для некоммерческих организаций:

- приоритетность принципов социальной справедливости и социальной защиты;

* Для государственного управления:

- сочетание регулирования экономики механизации рынка с прямым управлением экономикой;

- приоритетность права в реализации экономической, социальной, духовной политики;

Любая деятельность организации определяется главной целевой функцией, которая в зарубежной практике обозначается термином миссия.

На основе системы целей определяются конкретные задачи для структурных подразделений, для первичных звеньев структуры, для конкретных исполнителей.

Определение целей на всех уровнях должно отвечать ряду обязательных требований. К основным из них относятся: конкретность, реальность, обозримость, взаимосвязанность, согласованность и эффективность.

Миссия, цели, задачи составляют центральное звено в управлении организацией. Целенаправленность управления требует особого внимания менеджеров к процессам целеполагания, формулированию миссии (главной цели) и обоснованию системы целей. Это одно из самых важных условий формирования эффективно функционирующего коллектива организации.

Главным фактором всякой деловой деятельности является, конечно, человеческий фактор. Сформировавшийся, переживший всё «детище болезни» своего становления зрелый коллектив сотрудников, разделяющих задачи и цели фирмы при эффективных, адекватных условиях, в которых (внешних и внутренних) функционирует фирма, решающее условие всех деловых успехов.

Деловая организация есть организационная форма, в которой формируется и функционирует коллектив сотрудников, её персонал. Содержание понятия включает следующие признаки:

- объединение людей со специфическими функциями и ролями;

- цель – достижение общей цели, реализация определенных потребностей и интересов;

- совместная деятельность в различных формах взаимодействия, позволяющая интегрировать деятельность людей;

- определённые границы, позволяющие организации существовать автономно.

Организации классифицируют по многим признакам: по формам собственности, по формам управления, по размерам финансирования, по видам деятельности, по территории и т.д.

По месту в рыночной экономике организации делят на две группы: коммерческие и некоммерческие.

Определяющий признак коммерческой организации – деятельность в целях получения прибыли.

Коммерческая организация представляет собой форму, в которой функционирует коллектив её персонала – сотрудников, работающих по найму. К существенным признакам персонала относят: наличие трудовых отношений с работодателем (как правило, оформляемых контрактом) и определённых качественных характеристик, обеспечивающих возможность выполнения определённого круга работ и обязанностей. Персонал структурируют по категориям: руководители, специалисты, служащие, рабочие, а внутри каждой из них – по профессиям, специальностям, квалификационным группам.

В процессе производства материальных благ и услуг персонал коммерческой организации выступает как трудовой коллектив – основная, исходная, социальная общность людей, объединяемая единой целью, едиными задачами, групповой социальной психологией, традициями, символами.

Статус и полномочия трудового коллектива в Республике Казахстан определяются Кодексом законов о труде, и другими законодательными актами.

В компетенцию трудовых коллективов входят:

- решение вопросов о заключении, рассмотрении и утверждении коллективного договора с администрацией;

- рассмотрение вопросов самоуправления в соответствии с уставами учредительного договора;

- определение порядка предоставления социальных льгот из фондов трудового коллектива;

- определение форм и условий деятельности общественных организаций;

- решение этих вопросов в соответствии с трудовым договором;

- решение вопросов о выборе способа продажи предприятия на аукционе или на инвестиционном конкурсе;

- участие при рассмотрении в Арбитражном суде дела о банкротстве предприятия, а также осуществление проверки документов, представленных в обоснование несостоятельности.

Процесс формирования коллектива – длительный и сложный. Его первоосновой являются контакты людей в процессе трудовой деятельности. Контакты в процессе трудовой деятельности носят утилитарный характер: не обязательны дружеские личностные контакты, все контакты функциональны. Отношения менеджера и подчиненных не зависят от дружеских отношений между ними, союзом и ассоциацией, клубом и командой.

Контакты приводят к образованию «первичной» и «вторичной» групп. Первичная группа отличается качеством человеческих взаимоотношений, эмоциональной удовлетворённостью её членов. Вторичная группа может функционировать и в условиях дружественных взаимоотношений, но основным принципом её существования является выполнение специфических функций, определяемых целью. Первичная группа всегда ориентирована на взаимосвязи между её членами, а вторичная ориентирована на цель.

Под первичными группами понимаются такие группы, в которых каждый член видит других членов группы как личностей и индивидуальностей. Контакты людей в этой группе носят личностный характер, противостоящий внутригрупповым взаимодействиям. В таких группах члены интересуют друг друга, прежде всего как личности, имеют общие надежды и чувства и полностью удовлетворяют свои потребности в общении.

Вторичные группы практически всегда содержат в себе некоторое число первичных групп. При руководстве вторичной группой, как правило, учитываются первичные образования, особенно при выполнении единичных заданий, связанных с взаимодействием небольшого числа членов группы. [2]

 Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организационно-культурного подхода, можно интерпретировать как фазы становления партиципативной организационной культуры, а те трансформации, которые претерпевали бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Раскроем логику этого исторического процесса организационно-культурной эволюции. Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесён (наиболее известная фигура в этом подходе – Ф. Тэйлор) в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работник, в человеко-машинных системах, трактовался как «винтик». Проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов. При этом использовались более эффективные механизмы контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации – повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и «человеческого материала») этих систем.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн) рост производительности труда за счёт внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. Они породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо). Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации – таковы важнейшие принципы доктрины человеческих отношений. Её реализация впервые придала наёмному работнику статус (хотя и неравноправного) партнёра во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счёт включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности – такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-70-е г.г. Его применение, в конечном счёте, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность её деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложно организованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. созидание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, прояснённость общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов – таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80–90 гг., получившего название team management – командный менеджмент.

Таким образом, можно говорить об основных парадигмах в кадровом менеджменте в XX веке:

- доктрина человеческих отношений;

- доктрина контрактации индивидуальной ответственности;

- доктрина командного менеджмента.

Причём последняя парадигма представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре других организационных культур. И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трёх организационных культур – бюрократической, органической и предпринимательской – делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроя или низкого уровня профессионализма. Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб. [3]

**1.2 Основные подходы к управлению персоналом**

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трёх основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического.

1. Экономический подход

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определённый порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надёжно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

 - обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

 - соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

 - фиксирование необходимого и достаточного объёма контроля – число людей, подчинённых одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

 - соблюдение чёткого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

 - достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

 - обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

 - достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твёрдости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

 - обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)

Человек согласен быть деталью машины и ведёт себя как запланировано. Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде).

1. Органический подход

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом:

* Побуждение служащих к максимальной вовлечённости в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих;
* Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность;
* Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям;
* Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищённость, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда;
* Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии – заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать, по крайней мере, на восстановление работоспособности.

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как «функция», «локализация» и «симптом», «связь» и «обратная связь», являющиеся существенными для области управления персоналом.

Так, «функция» традиционно понималась как отправление того или иного органа. Например, выделение желчи есть функция печени. Однако такого понимания основателя отечественной нейропсихологии, по мнению А. Р. Лурия (1973), оказывается явно недостаточно для объяснения более сложных процессов, таких, как пищеварение и дыхание. Он отмечает: Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостазиса) и конечный результат (доведение питательных веществ до стенок кишечника или кислорода до альвеол) остаются во всех случаях одинаковыми. Однако способ выполнения этой задачи может сильно варьироваться. Так, если основная группа работающих при дыхании мышц диафрагмы перестаёт действовать, в работу включаются межрёберные мышцы, а если и они почему-либо страдают, включаются мышцы гортани и воздух как бы заглатывается….

 В результате автор формулирует важнейший постулат: Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Возникает вопрос о том, как же локализованы органы, отвечающие за деятельность функциональных систем. А. Р. Лурия отвечает: ... высшие психические «функции» как сложные функциональные системы не могут быть локализованы в узких зонах мозговой коры, а должны охватывать сложные системы совместно работающих зон, каждая из которых вносит свой вклад в осуществление сложных психических процессов и которые могут располагаться в совершенно различных, иногда далеко отстоящих друг от друга участках мозга.

Похоже, что, с одной стороны, говорится о локализации, т. е. местоположении, а с другой, – не так просто определить, где же находится само это место. Более того, «поражение каждой из этих зон (имеется в виду зон мозговой коры) может привести к распаду всей функциональной системы, и, таким образом, «симптом» (нарушение или выпадение той или иной функции) еще ничего не говорит о её локализации».

Таким образом, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга – не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых, важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие принципы голографического структурирования организации:

 - храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника);

 - создавайте множественные связи между частями организации (причём избыточные);

 - развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать всё);

 - создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась ещё и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

* действуют на основе неполной информации;
* способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
* неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

* Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;
* Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри - и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
* Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом:

* Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлективность;
* Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения;
* Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем-то, что конкретно нужно сделать;
* Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.
1. Гуманистический подход

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определённым образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил, мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами, каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно «объективны» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают её как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живёт ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем:

* Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать, таким образом, проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями;
* Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на неё через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя, прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов;
* Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять своё окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности;
	+ В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление. Управленческий подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая – организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту – партнёру организации в достижении её целей возможно лишь управление путём постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора – мозг – сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединённые разноплановыми линиями – коммуникациями управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определённой культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения. [4]

**1.3 Модели управления персоналом на предприятии**

 В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов») и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»). Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

В то же время, став общеупотребительной, новая терминология сама по себе уже ничего не обозначает, за «сменой вывески» кадровых служб во многих корпорациях не стоит реальных изменений. Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником (установленных законом, соглашением с профсоюзом или в «добровольном» порядке).

Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наёмную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Буржуазная наука управления требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного фактора. Реализация этих требований, в частности при проектировании рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешёвую рабочую силу низкой квалификации. Жёсткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления. Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, могли на словах призывать даже к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью. Иллюстрацией этого положения может служить практика найма рабочих в начале века на заводах «Форда» и других фирм. Он осуществлялся из числа работников, находившихся непосредственно за воротами предприятия. Рабочий сразу ставился к своему месту у конвейера, где и определялась его способность к труду. Как только обнаруживалось, что работник не выдерживает темп, задаваемый конвейером, – это могло произойти впервые недели или дни работы или уже позднее, – следовало увольнение, найм нового работника, после чего цикл обычно повторялся. Текучесть выражалась двузначными цифрами, но это не отражалось на экономическом положении фирмы. [5].

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием её в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень её мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала.

Американские специалисты ссылаются чаще всего на этот фактор и в объяснении причин успеха японских монополий. «Главное преимущество Японии, – пишет исследователь Б. Брус-Бриггс, – состоит в том, что она имеет хорошую дешёвую рабочую силу». В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат» на него, во многих корпорациях обнаружил несостоятельность.

Один из постулатов теории «человеческих ресурсов» является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определёнными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обученности и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы.

В экономических исследованиях американские учёные приходят к выводу, что рост валового национального продукта США в послевоенные годы был в первую очередь связан с «фактором труда», в меньшей степени – с так называемым «фактором капитала», тогда как «фактор земли» почти не участвовал в этом процессе. Влияние фактора труда характеризуется двумя моментами: количественными (увеличение численности рабочей силы) и качественными изменениями, в которых наиболее ощутимо влияние НТР на производство. Это влияние осуществляется через изменение технологии и организации производства, рост обученности работников, изменение их профессионально-квалификационной структуры.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наёмных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовым и основным капиталом. В практике корпоративного управления функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных функций, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось всё дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наём же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации. Начиная с 60-х годов, но особенно интенсивно в 70-80-х годах, большая часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб.

Прежде всего, возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в ВУЗах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения, по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала. [6]

Выделяются три основные модели управления персоналом на предприятии:

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX – начала XX вв. и нашла своё органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наёмных работников;

2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низко квалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля за соблюдением наёмными работниками условий трудового договора, учёт должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав её высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих – явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока ещё только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. [7].

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Речь идёт о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях фирмы. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую одноимённую должность. Проведены специальные исследования. В одном из них, выполненных Ф. Шмидтом, Д. Хантером и К. Пирлман, опытным путём выводилась денежная оценка различий в ценности работников как «разрыв между тем, что приносит компании лучший работник по сравнению со средним». Обращает на себя внимание, во-первых, зависимость денежных оценок от характера самой должности (например, соответствующие оценки по управляющим среднего звена были в 3 раза выше, чем по программистам). Во-вторых, в относительном выражении по большинству профессий и должностей выявлены большие различия «индивидуальной ценности» работника для фирмы. Отклонения в обе стороны составляют от 40 до 70% должностного оклада. Разница ценности для фирмы лучших менеджеров по сравнению со средними менеджерами была определена в 30 тыс. долл. Очень немногие виды работ в исследовании Шмидта и других оказались малочувствительны к индивидуальным усилиям и квалификации отдельных исполнителей. Это должности с особенно жёсткой регламентацией труда, строгим оборотом. В их числе, например, должности кассиров в бухгалтерских службах корпораций.

 Американские учёные – социологи, экономисты – отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществлённого труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жёсткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Американский социолог Д. Янкелевич считает расширение индивидуальных полномочий современного работника по сравнению с частичным рабочим эпохи промышленного переворота одним из определяющих признаков «второй промышленной революции».

Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, имеют место и оказывают влияние на перестройку подхода к управлению персоналом.

Эти изменения просматриваются не только на производственном уровне , но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». При этом на многих заводах, например новом комплексе «Saturn» фирмы «General Motors», фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняется, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности.

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на заводах «Saturn» подготовка рабочих перед началом работы в составе «самоуправляемых рабочих групп» занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращён, а прибыли соответственно увеличены.

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными её категориями. Частнокапиталистическая система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества. Переход к активным методам вербовки требует, однако, значительного увеличения бюджета кадровых служб. Расчёты по одной компании показали, что вербовка специалиста в колледже в среднем обходится фирме в 3 раза дороже по сравнению с обычными методами отбора из числа обратившихся работников на фирму. В корпорациях, которые идут на такие затраты, рабочая сила перестает быть «даровым» ресурсом. Поскольку в него инвестирован капитал, фирма становится заинтересованной в достаточно продолжительном и комплексном использовании этого специфического «ресурса».

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учёт квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала; использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника и т.д. В крупных корпорациях стали создаваться элементы внутрифирменной социальной инфраструктуры различного назначения – от кафетериев до врачебно-физкультурных диспансеров, появились программы по улучшению условий труда и более общие программы «повышения качества трудовой жизни».

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает крупные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций совместно создали «Ассоциацию отслеживания внешней среды», которая по заданию финансирующих её корпораций изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведённых затрат. Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования корпораций. Они, в свою очередь, во многом обусловлены действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

Именно в этих звеньях происходит формирование исключительно благоприятной для манипулирования человеческим фактором атмосферы. При этом она создается самопроизвольно, стихийно, как отражение свойств национального характера.

Японский национальный характер воплощает собой редкостную комбинацию преемственности, устойчивости, постоянства с колоссальной адаптивностью к любым, самым резким изменениям внешней среды, с неправдоподобной открытостью любым новым веяниям в любых областях материального и духовного существования.

Эксплуатация упомянутых качеств национального характера в интересах эффективного контроля над персоналом сводится главным образом к моделированию в служебной обстановке отношений, типичных для традиционной японской семьи кланового образца, состоящей из нескольких поколений одного рода. Внедрение элементов семейных отношений в управление японскими фирмами создало благоприятные условия для укрепления дисциплины труда, совершенствования межличностных отношений по вертикали и горизонтали и, в конечном счёте, для повышения эффективности производства.

Исключительно важный аспект семейных отношений, имитируемых в области контроля над персоналом с целью максимизации трудоотдачи, заключается в том, что они образуют густую сеть вертикально и горизонтально направленных обязательств, которые в принципе подсказывают японцам каждый шаг. Негативный эффект поведения, запрограммированного обязательствами, мог бы представлять собой сложную проблему при условии их искусственной пересадки в уже сформировавшееся общественное сознание. Но обязательства угнездились в самых сокровенных уголках бессознательного японцев, и воспринимают они их с абсолютной серьёзностью. Для них обязательства эти незаметны, но жизненно необходимы, и они поступают в соответствии с ними автоматически, мгновенно настраиваясь и реагируя на ту или иную ситуацию.

Таким образом, можно выявить концептуальную основу контроля над персоналом в Японии, которую подкрепляет всегдашняя готовность индивида к неукоснительному выполнению обязательств перед старшими, младшими, равными по положению и, особенно перед коллективом, и все составляющие которой работают на усиление трудовой мотивации.

Одну из составляющих концептуальной основы контроля над персоналом можно назвать «тотальной вовлеченностью». Это понятие охватывает целый ряд установлений, подтверждающих колоссальную престижность процесса труда в глазах работников.

Именно с позиций преклонения перед трудом воспринимает японский работник строгую дисциплину, жесткий распорядок дня. Кто-то может упрекнуть японцев, сравнивая их за напряжённый труд с «экономическими животными». Но с точки зрения экономической эффективности близкая к пределу уплотнённость рабочего времени на японских предприятиях предпочтительнее трудового режима, при котором возможны бесконечные перекуры, разгадывание кроссвордов, отвлечение на мероприятия, совсем или частично не относящиеся к делу.

«Тотальной вовлеченности» соответствует и доминирование на японских предприятиях бригадных методов труда. Здесь опять-таки наблюдается заимствование из идей и практики функционирования семей-кланов. Самоотверженная работа всем коллективом, в котором должен был без остатка раствориться каждый его член, неизменно считалась патриотическим долгом, наилучшим средством достижения производственных целей.

Работник, пребывая в составе бригады, ощущает себя до мелочей знакомом, привычном «семейном лоне», сразу же мобилизуется на его охрану усердным трудом, более всего страшится подвести коллег некомпетентностью или недостаточным прилежанием. Кстати, эти опасения побуждают его, в частности, с энтузиазмом относиться к участию в системе ротации, то есть к овладению смежными профессиями и обеспечению тем самым взаимопомощи и взаимозаменяемости членов бригады.

Постоянная и глубокая забота каждого работника об интересах бригады формирует тот фон, на котором в японских компаниях развёртывается трудовое соревнование. Но надо подчеркнуть, что целью соревнования является не перевыполнение устанавливаемых заданий, а их скрупулёзное выполнение.

Необходимо указать на тот факт, что, нацеливая бригады на соблюдение программных наметок, администрация японской фирмы наряду с этим всячески поощряет рационализаторскую деятельность, одним из результатов которой в случае нахождения удачных решений является корректировка программ.

Львиная доля рационализаторской деятельности приходится на усилия по качественному совершенствованию выпускаемой продукции и неоценимый вклад в это совершенствование вносят специальные группы качества.

Второй составляющей концептуальной основы контроля над персоналом допустимо считать «доверие». Данным понятием описывается твёрдая убеждённость работников в том, что любой их вклад в успехи компании, любые жертвы, принесённые во имя её процветания, рано или поздно, в той или иной форме получат воздаяние. [8]

В Японии получили большое распространение системы «пожизненного найма» и оплаты по старшинству: главная мотивационная роль первой заключается в гарантии стабильной занятости, независимо от конъюнктурных колебаний и прочих факторов, а второй – в гарантии возрастающей платы за долголетнюю преданность фирме.

Эти свойства обеих систем не раз становились мишенью для критиков, которые упирали на типично «западный» аргумент: мол, под прикрытием той и другой гарантий могут достаточно спокойно чувствовать себя лодыри, недобросовестные работники – их нельзя уволить, они получают надбавки к заработной плате за каждый дополнительный год стажа и лишь отстраняются от действительно важной работы. Но в японских условиях этот аргумент не состоятелен, поскольку несостоятельных работников как социальной категории здесь не существует, а частные примеры слишком редки, чтобы их принимать всерьёз.

В рамки системы «пожизненного найма» попадают почти исключительно выпускники учебных заведений, не выходившие ранее на рынок рабочей силы, не имеющие профессиональных навыков вообще и, что очень важно в Японии, профессиональных навыков, адекватно отвечающих требованиям нанимающей компании.

Поэтому новички, прежде всего, пропускаются через механизм производственной подготовки с ротацией по различным видам их профессионального профиля для выявления склонности, наилучшей совместимости с тем или иным из этих видов, и лишь по прохождении курса обучения следует направление на определённую работу.

Итак, по крайней мере, внешне, вступление в сферу «пожизненного найма» не увязывается непосредственно с необходимостью заполнения открывающихся вакансий, выглядит как акт оказания чести принимаемым. Подобное «ухаживание», несомненно, усиливает общий мотивационный эффект.

Ещё более наглядная ориентация на конкретного работника свойственна системе оплаты по старшинству. С одной стороны, лица, которых принимают на основе «пожизненного найма», немедленно ставятся на эскалатор ежегодных надбавок к заработной плате, причём её начальный уровень не учитывает факта профессиональной неподготовленности новичков. Иными словами, в течение какого-то времени (его протяжённость зависит от скорости усвоения производственных требований) они получают вознаграждение, ещё, не будучи в состоянии даже приблизительно оправдать его своим вкладом в работу, то есть авансируются в надежде на предстоящие в перспективе достижения.

С другой стороны, ежегодными надбавками фиксируется не только накопление непрерывного стажа, опыта и улучшение качества трудоотдачи работника (ведь между этими показателями, конечно, нет жёсткой зависимости), сколько признание администрацией его возрастающих нужд со вступлением в брак, появлением детей, обзаведением «обязательным» набором потребительских товаров и услуг и т.д.

Увеличение базисной ставки на основе ежегодных прибавок происходит на разных этапах трудовой деятельности по-разному:

- до обзаведения семьей (до 30 лет) – умеренно восходящая кривая;

- после женитьбы и рождения детей (30-40 лет) – крутой подъём;

- по достижении производственной зрелости (40-45 лет) – снова умеренно восходящая кривая. В предпенсионный период базисная ставка почти не увеличивается.

Опора на «доверие» не связана с ощутимым риском для администрации, потому что на персонал налагается при этом колоссальной весомости моральное обязательство, легкомысленное отношение к которому не может быть допущено господствующим складом индивидуального и общественного сознания.

Тщательно разработанные и гибко, своевременно пущенные в оборот методы трудовой мотивации способствовали расширению масштабов производства на японских предприятиях, повышению производительности труда и в конечном итоге созданию товарного и сервисного изобилия на рынке. Подчеркивание статуса работников в роли потребителей превратилось в мощный метод трудовой мотивации. А сфера личного потребления предъявила сфере производства, небывало дифференцированные и буквально драконовские требования к ассортименту, сортаменту и качеству ее материально-вещной и нематериальной продукции.

В своё время в Японии не раз и иногда не без успеха обращались к более или менее суровым формам аскетизма как к средствам сплочения работников во имя реализации фирменных или даже общенациональных целей. Но, в конце концов, выяснилось, что даже в экстраординарной военной обстановке, когда рабочая сила была насквозь пропитана патриотическим настроением, да к тому же находилась и дома и на предприятиях под суровым полицейским контролем, однобокое моральное стимулирование относительно быстро израсходовало свои резервы, и способствовало ослаблению трудовой дисциплины, падению производительности.

Положение изменилось ещё на начальных отрезках послевоенного периода, когда поставленная правительством задача догнать ведущие капиталистические страны охватила и меры по выравниванию жизненного уровня. Когда с личного потребления официально было снято клеймо «порочности» и когда фирменная администрация фактически обратилась к наёмному персоналу с крайне непривычным, но и столь же заманчивым призывом «обогащаться посредством хорошей работы».

Реакция на этот призыв превзошла, самые оптимистические ожидания и стала одной из основных предпосылок японского «экономического чуда». О силе этой реакции можно судить и по зарубежной критике, назвавшей японских работников «трудовыми маньяками» или «работоголиками».

По всей вероятности, материальное стимулирование оказалось в фокусе всеобщего внимания из-за преобладания в конце 70-х – начале 80-х годов довольно вялой конъюнктуры. Но не следует забывать о том, что на рубеже этих десятилетий была сформулирована новая национальная цель страны. Если раньше речь шла о том, чтобы догнать наиболее развитые в индустриальном отношении государства, то теперь Япония заявила претензию на самоличное лидерство, и именно на эту цель настраивают менеджеры рабочую силу.

Третья составляющая концептуальной основы контроля над персоналом – «эмоциональная близость». Этот термин достаточно точно отражает суть заявлений ряда теоретиков и практиков японского менеджмента относительно искоренения без остатка должностных и личностных перегородок внутри трудового коллектива с целью предохранить его от пагубных последствий стрессовых, конфликтных ситуаций.

Но без одной оговорки не обойтись. Верно называя стратегические задачи, которые призвано решать установление «эмоциональной близости», эти теоретики и практики, однако, допускают очевидное упрощение, когда ведут речь о полной ликвидации должностных и личностных перегородок.

В реальной действительности «эмоциональная близость» персонала японских фирм достигается благодаря искусному поддерживанию весьма неустойчивого равновесия между строгой производственной дисциплиной с сопровождающими её автократизмом руководящих работников. Демонстрируемая менеджерами различного калибра демократичность часто кажется западным наблюдателям насквозь фальшивой. Подобное впечатление, безусловно, является следствием невольного проецирования на японскую модель прекрасно известного этим наблюдателям «домашнего» опыта. Ведь если бы, скажем, типичный американский менеджер и снизошел по образцу своего японского коллеги до контактов на равных с рядовыми работниками в концертных программах, пикниках, туристических поездках, спортивных соревнованиях, питании в одной и той же столовой, его «подвижничество» расценивалось бы, скорее всего как лицемерие, как грубая попытка вторжения в частную жизнь и подверглось бы заглазному, а может быть, и откровенному, в лицо, осмеянию.

В Японии, однако, такого рода контакты считаются неотъемлемым приложением к производственным контактам, а точнее сказать, их закономерным продолжением. В них нет и намёка на панибратство одних и подхалимаж других, и даже тогда, когда отдельные работники подозревают наличие театральщины в поступках администратора, они всё равно с удовлетворением сознают, что тот выполняет возложенное на него занимаемой должностью социальное обязательство, что они выступают вместе с ним в необходимом ритуале, в одной из многочисленных церемоний, которые нужны японцам, как воздух.

Без регулярного налаживания, цементирования, диверсификации неформальных связей с подчинёнными управляющий любого ранга – от мастера до президента компании – не может и помышлять о завоевании во мнении наёмного персонала морального права на руководство, на создание в коллективе обстановки, благоприятствующей эффективному использованию человеческого фактора.

И всё-таки, как бы широка и многообразна ни была внеслужебная деятельность представителей фирменной администрации, обращённая к рядовым работникам, «эмоциональная близость» возникает в первую очередь на рабочих местах, в процессе производства. В какой-то степени это происходит на почве простого общения работающих бок обок индивидов. Однако основную нагрузку несут на себе меры способствующие расширению участия трудящихся в фирменном управлении.

Заблаговременная и основательная подготовленность японских фирм к восприятию «участия в управлении» была обеспечена и воспроизводством клановых обычаев на предприятиях с их групповой ориентированностью, и системами «пожизненного найма» и оплаты по старшинству, создающими и оберегающими постоянство наиболее производительной части кадрового состава, и, что очень существенно с точки зрения максимизации «эмоциональной близости», традиционной системой принятия решений («ринги»).

Система эта основана на циркулировании проекта того или иного решения, которое может быть предложено руководству фирмы различными представителями управленческой прослойки снизу доверху по звеньям организационной структуры на предмет оценки. Главная цель запуска проекта в коммуникационные каналы заключается в достижении всеобщего согласия относительно рекомендуемого решения.

Некоторые зарубежные специалисты усматривают в системе «ринги» такие потенциальные недостатки, как медлительность и рассредоточение ответственности за исполнение. Судя по всему, и на сей раз, они механически прилагают западные нормы.

Клановый характер функционирования японской фирмы превращает согласие персонала с принятым решением в необходимость, игнорировать которую никак невозможно. За тем, что постороннему глазу представляется медлительностью, скрывается тщательно проводимая ознакомительно-консультационная работа с охватом широкой массы сотрудников, включая, конечно, и представителей «низов», работа делающая решение «коллективным достоянием», а, следовательно, и обязательным к выполнению.

Контроль над персоналом в японских компаниях не является застывшим, неподвижным образованием. Постепенно, мало-помалу он модифицируется.

Точная адресованность методов контроля, используемых японскими менеджерами для стимулирования личного фактора производительности, указанным социально-культурным особенностям ограничивает возможности заимствования японского опыта целиком или в наиболее существенных частях, возможности воспроизведения соответствующей методологии в иной обстановке и с иным людским материалом.

Эти возможности относятся не только к сфере борьбы за повышение качества, что японский опыт преподносит, и другие поучительные уроки над которыми не мешает задуматься. Имеются в виду и меры, ограничивающие текучесть кадров, и сочетание жесткой трудовой дисциплины с открытостью в обоих направлениях коммуникационных линий между руководителями и подчинёнными, с самостоятельностью низовых производственных коллективов и тесная увязка положения работников с положением предприятия и т.д. [9]

 **1.4 Понятия стимулирование и мотивация: их различие**

 Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой про­изводительности своего труда, практики-менеджеры употребляют терми­ны «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению, т. е. как синонимы. Мол, разница между ними незначительна, а нюансы пусть «ло­вят» теоретики – у них больше свободного времени на терминологические изыски. Это в корне неверная и губительная для менеджеров-практиков традиция. В таком поверхностном подходе зачастую и коренятся основные причины многих недоразумений в управлении персоналом.

Не проведена чёткая граница между «мотивацией» и «стимулированием» и среди теоретиков менеджмента. Не будем здесь подвергать развер­нутой критики неудовлетворительность существующих мнений теоретиков по этому вопросу. Недоверчивый читатель без труда может в этом убе­диться, просмотрев те немногие страницы по теории управления, кото­рые посвящены мотивации персонала.

Ограничимся определением мотивации, введённым таким автори­тетом, как М.Х. Мескон. В своём знаменитом труде «Основы менеджмента». Он пишет: «Мотивация – стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации». Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если ещё учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда, – получается окончательно запутанная картина в этом аспекте управления персоналом.

Попробуем внести ясность в первую очередь в различия между «стимулом» и «мотивом». Приведём три определения стимула:

- стимул – это остроконечная палка, которой погоняли животных;

- стимул (от лат. *stimulus -* стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина;

- стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

Из данных определений видно, что, во-первых, стимул это нечто внешнее по отношению к человеку. Во-вторых, стимулу свойственна способность«раздражать»органы чувств человека, т. е. воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека.

Следовательно, в широком смысле стимул— это такое воздействие одного человека на другого, которое побуждает его к направленному действию, нуж­ному инициатору воздействия.Если воздействие не вызывает побуждения к определённому действию, то такой стимул можно считать не действен­ным.Подытожим: стимул задаётся человеку кем-то извне.

Теперь о «мотиве». Мотив, по мнению профессора О.С. Виханского, – «внутри человека». Другими словами, мотив – это, во-первых, идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно-значимого предмета.

Таким образом, источником побудительной силы мотива выступают потребности. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности Алексей Николаевич Леонтьев, лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность: «Встреча потребности с предметом есть акт опредмечивания потребности – наполнения её содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень, т.е. в мотив. Итак, мотивообразование базируется на системе потребностей человека, другими словами, проистекает изнутри.

Подведем итог. Стимулирование— это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т. п.), побуждающий человека к определённым действиям (пребывание в комфортных условиях и т. п.).

Мотивация(как процесс) — есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности).

Мотивация(как механизм) — это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности, и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Поэтому, как ни парадок­сально, но не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации. Можно говорить об органи­зации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п.

 Исходным для понимания мотивационных факторов выступают категории «потребность», «мотив», «мотивация» и пр. Анисимов О.С. сказал: «Традиционно потребно­сти разделяются на материальные, социальные и духовные, или:

- первично - материальные потребности (пища, вода, потребность дышать, спать и т. п.);

- вторично – социальные потребности(потребность в общении, в хороших отношениях в коллективе и т.п.);

- третично – духовные потребности(потребность в культурном творчестве, повышении правосознания)».

Вот как описывал генезис потребностей известный отечественный психолог А.Н. Леонтьев: «Развитие человеческих потребностей начина­ется с того, что человек действует для удовлетворения своих витальных потребностей. Но далее это отношение переворачивается, и человек удовлетворяет свои витальные потребности для того, чтобы действовать. С развитием духовного производства формируется особый тип потреб­ности - потребность предметно-функциональная,например потребность в труде, художественном творчестве и т.д. Потребности вступают в новые отношения друг с другом. Хотя удовлетворение витальных потребностей остаётся для человека «первым делом» и неустранимым условием его жизни, высшие, специально-человеческие потребности вовсе не образу­ют лишь наслаивающиеся на них поверхностные образования». Очевидно, что в концепции А. Маслоуотражены только первичные и вторичныепотребности. (Рисунок 1).

Рисунок 1 - Пирамида потребностей А. Маслоу

Попытка считать последний уровень в пирамиде Маслоу как соответствующий духовным потребностям, лишена оснований. Дело в том, что самовыражение или самоактуализация может иметь самые различные формы и иногда даже бесполезные для социума (как, например, графоманство). Такие типы самовыражения не могут претендовать на высший уровень потребностей и относятся к вторичным потребностям (например, самовыражение как самоутверждение в каком-то кругу людей). Кроме того, как в своё время отмечал выдающийся философ Гегель, духовные потребности неразрывно связаны с устремлениями всеобщего характера. Потребность в самовыражении лишь тогда можно считать духовной потребностью, если это самовыражение становится инструментом трансляции надситуативных ценностей общества и (не побоимся банальности) «сеет разумное, доброе, вечное». Как известно, данные тонкости А.Маслоуне ввёл, чем ввёл в заблуждение многих своих поклонников. Подведём критический итог: пирамида потребностей человека по А. Маслоу не отражает культурный надиндивидуальный уровень развития потребностей (т.е. духовных устремлений). Ко второму недостатку следует отнести неоднородность слоёв по степени абстрактно-конкретности (или родовидовых отношений). Так, социальные потребности включают в себя и потребность в уважении и многие другие, а в пирамиде А. Маслоу, по непонятным основаниям, потребность человека в уважении его другими выделена в особый слой. В связи с этим предлагается усовершенствованный вариант иерархизации потребностей, который лишён вышеотмеченных недостатков. (Рисунок 2).

Рисунок 2 - «Пирамида Маслоу плюс»

Однако осуществлённая дифференциация мотивационных факторов, приведшая к увеличению числа слоёв, может усложнить и без того непростой анализ реальных мотиваций работников организации. Психологические категории: индивид, субъект и личность, критериально разведённые Анисимовым О.С., позволяют уйти от деталей и более крупноблочно рассматривать иерархическую структуру потребностей. (Рисунок 3).

Рисунок 3 - Укрупненная схема взаимосвязи психологических категорий и видов потребностей

*Индивидные проявления**человека в деятельности* характеризуются направленностью действий человека на удовлетворение своих потребностей и рассмотрением всего окружающего в качестве предметов своей потребности. При индивидном самоопределении человек рассматривает деятельность как источник получения средств для удовлетворения собственных потребностей. Нормы, которые получает человек с индивидной направленностью, он стремится изменить под своё собственное удобство, даже в ущерб решению задач деятельности. При возникновении затруднений в решении поставленных задач человек с индивидным самоопределением теряет значимость выполнения нереализуемой, по его мнению, нормы и прекращает работу. *Субъектные проявления человека в деятельности* – это действия, соответствующие требованиям деятельностной нормы. Субъектное самоопределение предполагает оценку своих действий и всего окружения с точки зрения выполнения функциональных и нормативных требований. Основной акцент его деятельности – исполнительство. В случае возникновения препятствий в реализации своих задач субъект деятельности либо корректирует свои действия в рамках заданной нормы, либо ставит в известность управленца о своём затруднении. Значимость строгого соответствия норме способствует готовности субъекта к дообучению и профессиональному росту. *Личностные проявления человека в деятельности* – это действия, в основе которых лежат социальные ценности или ценности деятельности. В рамках деятельности личностное самоопределение проявляется как действия, направленные на развитие деятельности фирмы. При возникновении или прогнозировании затруднений и проблем в деятельности деятель с личностной ориентацией активизирует анализ причин и ищет оптимальные пути выхода из затруднений. Таким образом, личностный акцент сосредоточен на непрерывном совершенствовании деятельности за счет коррекции нормативной базы, но не на основе своих потребностей (как у индивида), а на основании согласованных ценностей деятельности. Используя данные различия, получаем три основных слоя в пирамиде «Маслоу плюс». (Рисунок 4).

Рисунок 4 – Укрупненная пирамида «Маслоу плюс»

Такое обобщение даёт возможность выделять в планировании мотивационной стратегии и разработке системы стимулирования всего три основных типа поведения человека, существенных для организации. Учёт всех трёх возможных «характеров» деятелей, типов поведений, установок и реагирования, позволяет реализовать системный подход в разработке оптимальной системы мотивации и стимулирования кадров. Игнорирование любого из трёх акцентов неминуемо приведёт к негативным последствиям сначала в мотивационном настрое на работу сотрудников упущенного акцента, а затем и в уровне их производительности. Разобравшись с содержанием и логикой каждого из слоёв менеджер по персоналу может добавить и другие мотивозначимые факторы. Здесь важна не столько их полнота, сколько критериальная структурированность, которая позволит менеджеру лучше ориентироваться в качественно отличных мотивационных полях своих сотрудников. [10].

**2 Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет»**

**2.1 Общая характеристика ТОО «Долголет»**

ТОО «Долголет» является одним из предприятий малого бизнеса, действующих в Карагандинской Области. Предприятие зарегистрировано в Министерстве Юстиции РК 26 апреля 1997г. в городе Караганде. Основным видом деятельности является оптовая торговля широким ассортиментом товаров. По среднегодовой численности работающих предприятие относится к классу малых предприятий.

Это разнопрофильная корпорация. В неё входят шесть крупных подразделений, часть из которых юридически самостоятельны. Все подразделения связаны с головной организацией правом собственности, финансовыми отношениями, взаимными услугами. Они обслуживаются единым штатом специалистов и централизованно управляются.

ТОО «Долголет» занимается оптовой и розничной торговлей алкоголем, реализует автомобили, запчасти, имеет развлекательный комплекс, и строительный сектор – строительные работы. Руководители этих подразделений – топ-менеджеры – подчиняются генеральному директору и получают помощь от специалистов.

ТОО «Долголет» имеет централизованную бухгалтерию, единая охрана и хозяйственная служба, на все подразделения также работает юрист, программист и отдел развития. На рисунке 5 представлены аспекты деятельности предприятия ТОО «Долголет».

Алкоголь

Хозяйственная служба

Olmeca

Юрист

Toyota

Служба безопасности

Строй-служба

Программист

Бахус

Бухгалтерия

Cairo

**Генеральный директор**

**Отдел развития**

**(**Директор по развитию, арт-менеджер, менеджер по рекламе, дизайнер)

Рисунок 5 – Аспекты деятельности предприятия

ТОО «Долголет» – большая и разветвлённая организация. Она очень динамична в развитии и использует стратегию диверсификации. Каждый год открывается новое подразделение, а темпы роста в существующих подразделениях составляют 30-50%. За последние четыре года корпорация прошла путь от компании, успешной в малом бизнесе, до современной организации. Этот процесс продолжается и сейчас, для нас он очень важен и не прост. Есть сложности с внутренним развитием и огромную роль играют внешние условия.

Поскольку корпорация работает в очень разных отраслях, то она оказывается под влиянием почти всех изменений во внешнем окружении. Так в сфере реализации алкоголя резко выросла конкуренция, а глобализация (в виде вступления в ВТО) создает большую опасность для отечественных виноделов. В окружении корпорации постоянно что-то меняется, и, чтобы обезопаситься от угроз и не упустить новые возможности, был создан отдел развития. Отдел развития отвечает за мониторинг внешней среды, анализ хозяйственной деятельности, подготовку и успешную реализацию новых проектов, организацию труда и кадровую политику.

Также отделом развития решаются вопросы рекламы и PR, подготовка акций и арт-программ, повышение квалификации персонала. Любые проблемы, связанные с инновациями, проблемами в развитии в любом подразделении – касаются отдела развития. В него входят: менеджер по рекламе, арт-менеджер по проведению программ и дизайнер.

Работа отдела по развитию разнообразная, динамичная, требующая большой энергии и оперативности, но очень интересная, творческая и созидательная. По оценкам хронометража 29% функций всего отдела – креативные, 30% - исполнительские, 18% - коммуникативные (таблица 1).

Например, выяснив потребность в дополнительных знаниях у большинства персонала, директором по развитию была инициирована программа всеобщего обучения в корпорации. Программы обучения были разработаны индивидуально для каждого подразделения: развлекательный комплекс «Каир» - официанты, администраторы, алкогольный отдел – Школа новичков, развитие навыков профессионального мастерства.

Как уже говорилось ранее в организации ТОО «Долголет» существует отдел развития, который возглавляет директор по развитию. Директором по развитию было разработано распределение обязанностей между сотрудниками отдела развития, то есть кто, за какую функцию отвечает (таблица 1).

Таблица 1 – Распределение функциональных обязанностей между сотрудниками отдела развития

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование функций | Наименование | Среднемесячные трудозатраты (чел\*час) |
| Директор по развитию | Арт-менеджер | Дизайнер | Менеджер по рекламе |
| Плановые |
| Планирование работы отдела | 9 | 6 | 6 | 0 | 21 |
| Стратегическое планирование работы корпорации | 40 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| Составление медиа-планов | 0 | 0 | 0 | 13 | 13 |
| Составление смет | 0 | 26 | 0 | 0 | 26 |
| Итого плановые, кол-во: |  49 | 35 | 6 |  13 | 100 |
| Итого плановые, % | 20% | 14% | 6% | 6% | 13% |
| Коммуникативные |
| Привлечение спонсоров | 0 | 39 | 0 | 0 | 39 |
| Поиск творческих коллективов | 0 | 18 | 0 | 0 | 18 |
| Контакты со СМИ | 0 | 0 | 0 | 13 | 13 |
| Внутрикорпоративные коммуникации | 40 | 0 | 0 | 0 | 40 |
| Внешние коммуникации | 30 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| Итого коммуникативные, кол-во: | 70 | 57 | 0 | 13 | 140 |
| Итого коммуникативные, %: | 28% | 25% | 0 | 6% | 18% |
| Творческие |
| Разработка концепций праздников/акций | 10 | 10 | 0 | 0 | 20 |
| Написание текстов/статей | 8 | 10 | 0 | 8 | 26 |
| Написание сценариев праздников | 0 | 16 | 0 | 0 | 16 |
| Разработка графических макетов | 0 | 0 | 59 | 0 | 59 |
| Составление договоров, писем, предложений… | 0 | 0 | 0 | 13 | 13 |
| Разработка презентаций, сайтов | 0 | 0 | 18 | 8 | 26 |
| Разработка учебных материалов | 47 | 0 | 0 | 0 | 47 |
| Разработка маркетинговых исследований | 8 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| Разработка нормативной документации | 8 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| Составление финансовых отчетов | 0 | 10 | 0 | 0 | 10 |
| Итого творческие, кол-во: | 81 | 46 | 77 | 29 | 233 |
| Итого, творческие, %: | 33% | 21% | 71% | 13% | 29% |
| Исполнительские |
| Размещение рекламы в СМИ | 0 | 0 | 0 | 42 | 42 |
| Заказ полиграфии, наружки … | 0 | 0 | 25 | 6 | 31 |
| Проведение тренингов, аттестаций и т.п. | 0 | 0 | 0 | 16 | 16 |
| Продолжение таблицы 1 |
| Сбор первичной информации | 0 | 0 | 0 | 10 | 10 |
| Занесение информации в компьютер | 0 | 0 | 0 | 13 | 13 |
| Обработка первичной информации | 0 | 0 | 0 | 16 | 16 |
| Распространение слухов, черный ПР | 0 | 0 | 0 | 10 | 10 |
| Техническое обеспечение отдела | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| Ведение клиентской базы | 0 | 2 | 0 | 8 | 10 |
| Организация праздников, акций | 8 | 65 | 0 | 10 | 83 |
| Итого исполнительские, кол-во: | 8 | 77 | 25 | 126 | 236 |
| Итого, исполнительские, %: | 3% | 34% | 23% | 58% | 30% |
| Контрольные |
| Контроль выхода рекламы | 0 | 0 | 0 | 13 | 13 |
| Контроль деятельности подразделений корпорации | 26 | 0 | 0 | 13 | 49 |
| Контроль исполнения программ развития | 12 | 2 | 0 | 0 | 14 |
| Мониторинг внешней среды | 0 | 10 | 0 | 11 | 21 |
| Итого, контрольные, кол-во: | 38 | 12 | 0 | 37 | 87 |
| Итого, контрольные, %: | 15% | 5% | 0 | 17% | 11% |
| Затраты основного времени | 176 | 176 | 88 | 176 | 6616 |
| Затраты основного времени, %: | 72% | 79% | 81% | 81% | 77% |
| Затраты дополнительного времени | 70 | 48 | 20 | 42 | 180 |
| Затраты дополнительного времени, %: | 28% | 21% | 19% | 19% | 23% |
| Итого трудозатраты: | 246 | 224 | 108 | 218 | 796 |

Как уже упоминалось выше в ТОО «Долголет» входят десять различных направлений бизнеса. Деятельность постоянно расширяется, обновляется состав работников: 250 человек сегодня, до 300 к концу года. Ежемесячно принимается на работу 5 новых сотрудников, и столько же передвигается внутри корпорации. Раньше приёмом новых сотрудников занимались менеджеры подразделений и отдел развития. Работа проводилась бессистемно, были большие затраты времени и сил и низкие результаты.

Недавно был создан отдел по работе с персоналом, внедрены программы найма, обучения и развития HR. Технология HR-менеджмента оказалась эффективна, это доказал важный для корпорации проект.

Отдел реализации алкогольной продукции получил предложение от украинской компании «Снек-Экспорт» стать партнёром в реализации нового бренда на территории области. Новый бренд включает ассортимент закусок (снеки), является новым направлением для корпорации. Отдел реализации алкоголя давно планировал начать торговлю бакалейным (неакцизным) товаром и это предложение было очень важно и перспективно. Потребовалось набрать команду торговых агентов (сэйлов) для работы в этой группе.

Супервайзер отдела алкоголя подготовил специальную заявку на открывшиеся вакансии, указав профессиональные требования, желательные личные характеристики и реквизиты подразделения заявляющего вакансии.

Так как в корпорации работают сэйлы по другим группам товара, то существует пакет документов, определяющих их работу: должностная инструкция, форма индивидуального трудового контракта, договор о материальной ответственности, формы учёта и отчётности.

Для приёма работников подготовили сокращённую форму должностной инструкции, где указаны основные виды работ, права и обязанности сэйлов и краткий перечень требований к профессиональным, личным качествам работников. Обе формы лаконичны, не больше одного листа, нужны для ознакомления кандидатами, для коммуникации секретарю.

После составления заявки на вакансии, определения требований и условий найма, отдел рекламы с HR-менеджером составили и разместили рекламное объявление. HR-менеджер рекомендует правильные формулировки объявления – лаконичные, понятные широкой аудитории. Менеджер по рекламе выбирает для объявлений, подходящие носители. Опыт показывает – активнее всего кандидаты откликаются на объявления самой тиражной газеты «Новый Вестник» и газет бесплатных объявлений «Из рук в руки» и «ГБО».

На звонки отвечает секретарь, имеющий текст с изложением обязанностей сэйлов и требованиями к кандидатам. У него находятся типовые формы анкеты, заполняемые кандидатами. Секретарь сообщает сведения о вакансиях, адрес организации и время, когда можно подойти.

Пришедшие вступают в контакт со службой безопасности. Охранник узнает цель визита, предлагает ознакомиться с должностной инструкцией и требованиями к сэйлам. Если полученная информация удовлетворяет, соискатели работы заполняют типовую форму анкеты.

Анкеты охранник передает секретарю. Ежедневно секретарь передаёт собранные за день анкеты HR-менеджеру, который проводит обработку анкет, первичный отбор кандидатов и передаёт секретарю список кандидатов на собеседование. Секретарь сообщает кандидатам место и время собеседования, не прошедшим – об отрицательном результате (их анкеты помещены в банк данных корпорации).

На комплектование команды из 10 сэйлов, супервайзера, трёх мерчендайзеров ушло 2 месяца. Число анкет – более шестидесяти, а число звонивших и пришедших – сто человек. HR-менеджер дважды возвращался к резервной базе, пользоваться различными ка­налами поиска кандидатов.

Кроме рекламы в СМИ, информацию о вакансиях вывесили на доске объявлений в корпорации и инициировали внутрифирменное передвижение. HR-менеджер начал работу с кадровыми агентствами: заявка на супервайзера и сэйлов с опытом работы, преимущественно в бакалейной группе товаров. Три агентства предложили – трёх супервайзеров, пять сэйлов, трёх мерчендайзеров.

Объявление в Интернете не дало результатов, так как более подходит для специалистов и топ-менеджеров.

Кандидаты проходили обязательную процедуру первоначального отбора. Собеседование проходило в два этапа: тестирование на личностные характеристики и обработка документации (резюме, рекомендации, и т.п.).

Собеседование HR-менеджера с линейным менеджером по розничной торговле – глубинное интервью: самопрезентация кандидата. Итог второго собеседования – решение об окончательном отборе кандидата.

Кандидаты были приняты с обязательным сроком на обучение. Первый месяц сотрудники работали без договора о материальной ответственности и трудового контракта, проходили тренинги, прикреплялись к опытным сэйлам. Через две недели стажировки начиналось самостоятельное выполнение работы.

Итог обучения и стажировки – аттестация сотрудников с оценкой соответствия набранной квалификации требованиям данной должности. Спустя месяц в набранной команде произошли изменения. Супервайзер – ушёл в другую компанию на более выгодные условия. Отказались от трудоустройства несколько человек. На должность супервайзера был принят наиболее перспективный сэйл, а команда укомплектована полностью.

Для трудоустройства в корпорации необходим перечень документов (личный листок, рекомендательные письма, резюме и т.д.), подписание трудового договора и договора материальной ответственности.

Первый этап – формируется стратегия найма, пройден – на переговорах с украинскими партнёрами. Определены требования к кандидатам, цели и задачи деятельности на рынке: обеспечивать максимальное присутствие новых снэков в магазинах, конкурентоспособность со «старыми марками».

Анализ предыдущего опыта по отбору персонала составил второй этап и показал, что низкая эффективность отбора привела нас к необходимости новых методик и приёму специалиста по работе с кадрами. Опыт работы со СМИ подсказал, какие газеты эффективнее.

Третий этап – привлечение подходящих кандидатов, делали с запасом по различным каналам

Оценка кандидатов (4 этап) проходила на основании соответствия их работе и проводилась двумя специалистами (HR менеджер и менеджер по реализации). Применялись различные методики от личностных тестов до стажировки с опытным наставником.

Пятый этап (соглашение) и шестой (настройка) проходили одновременно в первый месяц испытательного срока – это были переговоры, где обе стороны оговаривали взаимные условия и требования, и тренинги, где сотрудники знакомились со спецификой работы, получали знания и навыки.

После заключения контракта проходит адаптация новичков к культуре организации и условиям работы. Раньше этому этапу не уделялось внимание. Теперь HR-менеджер встречается с ними раз в месяц в первые полгода работы, и раз в два месяца в следующее полугодие. Начальник отдела продаж раз в месяц информируется HR-менеджером о ходе дел у новой команды. И не реже раза в месяц лично встречается с каждым новым сотрудником. Через полгода – первая аттестация. К концу первого года работы – вторая, получение расширенного социального пакета.

HR-менеджер отвечает за выполнение 8 этапа - «Притирка» и делает регулярные отчёты о причинах ухода кандидатов или действующих сотрудников. В ежемесячном отчёте о работе HR-менеджер анализирует трудовые конфликты и проблемы с персоналом. Отчёт сдаётся генеральному директору корпорации и служит аргументацией для управленческих решений (изменить требования к кандидатам, провести обучение, усовершенствовать систему мотивации и т.д.).

Аудирование проводится силами разных специалистов. Секретарь фиксирует звонки кандидатов, отдел рекламы обеспечивает эффективность объявлений в СМИ, HR-менеджер проводит социализацию, менеджер отдела продаж – проверку соответствия работника социальным задачам. Внедрение новой технологии найма персонала стало частью программы реорганизации управления в корпорации. Созданная команда сэйлов вывела новый бренд на Карагандинский рынок, и выполнила условия партнёров, корпорация получила прибыль, и окупила все затраты на HR-программы.

На современном этапе развития экономики очень важно эффективно использовать человеческие ресурсы, необходимо постоянно уделять внимания к проблеме персонала и возможности производить позитивные изменения, использовав, для объективной оценки, различные теории управления.

**2.2 Анализ внутренней и внешней среды ТОО**  **«Долголет». (Алкогольное подразделение)**

ТОО «Долголет» осуществляет несколько видов деятельности: продажа автомобилей, ресторанный бизнес, алкогольное подразделение, продажа стройматериалов. В своей работе я подробно буду рассматривать алкогольное подразделение.

*Внутренняя среда ТОО «Долголет»:*

1. Цель предприятия – достижение максимальной прибыли, рентабельности деятельности и конкурентоспособности на рынках алкогольной и безалкогольной продукции Караганды и Карагандинской области, а в последующем и всего Казахстана.

2. Задачи предприятия:

* Базовая стратегия, которой придерживается ТОО «Долголет» – диверсификация. Миссия бизнеса сформулирована следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей наших покупателей. Сфера бизнеса, в которой фирма осуществляет свою деятельность – рынки алкогольных и безалкогольных напитков. Данные рынки являются для фирмы целевыми. Стратегия охвата данных рынков – массовый маркетинг, т.е. фирма не делит свои рынки на какие-либо сегменты и не разрабатывает отдельных комплексов маркетинга под потребности различных групп потребителей. Позиционирование, которого добивается фирма в сознании своих клиентов – забота о здоровье своих потребителей. Конкурентная стратегия ТОО «Долголет» – стратегия оптимальных издержек, то есть создание большей ценности за счёт сочетания низких издержек и широкой дифференциации.
* Стратегия ТОО «Долголет» в области ассортимента – увеличение числа товарных групп.

Марочная политика предприятием не разрабатывалась, так как вся продаваемая продукция уже имеет собственные марки, разработанные и присвоенные заводами производителями.

3. Структура организации.

Организационная структура предприятия довольно проста. Возглавляет организацию генеральный директор фирмы.

В его непосредственном подчинении находится заместитель директора. Руководство принимает стратегические решения, а также решения в области товарной политики и ценообразования.

Заместителю директора подчиняется бухгалтерия, отдел развития, служба безопасности, юрист, программист, хозяйственная служба. В бухгалтерии главному бухгалтеру подчиняются три бухгалтера и кассир; в подчинении у директора по развитию стоит PR-менеджер, HR-менеджер; коммерческому директору подчиняются торговые представители, мерчендайзер, супервайзер; управляющей склада подчиняются заведующий складом, экспедиторы, грузчики, продавец магазина, кладовщик; начальнику охраны подчиняются охранники.

Схема организационной структуры фирмы ТОО «Долголет». (Рисунок 6).

Рисунок 6 – Организационная структура фирмы

4. Технологии.

ТОО «Долголет» не имеет собственного производства, сфера его деятельности – оптово-розничная торговля. Поэтому товарное предложение фирмы составляют товары, закупаемые у заводов-производителей.

ТОО «Долголет» является официальным дилером продукции ОАО «Бахус», торговых марок «Nemiroff», «Радуга», «Хлебная слеза» и всемирно известных брендов: Hennessy, Johnnie Walker, Baileys, Sheridans, Cinzano.

В ассортименте ТОО «Долголет» представлена вся продукция данных производителей: в общей сложности более 180 наименований. Организация имеет складское помещение, и 12 автомашин, которые она берёт в аренду экспедиторам.

Способ установления цен типичен для организаций оптовой торговли. К цене закупки прибавляется маржа в размере 10 – 20% закупочной цены. Говоря о целях ценообразования, можно отметить, что не существует приоритетной цели объёма, цели прибыли, либо какой-нибудь другой цели. Цели объёма и прибыли совмещаются, и имеют место случаи, когда обе цели достигаются, а также случаи ценообразующие факторы. К ним отнесём цены закупок у производителей продукции и оптовиков, цены у конкурирующих оптовиков, структуру издержек.

Методы ценообразования следующие: на основе издержек и на основе конкуренции. Метод ценообразования на основе воспринимаемой ценности товара не используется, так как отсутствуют сведения об эластичности спроса по цене и о восприятии цены потребителями, то есть розничными торговцами и конечными покупателями.

Вид распределения, использующийся предприятием, – интенсивный. Фирма стремится продавать свои товары в максимальном числе розничных торговых точек. При распределении своей продукции по торговым точкам ТОО «Долголет» использует торговых представителей. Задача торговых агентов – убеждать розничных торговцев в необходимости работы с ТОО «Долголет», также они занимаются оформлением заказов на продукцию данной организации.

Каналы распределения для продаваемых фирмой товаров являются двухуровневыми (производитель – оптовый торговец – розничный торговец – потребитель). В данной цепочке ТОО «Долголет» является оптовым торговцем. По двухуровневым каналам распределяются все товары, официальным представителем производителей которых является ТОО «Долголет».

 5.Персонал.

На предприятии работает 56 человек. Средний возраст сотрудников – 30 лет, 59 % которых имеют высшее образование.

Штат сотрудников организации и их функциональные обязанности представлены в таблице 2. Остальные работники не представленные в таблице относятся к руководству.

 Таблица 2 – Штат сотрудников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Должность | Описание функций |
| 1 | Бухгалтер (3) | Отвечает за все финансовые операции, совершаемые организацией; |
| 2 | PR-менеджер (1) | Размещает рекламу в СМИ, собирает первичную информацию по рекламе. Даёт рекламу о найме работников. |
| 3 | HR-менеджер (1)  | Проводит собеседование, проводит мероприятия для рабочего персонала. |
| 4 | Мерчендайзер (1) | Управляет командой торговых представителей; участвует в разработке и внедрении методик продаж; принимает активное участие в подготовке и внедрении новых форм работы с клиентами |
| 5 | Торговые представители (15) | Собирают заказы магазинов, кафе, ресторанов Карагандинской области;  |
| 6 | Экспедиторы (12) | Выполняют функцию водителей и доставляют товар до торговых точек, помогают грузить товар грузчикам |
| 7 | Кладовщик (1) | Отвечает за порядок на складе |
| 8 | Кассир (1) | Отслеживает поток наличных финансовых средств |
| 9 | Грузчики (3)  | Загружают грузовые машины товаром со склада и разгружают их в торговых точках |
| 10 | Программист (1) | Налаживает работу компьютеров. |
| 11 | Юрист (1) | Оформляет юридические документы |
| 12 | Продавец (1) | Продаёт продукцию со склада |
| 13 | Супервайзер (1) | Координирует и контролирует деятельность по сбыту продукции |
| 14 | Охранники (5) | Охраняют офис, склад. |

В разработке стратегии, а также в разработке товарной и ценовой политики участвуют директор фирмы и начальники отделов.

Основные проблемы в ТОО «Долголет»:

* Менеджер по персоналу:

- отсутствие способности организовать персонал;

- отсутствие способности согласования точек зрения с персоналом.

* Торговые представители:

- отсутствие способности привлечь покупателя;

- отсутствие способности понимания другого человека.

 В компании «Долголет» в процессе развития управления используется гуманистический подход.

*Внешняя среда ТОО «Долголет»:*

1. Конкуренты. Конкурентами ТОО «Долголет» являются остальные оптовые торговые компании, занимающиеся реализацией алкогольной и безалкогольной продукцией: «Модус», ЧП Клинкина, ТОО «Караганда-Бахус», компания «Эверест», ТОО «ЦАП», ПК «АВК», «Олла», ЧП Якунин, Сары-арка ЛТД, «Магкон», компания «Вираж», ТОО «Satpay Su».

2. По результатам исследования были выявлены потребители данного вида продукции – это люди с разными уровнями достатка:

* потребители вина до 1000 тенге – это мужчины и женщины 16 – 65 лет с низким и средним уровнем достатка;
* потребители коньяков до 1000 тенге – это мужчины и женщины 25 – 60 лет с низким и средним уровнем достатка;
* потребители водки до 1000 тенге – это мужчины и женщины 18 – 60 лет с низким и средним уровнем достатка;
* потребители пиво – это мужчины и женщины 14 – 65 лет с низким и средним уровнем достатка.
* Потребители вина от 1000 тенге и выше – это мужчины и женщины 18 – 65 лет со средним и высоким уровнем достатка;
* Потребители водки от 1000 тенге и выше – это мужчины и женщины 20 – 55 лет со средним и высоким уровнем достатка;
* потребители коньяков от 1000 тенге и выше – это мужчины и женщины 25 – 55 лет со средним и высоким уровнем достатка.

Итак, можно сделать вывод, что основными потребителями ТОО «Долголет» являются мужчины и женщины 19 – 61 лет с разными уровнями достатка.

3. Поставщики. Так как ТОО «Долголет» – официальный дилер продукции ОАО «Бахус» и производителей других стран то для неё поставщиками будут заводы-производители алкогольной и безалкогольной продукции.

4. Государство. Поскольку ТОО «Долголет» находится в Караганде, то на её деятельность будет оказывать большое влияние государственная и региональная политика, а также функционирование таких государственных органов, как Налоговая полиция, Таможенное управление, Архитектурное управление, Пожарное управление и другие.

Таким образом, можно сделать вывод, ТОО «Долголет» имеет достаточно чёткую и развитую внутреннюю среду, которая позволяет ей оставаться устойчивой и гибкой по отношению ко всем процессам внешней среды.

**2.3 Система стимулирования и мотивации труда на предприятии ТОО «Долголет»**

 Понимание процесса стимулирования труда (мотивации) и того, как индивиды делают выбор в процессе организации своего или группового поведения, позволяет вырабатывать более эффективную систему воздействия на них со стороны руководителя. В этой связи целесообразно остановиться более подробно на отличительных особенностях мотивационных установок работников, методах воздействии и регулирования поведения индивидов в соответствии с целями организации ТОО «Зерновая Компания Агроинвест».

Особое внимание необходимо сосредоточить на взаимосвязи между удовлетворенностью персонала ТОО «Зерновая Компания Агроинвест» работой и производительностью их труда с учётом критериев эффективности деятельности организации и группы, а также изучить структуру стимулов современной организации, роль денег как стимулирующего фактора.

Мотивация – это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

Стимул – это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

Достижительная мотивация обозначает, что для человека представляют ценность предлагаемые методы стимулирования на предприятии, и он пытается их достичь, стремится к конечному результату, предусмотренному данным видом стимулирования. Избегательная, же мотивация, напротив, обозначает отрицательное отношение индивида к той или иной системе стимулирования, и он не будет пытаться предпринимать усилия для получения этого вида вознаграждения.

 В компании ТОО «Долголет» применяются экономические методы управления трудового стимулирования персонала:

1) заработная плата рабочего = оклад + % от продаж;

2) практика премирования работников за объём и качество выполняемой работы.

 Эффективность управления организацией и бизнеса компании ТОО «Долголет» в целом зависит, в том числе, и от способности снижать издержки и повышать производительность труда, обеспечивать высокую степень адаптации к изменению внешних условий, от способности работников проявлять инициативу.

Эффективными инструментами решения этих задач может быть совершенствование системы мотивации и оплаты труда.

Система поощрения торговых представителей на 2008 год:

*Программа «Клуб постоянства»:*

 Условия: ежемесячно объём личных продаж торгового представителя должен составлять не менее суммы базового уровня (который устанавливает товаровед, исходя из объёмов продаж каждого торгового представителя).

*Формы поощрения:*

 Выполнение программы даёт право на получение подарка по месяцам:

- январь – ежедневник с логотипом;

- февраль – абонемент на посещение билиарда;

- март – романтический ужин в «Olmeca»;

- апрель – абонемент на посещение бани;

- май – абонемент на посещение сауны;

- июнь – книга по продажам;

- июль – фирменная футболка (рубашка) с логотипом;

- август – фирменная сумка с логотипом;

- сентябрь – абонемент на посещение билиарда;

- октябрь – романтический ужин в «Olmeca»;

- ноябрь – абонемент на посещение бани;

- декабрь – абонемент на посещение сауны.

*Программа «Элитный менеджер» (статус):*

 Условия: в конкурсе участвуют торговые представители с объёмом личных продаж в одном квартале: (сумму базового уровня (план)\*3)

- 1 квартал: с 1 января по 31 марта;

- 2 квартал: с 1 апреля по 30 июня;

- 3 квартал: с 1 июля по 30 сентября;

- 4 квартал: с 1 октября по 31 декабря.

*Формы поощрения и присвоение статуса:*

 Выполнение программы даёт право на получение подарка в зависимости от объёмов продаж в квартале:

- Объём продаж от СБУ\*3+10% тенге (полувер с логотипом компании) статус – «Лидер продаж»

- Объём продаж от СБУ\*3+11% до 13% тенге (радиотелефон, DVD-плеер) статус – «Старший лидер продаж»

- Объём продаж от СБУ\*3+14% до 17% тенге (путёвка в санаторий «Жартас») статус – «Элитный продавец»

- Объём продаж от СБУ\*3+18% тенге (сотовый телефон или оплата обучения 1 полугодия на заочном отделении ВУЗа или курсы по специальности) статус – «Королева (король) продаж»

«Высшая лига» «Премьер-лига»

1 место – 40 000 тенге 1 место – 20 000 тенге

2 место – 20 000 тенге 2 место – 10 000 тенге

3 место – 10 000 тенге 3 место – 5 000 тенге

*«Фан клуб» (лучший продавец бренда)*

Накопительная система, направленная на карьерный рост:

- 1 квартал: с 1 января по 31 марта;

- 2 квартал: с 1 апреля по 30 июня;

- 3 квартал: с 1 июля по 30 сентября;

- 4 квартал: с 1 октября по 31 декабря.

 Условия: в течение конкурсного периода торговый представитель должен продать бутылок одного наименования не менее ……. штук

В программе участвуют следующие бренды:

- «Бахус» - Водка ОАО «Кристалл», Россия

- «Радуга» - Водка производства АЛВЗ

 - «Братья Асканели» - Продукция Франции

 - «Smirnoff» - Виски и прочее

 - «Nemiroff» - Пиво

*Формы поощрения*

 Оценивается процентное отношение бренда торгового представителя к общему объёму реализации бренда компанией:

1) Выдаётся значок в форме стопки, рюмки, чекушки, фужера, стакана, бокала, чаши, кувшина, кубка и ведра, согласно приведённому ниже списку:

- стопка – 5%

- рюмка – 10%

- чекушка – 15%

- фужер – 20%

- стакан – 25%

- бокал – 30%

- чаша – 35%

- кувшин – 40%

- кубок – 45%

- ведро – 50%

2) Подарок от производителя бренда

3) Присваивается звание «Лучший продавец (название бренда) № квартала».

Таблица 3 – График выполнения мотивационных программ и мероприятий на 2008 год:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Месяц | № | Мероприятие |
| Январь | 1 | Итоги «клуба постоянства для торговых представителей» |
| 2 | Аттестация знаний |
| Февраль | 1 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| 2 | День именинника (зимние месяцы) |
| 3 | Конкурс «Мистер…» |
| 4 | Запуск новой учебной программы для торговых представителей и экспедиторов |
| Март | 1 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| 2 | Продолжение ведения учебной программы для торговых представителей и экспедиторов |
| 3 | Оформление стенда «Рейтинги успеха» |
| Апрель | 1 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| 2 | «Фан клуб» для торговых представителей |
| 3 | «Элитный менеджер» для торговых представителей |
| 4 | Итоговое собрание для торговых представителей по итогам квартала. КВН. |
| Май | 1 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| 2 | День именинника (весенние месяцы) |
| 3 | Тимбилдинг на природе (торговые представители, экспедиторы, складские работники) |
| Продолжение таблицы 3 |
| Июнь | 1 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| Июль | 1 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| 2 | «Элитный менеджер» для торговых представителей |
| 3 | «Фан клуб» для торговых представителей |
| Август | 1 | Тимбилдинг на природе (торговые представители, экспедиторы, складские работники) |
| 2 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| 3 | День именинника (летние месяцы) |
| Сентябрь | 1 | Запуск учебной программы для торговых представителей и экспедиторов |
| 2 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| Октябрь | 1 | Продолжение ведения учебной программы для торговых представителей и экспедиторов |
| 2 | Аттестация знаний |
| 3 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| 4 | «Фан клуб» для торговых представителей |
| 5 | «Элитный менеджер» для торговых представителей |
| 6 | Итоговое собрание для торговых представителей, экспедиторов, работников склада |
| Ноябрь | 1 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
| 2 | День именинника (осенние месяцы) |
| 3 | День рождения фирмы |
| 4 | Конкурс среди торговых представителей, экспедиторов, работников склада – «Великолепная команда» |
| Декабрь | 1 | «Клуб постоянства» для торговых представителей |
|  | 2 | Предварительное подведение итогов выполнения всех мотивационных программ |
|  | 3 | Новый год |

 В ТОО «Долголет» система стимулирования и система мотивации продуманы хорошо, единственное замечание в том, что каждый месяц, когда за перевыполненный план поощряют торгового представителя, например, «Абонемент на посещение сауны» и т.д. он не имеет право пойти туда, тогда когда захочет. Он имеет право пойти в то время, когда в сауне нет клиентов. Понятно, что это выгодно собственнику, но неудобно подчинённому, следовательно, такая мотивация, не совсем является правильной. Если сотруднику за перевыполнение плана было что-то подарено, то он имеет полное право эксплуатировать, так как ему удобно.

**2.4 Организационная культура на предприятии ТОО «Долголет»**

Корпоративная культура – это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы. Корпоративная культура определяет типичный для данной организации подход к решению проблем.

 Организационная (корпоративная) культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

 Основу корпоративной культуры (организационной культуры) составляют идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы её отдельных членов. Это – ядро, определяющее всё остальное. Из ценностей вытекает стиль поведения, общения. Внешние атрибуты без них не имеют никакой самостоятельной ценности. Поэтому мы так негативно относимся к внешней символике после пионерской организации, комсомола, пятилеток и т.п. Просто в последние десятилетия за внешним слоем ничего не стояло в глубине. То же самое может случиться и с компаниями, которые принимают за корпоративную культуру набор внешних признаков:

- организационная культура как система корпоративных правил;

- оганизационная культура как аналог большой культуры;

- организационная культура как коллективное бессознательное;

- ограничения организационной культуры;

- история организации и её культура;

- индикаторы культуры;

- тотальность организационной культуры;

- изменение организационной культуры;

- корпоративная культура.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс.

Основные его шаги корпоративной культуры:

- определение миссии организации;

- определение основных базовых ценностей;

- формулировка стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей;

- описание традиций и символики, отражающих всё выше перечисленное.

 Все эти шаги и их результаты описываются в корпоративном руководстве. Этот документ особенно полезен в ситуациях приёма на работу и адаптации новых сотрудников и позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник и разделяет ценности организации.

 Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальное), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

 *Философия корпорации «Долголет»*

Наша организация является лидером на региональном рынке, и мы стремимся развиваться динамично и всесторонне, с тем, чтобы обеспечить взаимную выгоду компании и потребителей.

То, каким образом мы достигаем своей цели, для нас не менее важно, чем сама цель. Мы стремимся создать атмосферу творческого сотрудничества, повышая качество трудовой жизни и социальной ответственности за свою работу.

Мы верим, что наш успех в работе и личной жизни зависит от того, с какими мыслями и желаниями мы будем строить бизнес и свою судьбу. У нас есть жизненные ценности, которые мы разделяем и которые помогают нам быть успешными.

* Мир меняется. Вчера мы учились тому, как выжить, сегодня нам нужно стремительно взлететь.
* Только честолюбивые люди, чётко представляющие, чего хотят от жизни и испытывающие гордость за то, что делают, способны добиться успеха.
* Успех приходит не только с тем, о чём мечтал. Успех наступает тогда, когда наши клиенты не удивляются нашим победам. Они привыкают к тому, что мы – лучшие.
* Наши клиенты выбирают сегодня не просто товар, а образ жизни. Мы можем дать им новый стиль, изменить к лучшему окружающий мир и опередить время.
* Время выбирает тех, кто готов изменяться вместе с ним. Наше благополучие основано на том, что мы делали вчера, наше будущее на том, что мы делаем сегодня.
* Лучшее вложение в завтра – идеи, которые у нас есть, ясная цель и хорошая команда.
* Быть лидером – наше право и ответственность, в команде нет человека, который бы не отвечал за ход процесса полностью.
* Мы знаем свои слабые и сильные стороны и выстраиваем отношения на основе открытости и взаимного уважения.
* Мы хотим построить достойное будущее себе и своим детям и в полную силу прожить настоящую жизнь здесь и сейчас.

Миссия компании: Наша организация является лидером на региональном рынке, и мы стремимся развиваться динамично и всесторонне, с тем, чтобы обеспечить взаимную выгоду компании и потребителей.

Способы выполнения миссии:

1. Стать сильной, богатой компанией способной серьезно влиять на процессы вокруг;

2. Нести радость от работы, ощущение сопричастности и достойные деньги своим сотрудникам;

3. Создавать отношения общего выигрыша с нашими партнёрами.
Нести хорошее настроение и лучшие в отрасли услуги нашим клиентам.
 Были выделены следующие сильные стороны корпоративной культуры компании «Долголет»:

* Сотрудников объединяет чувство, что все они работают ради одной ясно определённой цели. Все они осознают «миссию» компании;
* Каждый человек знает, какая конкретная цель поставлена перед ним и имеет представление о целях, стоящих перед другими сотрудниками и отделами;
* Каждый сотрудник исходит из того, что его коллеги относятся к своим участкам работы так же ответственно, как и он сам – к своему;
* Сотрудники не опасаются того, что коллеги будут обсуждать их за их спинами;
* В компании царит взаимное доверие. Все исходят из того, что никто из коллег не злоупотребляет своим положением и возможностями;
* Есть общее ощущение стремления к успеху. Каждый понимает, что повседневные мелкие дела их коллег – составление документов, телефонные звонки, встречи – имеют значение для общего результата;
* Люди приходят на работу с удовольствием, а не только за тем, чтобы прокормить себя и семью;
* При желании каждый может внести предложение или поучаствовать в работе, которая не входит в его компетенцию;
* Каждый знает, что может поговорить с кем угодно из высшего начальства в компании, не рискуя навлечь на себя гнев непосредственного менеджера.
 В ходе исследования была выявлена высокая эффективность корпоративной культуры в компании «Долголет». Коллектив знает миссию организации, её основные цели и пути их достижения. Это проявляется в желании коллектива достигать определенных целей. Высок уровень информированности работников о современном внутрикорпоративном положении.

**3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет»**

**3.1 Рост профессионального мастерства на предприятии ТОО «Долголет»**

Система обучения и повышения квалификации работников компании будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом: системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральное стимулирование), работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и прочее.

ТОО «Долголет» выдерживает высокую конкурентную борьбу за реализацию своей алкогольной продукции. Для того чтобы в дальнейшем быть конкурентоспособными, руководству необходимо выработать определённые требования к торговым представителям и менеджеру по персоналу. Требования: готовность к постоянной работе и выработка определённых качеств, также самостоятельная работа. Необходимое условие: проведение интегративного психологического тренинга и организационно-коммуникативной игры.

Тренинг интегративной психологии способен изменить мировоззрение человека.

Начало: 1 июня 2008 – 17.00

Окончание: 3 июня 2008 – 19.00

Тренинг построен на теории и практиках трансперсональной парадигмы психологии. Акцент сделан на практическую часть. Основная цель тренинга — личностный рост человека, развитие (трансформация). Тренинг создан для тех, кто хочет «достучаться» до своих ресурсных состояний тела и сознания, увеличить жизненную энергию, чтобы затем максимально задействовать обретенные ресурсы в жизни, применять трансперсональный опыт в бизнесе, психотерапии, врачебной практике, психологии, педагогике и т.д.

Тренинг построен так, чтобы подходить для людей с разными уровнями дыхательного и танцевально-двигательного опыта, интереса и потребностей.

В программе тренинга:

- знакомство с теорией и практикой современных направлений психологии;

- дыхательные практики (ребефинг, вайвейшн, свободное дыхание, холотропное дыхание);

- танцевально-двигательные практики («Волна», «Движение в глубину», «Body-Mind Centering», «LMA» и др.).

Практики интегративной танцевально-двигательной терапии включены в семинар как вспомогательный интегрирующий компонент для дыхательных практик.
 Результат участия:

* трансформирующие инсайты;
* трансперсональные знания для самостоятельного использования;
* новые психотехники для работы;
* ресурсное состояние тела и сознания;
* творческая активность, желание жить и двигаться дальше.

Стоимость участия 15000 тенге с человека.

В стоимость участия входит проживание, 3-х разовое питание, сауна, бассейн и проезд (туда и обратно). С собой необходимо взять туристический коврик и спальный мешок. Место проведения: тренинг должен проходить обязательно на природе на свежем воздухе.

Теоретическая и практическая основа тренинга

1. Трансперсональная и интегративная парадигмы психологии.

Вне сомнения трансперсональная (основатель и виднейший представитель Станислав Гроф – чешский врач и ученый) и интегративная (основатель Владимир Козлов, доктор психологических наук, профессор) психология сделала огромный шаг для возвращения психологии к своему предмету и, самое главное, к духовным и экзистенциальным проблемам человеческой жизни. Трансперсональный опыт – переживания человеком выхода за пределы своего «Я», за пределы пространства и времени, возврат в культурное и историческое прошлое человека и мира. Таким образом, это свидетельствует о том, что человек обладает способностью беспрепятственно «путешествовать» в любом времени, в любом мире, микро- и макрокосме.

Предмет интегративной психологии – изучение, во-первых, опыта необычных (измененных) состояний сознания, во-вторых, так называемых «переходных состояний» психики человека от переживания шаблона разделённого (как по отношению к внешнему миру, так и внутреннему) к состояниям расширенного сознания, единого в своём переживании, как самого себя, так и мира; от состояния борьбы, деструкции, отрицания – к состоянию единства, консолидации, сотрудничества с самим собой с другими людьми, миром. Кроме того, предметом интегративной психологии является изучение таких переходных состояний, как конфликты (внутренние и внешние), бессознательные импульсы, отчуждение от себя и от мира, невозможность творчества, любви, сотрудничества, психосоматические заболевания и различные неврозы. Все эти состояния в интегративной психологии рассматриваются как различные среды реализации сознания в личности, имеющие в самих себе реальный потенциал преодоления их негативного аспекта и развития в свою противоположность. Таким образом, трансперсональная и интегративная психология выступают в своём прикладном аспекте как психологии развития, «восхождения» личности к себе самой – к высшей интегрированности индивидуального сознания.

2. Холотропное дыхание (Holotropic Breathwork)

Холотропное дыхание – это мощный подход к самоисследованию и исцелению, который соединяет в себе прозрения из современных исследований сознания, антропологии, различных школ глубинной психологии, трансперсональной психологии, восточных духовных практик, и мистических традиций всего мира. Название холотропный буквально означает «движущийся к целостности» (от греческих слов *holos* – целое и *trepein* – движущийся в направлении чего-либо).

В соответствии с принципом холотропного дыхания лучшим руководителем в этом процессе является ваша внутренняя мудрость. Сам процесс использует очень простые средства: в нём сочетаются ускоренное дыхание и музыка, вызывающая чувства, в особой обстановке и среде. Лёжа на полу с закрытыми глазами, каждый человек использует собственное дыхание и музыку, звучащую в комнате, для вхождения в особое состояние сознания. Это состояние активирует естественный внутренний целительный процесс индивидуальной психики, принося практикующему тот или иной набор внутренних переживаний. Поскольку процесс направляет внутренний исцеляющий разум, качество и содержание вызываемого опыта уникально для каждого человека и для данного времени и места. Хотя в опыте часто встречаются повторяющиеся темы, ни одна сессия никогда не бывает похожей на любую другую. Данный метод доказал свою эффективность во всём мире.
 3. Интегративная танцевально-двигательная терапия (ИТДТ).

 Опыт проведения тренингов по ИТДТ показывает, что у всех людей есть мечта о танце, о свободном творческом выражении себя в движении.

Когда люди начинают танцевать, свободно двигаться, танец становится путеводной нитью в область нереализованных ценностей, желаний, невыраженных чувств, прорывом к ресурсным состояниям тела и сознания человека.
 Осознавая танец, танцуя свободно и осознанно, человек делает шаг к принятию этой свободы и творчества в повседневной жизни.

Танец – это интегральная часть человеческого существования, универсальный язык. Он воплощает человеческую идентичность и празднование человеческого духа. Танец – это творческое сердце родства всего живого и универсальное священное лекарство. [11].

Ориентировочное расписание работы тренинга

День первый

- Заезд, 17.00

- Размещение участников тренинга, с 17.00 до 18.00

- Начало занятий, 18.00

- Знакомство, включение в тему, с 18.00 до 19.00 (1 ч.)

- Ужин с 19.00 до 20.00

- Теория и практики, с 20.00 до 23.30 (3 ч. 30 мин.)

Всего часов работы в первый день: 4 ч. 30 мин.

День второй

- Завтрак, с 9.00 до 10.00

- Практика, с 10.00 до 13.00 (3 ч.)

- Обед, с 13.00 до 14.30

- Практика, с 14.30 до 19.00 (4 ч. 30 мин.)

- Ужин, с 19.00 до 20.00

- Практика (сауна и бассейн), с 20.00 до 23.30 (3 ч. 30 мин.)

Всего часов работы во второй день: 11 ч.

День третий

- Завтрак, с 9.00 до 10.00

- Практика, с 10.00 до 13.00 (3 ч.)

- Обед, с 13.00 до 14.30

- Практика и подведение итогов, с 14.30 до 18.00 (3 ч. 30 мин.)

# - Завершение работы тренинга, 18.00

- Сбор участников, сдача номеров, с 18.00 до 19.00

- Отъезд, 19.00

Всего часов работы в третий день: 6 ч. 30 мин.

Итого часов работы за весь тренинг: 22 часа

 После прохождения тренинга интегративной психологии, необходимо провести организационно-коммуникативную игру для того, чтобы выработать способности к пониманию, согласованию. Игра проходит не менее пяти дней.

Тема организационно-коммуникативной игры: «Командообразование: понимание, согласование, общение».

Проблема: создание командообразования.

Цель: согласование точек зрения по поведению сотрудников в организации.

Задачи: Выявление и решение проблем сотрудников ТОО «Долголет» .

Участники организационно-коммуникативной игры: сотрудники ТОО «Долголет» (торговые представители).

Принципы организационно-коммуникативной игры:

- Принцип открытости – каждый из участников игры полностью открыт перед другими участниками игры и старается понять их точку зрения;

- Принцип самостоятельности – каждый из участников игры действует самостоятельно, выражает свою точку зрения с помощью логического рассуждения.

Таблица 4 – План работы на каждый день

|  |  |
| --- | --- |
| Дата | Тема дня |
| 10.06.2007 | Описание реальных действий сотрудников ТОО «Долголет» . |
| 11.06.2007 | Согласование образов поведения: реального и идеального. |
| 12.06.2007 | Построение понятий: жизнедеятельность и деятельность. |
| 13.06.2007 | Построение понятия командообразование. |
| 14.06.2007 | Модель командообразования сотрудников и деятельности сотрудников с клиентами. |

Таблица 5 – Расписание работы на каждый день.

|  |  |
| --- | --- |
| Регламент | Фаза дня |
| 9.00 – 13.00 | Групповая работа |
| 13.00 – 14.00 | Обед |
| 14.00 – 16.00 | Пленарное совещание  |
| 16.00 – 17.00 | Рефлексия |
| 17.00 – 18.00 | Методологическая консультация |
| 18.00 – 21.00 | Игротехническая рефлексия |

Необходимое условие: руководитель игры, игротехники, консультанты – опытные методологи. Всю игру сопровождает психолог.

 Сотрудники организации делятся на определённое количество групп: в каждой группе не более шести человек.

 Место проведения организационно-коммуникативной игры – развлекательный комплекс «Каир». Стоимость прохождения организационно-коммуникативной игры 10 000 тенге с человека.

 В среднем для повышения квалификации кадров потребуется 500 000 тенге.

 Такие тренинги и игры проводятся хотя бы один раз в два года, для того, чтобы результат не менялся, по возможности улучшался.

 После прохождения тренингов и игр можно ожидать увеличение прибыли приблизительно в 2,5–3 раза.

Также стоит отметить, что проведение тренингов и игр, может служить как повышением квалификации персонала, так и мотивацией.

**3.2 Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии ТОО «Долголет»**

 В рыночной экономике выживают, как известно, только те предприятия, чья продукция (работы, услуги) находит сбыт. Поэтому управлению сбытом и, в частности, стимулированию персонала, занятого продажами, должно уделяться повышенное внимание. Собственно, действенность всех мероприятий по маркетингу и сбыту решающим образом зависит от выбора системы оплаты труда работников этих служб.

В основе довольно широко распространённых, особенно в непроизводственной сфере, систем стимулирования работников отдела маркетинга (или/и сбыта) лежит простой принцип: установление прямой зависимости между размером оплаты и объёмом реализации. Такая система известна под названием «комиссионные» или «комиссионные вознаграждения». Традиционно понятие комиссионных ассоциируется с определённым процентом от суммы реализации (процентом с оборота), который получает работник, продавший товар. Торговый агент по реализации предприятия Х занят оптовой продажей электрических утюгов различных модификаций. Его вознаграждение составляет 1,5% от объёма реализации. Если за месяц он продаёт две партии товара – одну за 350 000 тенге, другую – за 450 000 тенге. Его комиссионные в этом случае составили 12 000 тенге.

Существует множество разновидностей данного метода, увязывающих оплату труда работников этой категории с результативностью их деятельности. Выбор конкретного метода зависит от того, какие цели преследует предприятие, а также от особенностей реализуемого товара, специфики рынка, культурных особенностей страны и других факторов.

Комиссионные в виде фиксированного процента от объёма реализации устанавливаются, как правило, в ситуации, когда предприятие стремится к максимальному увеличению общего объёма продаж. Если предприятие имеет несколько видов продукции и заинтересовано в усиленном продвижении одного из них, оно может устанавливать более высокий комиссионный процент для этого вида изделий. Ориентируя продавца на увеличение объёма продаж, метод фиксированного процента делает его абсолютно безразличным к другим аспектам реализации – цене за единицу, марже (разница между продажной ценой и издержками) за единицу и марже по всему контракту, условиям платежа и т.д. Эти факторы учитываются другими методами определения комиссионных, в частности:

* фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу. Этот метод ориентирует на реализацию максимального числа единиц продукции и используется, когда предприятие стремится увеличить загрузку производственных мощностей;
* фиксированный процент от маржи по контракту. При такой системе оплаты работники отдела продаж стараются реализовать продукцию по максимально высокой цене за единицу, чтобы добиться максимально высокой маржи. Этот метод используется при ориентации предприятия на максимизацию прибыли в текущий момент и при невозможности увеличить число продаваемых единиц продукции;
* фиксированный процент от объёма реализации в момент поступления денег по контракту на счёт продающей организации. Этот метод заинтересовывает агента по продажам в заключение контракта с максимально благоприятными для продавца условиями платежа. Он используется предприятиями, испытывающими сложности со сбором дебиторской задолженности, а также в условиях высокой инфляции;
* выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации. Этот метод ориентирует работников отдела продаж на выполнение плана, что обеспечивает стабильность в работе всего предприятия. [12].

 В реальной жизни предприятия заинтересованы, как правило, во всех или нескольких аспектах реализации – объёме, прибыльности, количестве проданных единиц, условиях платежей, поэтому вознаграждение работников отдела продаж определяется на основе учёта нескольких, а не одного факторов. Причём зачастую процесс поиска оптимальной системы стимулирования довольно продолжителен, кропотлив и требует определённых усилий.

Поэтому на следующем этапе отработки системы стимулирования работников, связанных с продажами, необходимо поставить в зависимость от результатов их труда, т.е. от полученных конкретным работником денежных средств от реализации продукции. По новому Положению, работник отдела продаж помимо должностного оклада (согласно штатному расписанию) станет получать дополнительное материальное вознаграждение. Конкретный размер такого вознаграждения рассчитывается в процентах от суммы полученного работниками дохода от продаж по шкале, представленной в таблице 6. Предварительно всю реализуемую предприятием продукцию необходимо разбить на группы – на продукцию группы А и продукцию группы Б. К группе А отнесена продукция стоимостью до 1000 тенге, а к группе Б – от 1000 и выше.

Таблица 6 – Дифференциация размеров индивидуального вознаграждения в зависимости от полученного дохода

Из определённой таким образом суммы работнику в виде премии выделяется 80%, а 20% резервируется и затем распределяется начальником отдела по представлению руководителей внутренних подразделений отдела.

Таким образом, с вводом данного Положения в оплате труда работников должно стать больше объективности, сумма оплаты их труда станет во многом (в среднем – до 56%) зависеть от результатов их непосредственной работы – полученных ими денежных средств от продаж продукции.

Однако наряду с достоинствами системы могут высветиться и её недостатки, связанные, в частности, с регрессивностью шкалы вознаграждения: при получении денежных средств свыше 550 000 тенге. (за минусом НДС) размер премии уменьшится. Так, если при денежном доходе в размере 625 000 тенге премия работника будет составлять 4000 тенге. (625000 х 0,8% х 80%), то при 850 000 тенге. – 4400 тенге [3500 + 0,4% (850 000 – 625000)], т.е. получается парадоксальная ситуация – денег получено на 36% больше, а премии – всего лишь на 10%. Отсюда возникает тенденция к «замораживанию» получения работником денежных средств, когда он сознательно ограничивает их получение в данном месяце, так как его усилия по продажам перестанут оправдываться.

Следующим, третьим, этапом в работе над совершенствованием системы стимулирования, которая позволит наращивать объёмы продаж, является переход к прямой увязке роста вознаграждения работника с ростом полученных им денежных средств за реализованную продукцию. При этом отдельно учитываются суммы денежных средств, поступивших на расчётный счёт предприятия, – по взаимозачёту и по векселям.

Таким образом, по данному, недавно введённому, варианту системы стимулирования продаж заработная плата работника определяется по формуле:

                                     С1 х К1 + С2 + К2

ЗП = оклад + 0,7 (                                           )  , тенге (1)

                                               100

где *С1* – сумма денежных средств, поступивших на расчётный счёт, тыс. тенге.;

 *С2* – сумма денежных средств, поступивших по взаимозачёту, тыс. тенге.;

 *К1* – процент вознаграждения от суммы денежных средств, поступивших на расчётный счёт;

 *К2* – процент вознаграждения от суммы денежных средств, поступивших по взаимозачёту.

В случае неполучения работником в данном месяце денежных средств (при условии выполнения других плановых показателей: заключение договоров, передача продукции на отгрузку) ему выплачивается должностной оклад. Работники, принятые на временную работу, получают только должностной оклад.

Таким образом, по последнему, третьему, варианту совершенствования системы стимулирования персонала за увеличение объёмов продаж торговый представитель при получении денежных средств в размере 850 000 тенге будет получать почти в два раза больше, чем по второму варианту. При этом доля премии в суммарном заработке возрастет до 82,3% против прежних 65%, т.е. оплата труда работника в основном будет зависеть от результатов его непосредственной работы.

Теперь, с помощью рассмотренных этапов, проведём анализ эффективности стимулирующей системы с точки зрения возможностей её дальнейшего функционирования. Для этого рассмотрим несколько ситуаций:

- работник, выйдя на определенный уровень продаж, а соответственно и заработной платы, который его вполне устраивает, не считает необходимым прилагать усилия по увеличению объёмов реализации;

- увеличение продаж в регионе невозможно, так как доля рынка продукции предприятия в данном регионе — максимально возможная;

- увеличение продаж в регионе невозможно из-за экономического состояния региона, хотя доля рынка продукции предприятия крайне мала;

- увеличение продаж незначительно, хотя экономическое состояние региона позволяет увеличить долю рынка продукции предприятия.

Первая ситуация, безусловно, возможна в силу целого ряда соображений, однако, в любом случае, увеличение объёмов продаж, возможно хотя бы на какое-то время, в течение которого работник будет наращивать продажи с целью достижения устраивающего его уровня заработной платы, а затем поддерживать достигнутый уровень продаж.

Второй ситуацией предприятие может управлять, постоянно проводя маркетинговые исследования, обновляя и расширяя ассортимент товаров и услуг, проникая на новые рынки сбыта и т.д., предварительно разработав стратегический план развития. При этом менеджер должен учитывать, что продукция (работы, услуги) в своём развитии проходит через те же стадии, что и всё живое:

* рождение (введение на рынок);
* юность (рост);
* зрелость (стабильный выпуск);
* смерть (закат и изъятие).

Эти, так называемые, «стадии жизненного цикла» различные виды продукции проходят с разной скоростью – у потребительских товаров жизненный цикл короче, у товаров производственно-технического назначения – дольше. То есть конкретная форма кривой жизненного цикла продукции зависит от типа товара: например, крутая у нового сорта какой-нибудь карамельки или шоколадки и пологая (долгая товарная жизнь) – у, например, пассажирских самолетов.

Таким образом, форма кривой позволит приблизительно оценить длительность жизненного цикла продукции (работ, услуг) и, следовательно, выработать определённую стратегию маркетинга, ценовую политику, определённую политику в отношении объёмов производства и производственных мощностей (их увеличение, сохранение, уменьшение на стадии заката).

Отсюда уже вытекают конкретные задачи в области планирования маркетинга, сбыта, производственной программы, методов ценообразования и др. При этом важнейшим моментом в деятельности по планированию сбыта, должно быть, обеспечение такой ситуации, при которой на предприятии всегда имеется ассортимент продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Это необходимо для достижения совокупного спроса. Поэтому для поддержания относительно постоянного уровня выпуска продукции необходимо вводить новые продукты по мере снятия с производства старых. Разработанная система стимулирования персонала за увеличение продаж как раз и может сыграть соответствующую роль на этапе вывода новых продуктов на рынок и на этапе роста объёмов их продаж.

Менеджеру необходимо также иметь в виду, что на практике сохранять постоянный уровень производительности предприятия очень трудно. Это связано с тем, что:

во-первых, для внедрения новых продуктов крайне редко используют ту же технологию, что и для производства старых;

во-вторых, предприятие не всегда имеет новый продукт, готовый для внедрения именно в тот момент, когда старый находится на стадии упадка;

в-третьих, прогнозирование скорости роста и падения спроса является самой сложной областью планирования новых разработок. Однако западные специалисты считают, что можно активно манипулировать падением спроса, если новый продукт вводить на рынок с помощью сконцентрированной внедренческой деятельности. Для этого необходимо постоянно и одновременно решать две задачи:

1) планировать жизненный цикл продукции;

 2) разрабатывать новые продукты.

Решение этих задач, в свою очередь, требует разработки еще одной стимулирующей системы – но это уже предмет другого разговора.

Анализируя вторую возможную ситуацию, связанную с введением рассматриваемого варианта системы стимулирования продаж, необходимо также учитывать, что доля рынка продукции предприятия в данном регионе может изменяться и в зависимости от активности конкурентов, их ценовой политики, качества продукции и других факторов.

Втретьей ситуации предприятию, безусловно, трудно повлиять на экономическое состояние региона в целом, но найти способы увеличения своей доли на рынке можно, особенно в свете мероприятий по решению проблем второй ситуации, а также через целевые программы развития региона и др.

Что необходимо сделать в первую очередь в данной ситуации – это просчитать тот критический объём продаж, ниже которого фактические продажи опускаться не могут, так как предприятие понесёт убытки. Методика расчёта критической величины продаж (Sb) к настоящему моменту времени в Казахстане достаточно хорошо известна и предполагает выполнение расчётов безубыточности либо математическим, либо графическим путём. При этом в основе и тех и других расчётов лежит деление затрат предприятия на переменные (VC) и постоянные (FC). Математически объём продаж в точке критического объёма производства выражается следующей формулой:

   (2)

где S – ожидаемый объём продаж;

 *а*  – постоянный коэффициент отношения валовой прибыли (S – VC) к объёму продаж.

Кроме того, необходимо просчитать так называемую «кромку безопасности», показывающую, насколько может сократиться объём реализации, прежде чем предприятие понесёт убытки. Кромку безопасности (её называют ещё «индексом безопасности») можно выразить в процентах, исходя из следующего соотношения.

Систему стимулирования персонала, занятого продажами, можно увязать также и с данными показателями.

Четвёртая ситуация для предприятия является в настоящее время наиболее типичной.

Увеличение доли рынка продукции предприятия будет зависеть в этой ситуации в первую очередь от желания руководства предприятия решить данную проблему и, в частности, реализовывать те меры, которые рассмотрены выше во второй ситуации.

Очевидно, что осуществление перечисленных при рассмотрении всех четырёх возможных ситуаций мер, направленных на увеличение объёмов продаж, потребует определённого времени и средств, – в противном случае эффективность новой системы стимулирования персонала за увеличение объёмов реализации может оказаться под вопросом. Хотя, надо сказать, на первых порах при этом и возможно увеличение поступления денежных средств – но не за счёт увеличения объёмов продаж, а за счёт ликвидации старой дебиторской задолженности. Здесь вновь открываются возможности совершенствования (разработки новой) системы стимулирования персонала, только уже не отделов продаж, а финансово-бухгалтерских служб.

Что касается возможностей совершенствования самой системы стимулирования персонала, то они уже просматриваются – главное заключается в том, чтобы сделать эту систему гибкой и правильно выбрать наиболее важные для определения ее эффективности критерии. Вознаграждать торговый персонал нужно не за продажи в краткосрочном периоде, а за долгосрочную прибыль. [13].

После бума тренингов продаж, наблюдавшегося в Казахстане последние несколько лет, компании, действительно желающие повысить объёмы продаж, стали всё чаще обращать внимание на систему продаж, действующую на предприятии, и на систему мотивации персонала. Грамотно выстроенная система мотивации персонала, занятого в торговле, даёт если не больший, то, во всяком случае, сравнимый с обучением эффект. (Рисунок 7).

Рисунок 7 – Роль и место мотивационной политики предприятия

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными стимулами понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, — это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно. Ниже приведён перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов по этим трём группам.

А Стимулы, требующие инвестиций со стороны компании:

1) Поздравления с днём рожденья (список именинников на информационном стенде, «тёплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из топ-менеджеров компании.

2) «Витрина успехов» или «доска почета». Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

3) «Листок позора» с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация — как поступил сотрудник «Н.» — как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» даёт формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

4) Вымпелы и кубки лучшему продавцу, лучшему подразделению продаж, лучшей связке «менеджер-торговый представитель», лучший наставник и т.п. Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.

5) «Легенды компании» — сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в её становление и развитие или являющиеся «лицом» компании.

6) Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

7) Система адаптации персонала — дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Всё это повышает чувство защищённости у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

8) Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

9) Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

Б Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно:

1) Главным образом подобные стимулы «работают» на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

2) Организация питания за счёт компании.

3) Обеспечение работников проездными билетами.

4) Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям).

5) Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).

6) Предоставление абонементов в фитнес-центры.

7) Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

8) Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

9) Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

10) Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на «льготный» рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

В Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно:

1) При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать ещё лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определённую ситуацию или выполняющий определённые требования и индивидуальные стимулы.

2) Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования. В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нём.

3) Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжёлая болезнь ближайших родственников или их смерть).

4) Обучение за счёт компании. 100%-ная оплата обучения малоэффективна — сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учёбе. Оптимальным, на наш взгляд, является соотношение: 70% — компания, 30% — сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).

5) Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.

6) Оплата путёвок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.

7) Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).

8) Предоставление служебного автотранспорта.

9) Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях.

Но не всегда поощрениями можно добиться необходимого эффекта. В частности, при нарушении правил и стандартов, принятых в компании, наиболее эффективным является депремирование (сокращение премии за нарушения или полное лишение сотрудника премии). Депремирование не может применяться одновременно с другими видами взысканий (замечание, выговор, увольнение). Поэтому, разрабатывая систему депремирования, следует быть аккуратным и выбирать те меры взыскания, которые будут наиболее адекватны рассматриваемым нарушениям и принесут максимальный мотивационный эффект. Если же за какие-то нарушения решено ввести депремирование, то этот механизм обязательно должен быть подкреплен инструментами контроля нарушений. В последнее время всё большую популярность набирает метод контрольных покупок («таинственный покупатель» (mystery shopping)), особенно в сочетании с последующим обучением. В простейшем же случае, ответственность за своевременное выявление нарушений возлагается на руководителя отдела. [14].

Премирование руководителей отделов продаж всегда представляло собой отдельную задачу. Наиболее распространёнными видами являются премирование за выполнение плана продаж и за выполнение квоты. Премирование за выполнение квоты предоставляет более широкие возможности контроля. В этом случае руководитель отдела продаж заинтересован не только в том, чтобы суммарно продать товар на сумму не менее Х. Он стимулирует к тому, чтобы его сотрудники продавали продукцию целевым клиентам, чтобы ряду наименований регионов продавцы уделяли особое внимание и т.д.

Такая схема может работать, если план на отдел рассчитан таким образом, что его достижение требует значительных усилий от всего отдела, в него заложен интенсивный рост объёма продаж, а премия начальника отдела вдвое превышает среднюю премию по компании. При этом недовыполнение плана на 20% позволит компании оставаться на своих нынешних позициях. Вместе с тем любое отставание от плана чувствительно скажется на премии руководителя отдела. При 10%-ном отставании он получит среднюю премию, а при 20%-ном лишится премии вовсе.

Другим вариантом поощрения руководителя отдела продаж является управление по целям. Подробно останавливаться на этом методе управления в этой статье мы не будем, но можно сказать, что он сходен с описанными выше. Основное отличие состоит в том, что в случае управления по целям мотивирование может распространяться не только на достижение объёма продаж, но и, например, на уровень профессиональной подготовки продавцов, количество поступающих рекламаций, выполнение стандартов качественного обслуживания и многое другое.

Вопрос объективного материального стимулирования вспомогательного персонала, работающего в отделе продаж, является одним из наиболее сложных: разработать сдельную оплату труда для, скажем, администраторов продаж (операционистов) крайне затруднительно. Как правило, вопрос решается за счёт введения ежемесячных и ежеквартальных премий, общий размер которых (премия на рабочую группу) зависит от успешности работы компании в целом и отдела продаж в частности, а размер премии каждого сотрудника вычисляется на основании расчёта коэффициента его трудового участия.

Хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

* чтобы они опирались на цели компании и её стратегию;
* чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
* чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
* чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырёх критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесёт компании ожидаемую пользу. [15].

**3.3 Совершенствование организационной культуры на предприятии ТОО «Долголет»**

Для менеджеров современного делового Казахстана вопросы, связанные с корпоративной культуры являются очень актуальными. Те трансформации, которые произошли в экономике Казахстана, развитие рынка и рыночных отношений привели к смене типов корпоративной культуры. Многие компании, независимо от того, работают ли они в государственном, смешанном или рыночном секторе, рассматривают задачу формирования корпоративной культуры как одну из важнейших, определяющих направление и успех развития бизнеса компании.

Многие предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. В развитии организации люди играют ключевую роль. Они являются главной составляющей конкурентного преимущества. Можно копировать продукт или услугу, добиваясь более низкой себестоимости или более высокого качества, можно фокусироваться на определённых рыночных сегментах, но невозможно копировать поведение людей. [16].

Ещё несколько лет назад словосочетания «корпоративная культура» было малоизвестно, хотя на самом деле она, естественно, существовала всегда. Однако она была. И элементы корпоративной культуры многих западных компаний с богатыми традициями имели свои аналоги в СССР: доски передовиков труда, значки, почётные грамоты и так далее являются классическим выражением корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Корпоративная культура (иногда называемая организационная культура) состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Принято считать, что именно ценности являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом. Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность и другое. Поэтому нельзя принимать за корпоративную культуру только набор неких внешних признаков, таких как униформа, обряды и т.п. [17]

Формирование корпоративной культуры, как правило, идёт от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформулировал для себя (в первую очередь) основные ценности своей организации или своего подразделения.
По данным разных источников, фирмы с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании HR (человеческих ресурсов). Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.
 Значение корпоративной культуры для развития любой организации нельзя недооценивать. Она позволяет работникам предприятия осознавать идентичность, даёт ощущение стабильности и надёжности самой организации, формирует чувство социальной защищенности. Она стимулирует самосознание и высокую ответственность работника.

Корпоративная культура оказывает значительное влияние на успешность реализации стратегии организации. Некоторые аспекты деятельности организации, оговорённые в стратегии, могут совпадать или вступать в противоречие (что значительно затрудняет реализацию стратегии) с основными принципами корпоративной культуры. Только в случае полного соответствия между культурой и долговременными планами предприятие достигнет хороших результатов. В этом случае высокоорганизованная культура поддерживает реализацию стратегии, даёт стимулы к творческой деятельности работников, воспитывает и мотивирует их. Сотрудники лучше понимают, что они должны и что не должны делать, и предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха организации. [18].

Феномен организационной культуры приобрёл особую актуальность в 80-х годах XX века, когда она получила статус одного из эффективных инструментов управления организацией.

Ряд исследований, проведённых по данному направлению, показал, что:
 1) каждая организация имеет свою специфическую уникальную организационную культуру;

2) культура в большей мере определяет степень эффективности организации, её «силу». Результаты работы зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации;

3) лидерство и культура – две стороны одной медали: функция лидера состоит в создании и изменении культуры. [19].

Организационная культура предприятия, по сути, является субкультурой национальной культуры и менталитета, преобладающих в государстве.
Правильно сформулированную и построенную организационную культуру предприятия следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии.

Корпоративная культура существует в организации, не зависимо от того, насколько часто сотрудники и руководство компании вспоминают или задумываются о ней.

Основные составляющие корпоративной культуры (система ценностей, установки и убеждения сотрудников, правила и формы взаимоотношений между людьми), формируются постепенно, по мере развития компании путём закрепления наиболее прижившихся правил и норм поведения и коммуникации людей в организации. [20]

Корпоративная культура не бывает «правильной» или «неправильной». Она может либо соответствовать стратегическим целям организации и способствовать их достижению, либо, напротив, стать препятствием на пути реализации стратегии и эффективной работы персонала.

Корпоративная культура компании, скорее всего, нуждается в коррекции и совершенствовании, если:

- наблюдается снижение мотивации сотрудников, участились жалобы на неудовлетворённость работой;

- растёт текучесть кадров;

- зафиксировано снижение лояльности работников компании;

- увеличивается сопротивление работников проводимым изменениям;

- отмечается нежелание сотрудников следовать уже существующим в компании правилам и стандартам работы;

- возникает непонимание между сотрудниками разных подразделений, межфункциональные конфликты;

- наблюдается снижение управляемости организации;

- ухудшился имидж компании на рынке труда.

Управление корпоративной культурой — комплексный процесс: результата удаётся достичь только при работе со всеми уровнями организации. По нашему опыту, носителями корпоративной культуры в первую очередь должны стать руководитель компании и топ-менеджеры. А уже они своим поведением будут транслировать элементы культуры вниз, к подчиненным. В конечном итоге охваченными должны оказаться все слои организации. [21].
 Совершенствование корпоративной культуры компании предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

*Этап I.* Проводим диагностику существующей в компании (и в её отдельных подразделениях) корпоративной культуры. Выделяем сильные стороны существующей корпоративной культуры, и те области, где культура становится тормозом для реализации новых задач компании.

*Этап II.* Моделируем совместно с руководством компании ключевые характеристики «новой» корпоративной культуры.

*Этап III.* Создаем набор инструментов, фиксирующих характеристики новой культуры в организации.

*Этап IV.* Разрабатываем план совершенствования культуры, включающий как специальные корпоративные мероприятия (конференции, семинары), так и адаптацию существующих в компании практик работы с персоналом (модели компетенций, систему оценки и развития и пр.).

*Этап V.* Проводим индоктринационные и PR-мероприятия, обучаем руководителей, развиваем у сотрудников навыки работы по-новому, помогаем внутренним специалистам освоить новые инструменты.

В итоге должны получиться следующие результаты:

- Корпоративная культура, адекватна стратегическим бизнес-задачам, стоящим перед компанией;

- Осознанная лояльность и преданность сотрудников, сохраняющаяся в течение длительного периода;

- Повышение эффективности внедрения изменений — сокращение времени на внедрение и снижение издержек, связанных с процессом изменений;

- Большую сплоченность и согласованность действий сотрудников в повседневной деятельности организации, уменьшение количества конфликтов, интриг. [22].

Применительно к организациям термин «организационная культура» охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и т. д.
С проявлениями организационной культуры работники и управляющие сталкиваются постоянно, в частности при реализации конкретной стратегии организации, в формах адаптации молодых работников, в поведении ветеранов и т. п.

Различают субъективную и объективную организационную культуру.
Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности, включая ряд элементов «символики» (герои организации, мифы, истории об организации и её лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов). Она служит основой формирования стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом.

Объективная организационная культура – физическое окружение людей в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвета и объём пространства, удобства, кафетерий, комнаты приёма, стоянки отражают ценности, которых придерживается данная организация. [23]
 Анализируя структуру корпоративной культуры можно выделить следующие характеристики:

 1) Регулярные формы поведения. Это те, которые поддаются наблюдению при взаимодействии членов организации для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения (общий язык, терминология, ритуалы);

2) Нормы. Существующие стандарты поведения, которые показывают отношение к труду, во многих организациях они сводятся к формуле: «Не следует работать сверх много и не следует работать сверх мало»;
 3) Доминирующие ценности. Ожидается, что это основные ценности, которых придерживаются организации, должны разделять ее члены (качество продукции, высокая продуктивность);

4) Философия. Наработанная организацией политика, которая отображает её представления о том, как ей следует вести себя с внутренними (т.е. сотрудниками) и внешними клиентами компании;

5) Правила. В организации существуют установленные правила поведения. Вновь принятые сотрудники должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации;

6) Организационный климат. Общее впечатление, которое возникает физической организацией пространства, стилем общение сотрудников между собой, с клиентами и другими посторонними лицами.

Формирование корпоративной культуры – процесс, состоящий из нескольких мероприятий, каждое из которых направлено на становление определенных аспектов корпоративной культуры. На формирование организационной культуры, её содержание и отдельные её параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. [24].

Для улучшения корпоративной культуры в компании «Долголет» предлагаю разработать рекомендации:

- по выпуску внутрифирменной газеты, в которой будут опубликовываться все свежие новости компании;

- по этикету корпоративных подарков;

- разработать собственную систему менеджмента качества;

- по проведению корпоративных вечеринок.

**Заключение**

 Торговля не самая трудоёмкая отрасль народного хозяйства, занимая средние позиции в ряду других сфер хозяйственной деятельности. Однако трудовые затраты являются наиболее весомым компонентом в структуре издержек торгового предприятия, что обуславливает их особо важную роль в экономическом аспекте. Кроме того, управление персоналом в торговле заслуживает повышенного внимания в связи со спецификой торгового бизнеса, что выражается в следующем:

- создание и продажа конечного продукта совмещены во времени, то есть услуга создаётся в момент её же продажи;

- руководители промежуточных подразделений и торговых точек оказывают прямое и сильное влияние на конечный результат;

- прямое взаимодействие наибольшей части персонала с покупателем;

- прямой доступ большинства персонала к материальным активам и ценностям предприятия.

 Основой любой организации и её главным богатством являются люди. При этом человек является не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим.

Объект исследования – персонал предприятия.

Предмет исследования – способы управления персоналом на предприятии.

Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на существующем предприятии.

Для достижения данной цели необходимо было рассмотреть теоретические основы управления персоналом на предприятии:

1) Построить понятия стимулирование и мотивация, понять, в чём их различие;

2) Провести анализ и оценку эффективности системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет»

3) Провести анализ внутренней и внешней среды предприятия ТОО «Долголет»;

4) Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет».

При рассмотрении теоретических вопросов были сделаны следующие выводы:

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Исследования в области повышения эффективности управления персоналом можно признать «постоянно актуальными». Их необходимость возникает всякий раз, когда меняются экономические условия или когда появляются новые, более эффективные методы производственного управления. В действительности развитие экономической среды и управленческих технологий происходит непрерывно и постепенно, хотя время от времени они претерпевают весьма значительные, революционные изменения. На результативность деятельности предприятия, конечно, определяющее влияние продолжает оказывать экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано формирование численности персонала, его профессионально-квалификационного состава (в увязке с применяемой техникой, технологией, организаций производства и труда), эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д.

Стимулирование — это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.).

Мотивация (как процесс) — есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности).

Мотивация (как механизм) — это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности, и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Поэтому, как ни парадок­сально, но не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации. Можно говорить об органи­зации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала.

Главным отличием является то, что стимулирование – это внешнее побуждение к действию, а мотивация – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека.

При анализе внутренней и внешней среды предприятия ТОО «Долголет» были выявлены основные проблемы:

* Менеджер по персоналу:

- отсутствие способности организовать персонал;

- отсутствие способности согласования точек зрения с персоналом.

* Торговые представители:

- отсутствие способности привлечь покупателя;

- отсутствие способности понимания другого человека.

 Под существующие проблемы были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ТОО «Долголет»».

Список использованных источников

1. Управление персоналом: Учебник/Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. – предоставлен компанией «Центр Кадровых Технологий – XXI век» – М., 1999 – 3с.

 2. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие Маслов Е.А. /Новосибирская Государственная академия Экономики и управления. – М.:ИНФРА – М., 2001. – С. 312-316.

 3. Менеджмент персонала: Учебное пособие для средне-специальных учебных заведений. – Веснин В.Р., Золотухин П.Р. – М.: Элит – 2001. – С. 256-258.

 4. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-ое издание, дополнено и переработано. – М.: ИНФРА – М, 2004. – С. 532-538. – (Высшее образование).

 5. Егоршин А.П., Егоршин С.П. Управление персоналом. – Новгород: 1997. – С. 38-40.

6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – С.265-268.

 7. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. /Экономист. 2002. – 136с.

 8. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997. – С.147-151.

 9. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С.437-440.

10. Верхоглазенко В.В. Психология прибыли. – М.: 2004.

 11. Выготский Л.С. Психология. – М.: ЭКСМО-Пресс, Серия «Мир психологии», 2002. – С.23-25.

 12. Скоун Т. Управленческий учёт/Пер. с англ. Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 126с.

 13. Воробьева Е. Традиционные системы премирования/Экономика и жизнь № 1, 2002. – C.6-8.

 14. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала/Банковские технологии, 2002. – №3. – С. 41-44.

15. Удальцова М.В. Теории мотивации: Учебное пособие – Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. – С.105-109.

16. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П., Раев С.Г., Стрельцов П.А. Основы межкультурной коммуникации. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С.286-287.
 17. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: ЭКОМ, 1995. – 128с.
 18. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – С.248-251.

19. Смирнов Э.А., Солохин Т.К. Основы теории организации. – М., 2000. – 318с.

20. Радугин А.А. Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж, 1995. – 248с.

 21. Родин О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры. – М.: Школа Бизнеса МГУ, 2002. – 189 с.

22. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 448с.

23. Кубанейшвили А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры / РЦБ. Управление персоналом. – 2001. – № 1. – С.10-14.
 24. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 128с.