

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДОЛОГИЯ В СИСТЕМАХ БЕЗОПАСНОСТИ

Боробов В.Н.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В условиях рыночной экономики трудовая деятельность представляет собой весьма сложную систему взаимодействия персонала в процессе производства, распределения и потребления материальных благ. В центре этих сложных взаимоотношений находятся интересы людей, являющихся одновременно производителями и потребителями всех необходимых на рынке товаров и услуг. В научной публикации раскрывается сущность управления персоналом. Рассматриваются основные задачи управления персоналом и проблемы рационального использования производственных ресурсов, в первую очередь человеческих. Раскрывается общая модель управления персоналом в современной организации и процесс мотивации персонала, включающий различные стимулы для работников. Предлагаются мероприятия для обеспечения эффективного управления персоналом современной организации и повышения конкурентоспособности продукции. В настоящее время научное решение этой проблемы отечественной экономики предполагает наличие обоснованного механизма управления всеми производственными ресурсами, в том числе и механизма управления персоналом различных категорий в процессе производства и потребления материальных благ на основе экономного расходования имеющихся ресурсов. Основной задачей непосредственных руководителей работ – ответственных исполнителей (мастеров, цеховых механиков, энергетиков и др.), в прямом подчинении которых находятся рабочие, служащие и младший обслуживающий персонал, является организация безопасного производства работ и контроль выполнения подчиненными правил внутреннего распорядка предприятия и инструкций по ТБ. Только соблюдая совокупность взаимосвязанных мер, можно обеспечить эффективное управление персоналом современной организации, повысить конкурентоспособность продукции, благосостояние своих работников.

Ключевые слова: Экономика, экономические ресурсы, специалисты, человеческие ресурсы, стимулирование, мотивация, процесс труда, вознаграждение, задачи управления, квалифицированный персонал.

Управление персоналом – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала¹.

В последние годы в управлении персоналом появился стратегический уровень, и стала складываться

его четкая система, которую можно разделить на следующие основные подсистемы:

1. Формирования и развития персонала.
2. Организации управления персоналом.
3. Обеспечения процесса управления (кадровое, правовое, методическое, социально-психологическое и т.п.).

Персонал (от латинского personalis – личный) – это весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятели рабочие и служащие, совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация, совокупность сотрудников организации, работающих по найму при наличии

¹ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.

трудовых отношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом). Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие); по профессиям, специальностям и квалификационным признакам. Персонал составляет основу любой организации. Люди являются создателями организаций, определяют их цели, выбирают методы, осуществляют функции, направленные на реализацию целей².

В организациях объектом управления выступает персонал этих организаций, а конкретнее – человек, заключенный в рамки организации. Такое четкое определение объекта воздействия позволяет систематизировать управленческие действия (а именно, повысить эффективность функционирования организации) посредством целенаправленного воздействия на персонал. Здесь следует иметь в виду и конечный результат деятельности организации.

Сущность управления персоналом – это организация, в которой находят отражение эффективная деятельность персонала в целом и отлаженная работа каждого работника в частности.

К принципам управления персоналом относятся:

- безусловное соблюдение требований законодательства о труде;
- ориентированность на будущее;
- поддержание баланса интересов организации и работников;
- создание условий для минимизации увольнений и сохранения занятости;
- широкое сотрудничество с профессиональными союзами;
- максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства, поддержание чувства самоуважения;
- справедливое вознаграждение достижений;
- немедленное реагирование на изменение поведения;
- доверие между менеджером и работниками;
- максимальное делегирование полномочий и ответственности;
- привлечение на работу специалистов высокой квалификации;
- в какой-то мере поощрение несогласия.

К числу основных задач управления персоналом относят:

- помощь фирме в достижении цели;

- обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- развитие систем повышения квалификации и профессионального образования;
- сохранение благоприятного климата;
- планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное;
- стимулирование творческой активности персонала;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала;
- обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.

Общими являются три задачи управления персоналом:

1. Обеспечение кадрами.
2. Эффективное использование кадров.
3. Профессиональное и социальное развитие кадров.

В условиях рыночной экономики трудовая деятельность представляет собой весьма сложную систему взаимодействия персонала в процессе производства, распределения и потребления материальных благ. В центре этих сложных взаимоотношений находятся интересы людей, являющихся одновременно производителями и потребителями всех необходимых на рынке товаров и услуг. Производители выпускают и поставляют на рынок столько товаров, сколько потребители в это время желают и могут приобрести. На рынке достигается равновесие между спросом и предложением на различные товары и требуемые услуги. Рынок служит основным механизмом регулирования процессов труда и производства³.

Основу производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развития человеческого капитала составляет трудовая деятельность людей. В любой экономической системе труд является не только главным источником материальных благ, но и важнейшим источником человеческой жизни. Всякий труд имеет своей целью произвести определенный полезный продукт и считается одним из организующих факторов производства. Процесс труда

² Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.

³ Крупица В.В., Яшкова Е.В., Егоров Е.Е. Управление персоналом: учебное пособие/ под ред. проф. В.В.Крупницы. – Н.Новгород: ВГИПУ, 2010. – 202 с.

с экономических позиций можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средствами производства, обеспечивающий полную занятость имеющихся трудовых и материальных ресурсов, соответствующий объем производства продукции, выполнения работ или услуг, а также справедливое распределение материальных благ.

С физиологической стороны любой труд представляет собой процесс потребления или расходования рабочей силы, жизненной энергии человека для преобразования предметов труда с помощью средств производства в требуемые товары и материальные ценности.

С организационной стороны процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов, установления оптимальных пропорций между основными элементами и ресурсами и объединения их в единую систему, именуемую организацией труда и производства. Организация труда должна быть эффективной и гибкой, ориентированной производителей на запросы потребителей. Рациональная организация труда означает такие соотношения используемых экономических ресурсов в процессе производства товаров, при которых достигаются и наилучшие рыночные результаты.

С управленческих позиций процесс труда должен обеспечивать запланированные цели или необходимые производственные результаты в условиях нормального функционирования основных структурных элементов трудовой системы. Управление трудом и персоналом – взаимосвязанные между собой задачи, осуществление которых возможно за счет единой управленческой цели на основе использования человеческого потенциала всех участников трудовой и производственной деятельности на каждом предприятии.

В рыночных отношениях в целом и в трудовых в частности наиболее сложной является проблема рационального использования производственных ресурсов, в первую очередь человеческих. В настоящее время научное решение этой проблемы отечественной экономики предполагает наличие обоснованного механизма управления всеми производственными ресурсами, в том числе и механизма управления персоналом различных категорий в процессе производства и потребления материальных благ на основе экономного расходования имеющихся ресурсов⁴.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы подразделяются на две большие категории – материальные и людские – и четыре основных вида – земля, труд, капитал и предпринимательские способности.

Особое место в процессе производства и распределения товаров, а значит, в организации управления производством занимает проблема платы за используемые ресурсы и распределения получаемых доходов. В условиях рынка экономические ресурсы свободно предоставляются всем производителям, предприятиям и фирмам в обмен на денежные средства. Однако во всех случаях механизм рыночных трудовых отношений должен основываться на справедливом распределении совокупного дохода и стимулировании как работодателей, так и работников в получении высоких результатов труда и производства.

Таким образом, экономический анализ свидетельствует, что в основе совместного механизма рыночных трудовых отношений может быть использована комплексная система управления трудовыми ресурсами, человеческим фактором или персоналом предприятия, обеспечивающая наиболее рациональное производственное поведение каждого работника. При всем разнообразии выполняемых работниками на производстве управленческих целей, технических проектов, организационных задач и экономических требований, комплексный механизм управления персоналом должен содержать целый набор как общих или типовых положений, так и специфических или конкретных трудовых требований. Широко используемая в современном менеджменте классификация общих или типовых управленческих функций, сформулированная А. Файолем, содержит взаимосвязанную систему последовательных действий руководящего персонала: выбор и обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль за ходом работ, оценка результатов, корректировка цели и тому подобное⁵.

Общая модель управления персоналом в современной организации включает тесно взаимодействующие механизмы, такие как подбор и расстановка

⁴ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008

⁵ Современный менеджер: Формирование. Становление. Развитие. Монография / В.В.Крупница, Е.В.Яшкова, Л.В.Сибирякова, Н.Л.Синева, Т.П.Хозерова / под ред. проф. В.В.Крупницы – Н.Новгород: ВГИПУ. – 2011. – 332с.

персонала, развитие и подготовка персонала, анализ и оценка результатов работы, мотивация и вознаграждение персонала и др. Наиболее полные и содержательные направления, функции и сфера конкретной деятельности работников различных категорий обоснованы Б.М. Генкиным в первом отечественном межотраслевом учебнике по управлению персоналом:

1. Производительность и эффективность труда, занимающие центральное место в научной и практической деятельности, особенно в сфере производственного менеджмента, управления трудом и персоналом. В основе всякого процесса управления лежат сопоставление затрат и результатов труда, оценка вклада различных категорий персонала и отдельных коллективов в общие итоги деятельности предприятия, определение факторов увеличения выпуска и продаж на рынке продукции, снижение затрат и повышение результатов труда и производства.
2. Человеческий капитал, определяющий уровень развития трудового потенциала и национального богатства страны и оказывающий прямое и непосредственное влияние на результативность деятельности человека, эффективность производства и уровень жизни людей.
3. Условия труда, обеспечивающие основные параметры внутренней и внешней среды, безопасность деятельности человека, режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда и т.п.
4. Организация и нормирование труда, обосновывающие рациональные формы разделения и кооперации труда, проектирование и обслуживание рабочих мест.
5. Планирование численности персонала, обеспечивающее определение обоснованной потребности различных категорий работников и их рациональное использование на основе действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения.
6. Мотивация персонала, побуждающая человека к наиболее плодотворной деятельности на основе всестороннего учета его личных потребностей и основных целей предприятия.
7. Оплата и стимулирование труда, способствующие увеличению результатов работы и доходов персонала, обоснованию нормальной цены рабочей силы, дифференциации общих доходов и компенсационных доплат и т.д.

8. Социально-трудовые отношения, строящиеся на взаимодействии личных, корпоративных и общественных интересов персонала, развитии партнерских отношений между работодателями и всеми категориями персонала предприятия и др.
9. Управление полной и эффективной занятостью, предполагающее обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в действующем производстве.
10. Совершенствование организации управления персоналом, предусматривающее приведение в полное соответствие с требованиями рынка существующих на предприятиях форм, методов и процедур работы с кадрами, изменение функций и структуры служб управления и работы с персоналом⁶.

Необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в управление человеческими ресурсами.

Все организации озабочены вопросом, что следует делать для того, чтобы получить устойчивый высокий уровень показателей работы своих сотрудников. Это означает, что необходимо уделять пристальное внимание тому, как можно мотивировать индивидуума при помощи стимулов, вознаграждений, руководства и, что особенно важно той работы, которую он выполняет, и той организационной среды, в которой он это делает. Целью, конечно, является развитие мотивационного процесса и рабочей среды, которая бы способствовала тому, чтобы работники достигали результатов, соответствующих ожиданиям руководства.

Структура мотивации труда:

1. потребность, которую желает удовлетворить работник;
2. благо, способное удовлетворить эту потребность;
3. трудовое действие, необходимое для получения блага;
4. издержки материального и морального характера, объединенные с осуществлением трудового действия.
5. Специалисты выделяют мотивацию в отдельную функцию менеджмента. Однако два вида мотивации можно считать основополагающими:

⁶ Крупица В.В., Яшкова Е.В., Егоров Е.Е. Управление персоналом: учебное пособие/ под ред. проф. В.В.Крупницы. – Н.Новгород: ВГИПУ, 2010. – 202 с.

6. мотивация со стороны менеджера по управлению персоналом, направленная на максимально эффективное использование человека в рамках организации. Главной задачей данного вида мотивации становится развитие чувства причастности к миссии, целям и задачам организации, иными словами, цели производственной структуры совпадают с целями сотрудников, и при их достижении будут достигнуты цели последнего;
7. самомотивация, которая подразумевает наличие следующих личностных качеств: ответственности, внутренней установки на плодотворную работу, желания в максимально короткие сроки достичь результата. Работник, разделяющий цели и ценности своей организации, может сам определять для себя задачи⁷.

Экономические методы мотивации персонала предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество. Экономические методы основаны на взаимодействии личных, групповых, и корпоративных мотивов и интересов работников, и их прямой зависимости от общих производственных результатов. Воздействие данного метода на разные категории персонала может быть также неодинаковым.

К экономическим стимулам относятся: зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки и т.д.

Принципы устранения отрицательных стимулов:

1. Менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчиненные, что к ним относятся справедливо.
2. Стандарты для измерения вклада подчиненных в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем еще до того, как работа началась, и должны быть

представлены в ней как можно в более ясной и понятной форме.

3. Менеджеры должны тщательно распределять вознаграждения, чтобы лучшие работники получили больше других.

Существуют также целевые методы или управление по целям, которое широко используется в США и предусматривает установление для работника или группы работников целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня заработной платы или другую форму поощрения⁸.

Следующими являются дисциплинарные методы мотивации персонала – это отдельные выговоры, публичные предупреждения, замечания об ошибочных действиях, предостережения, лишение привилегий, увольнение и т.п.

Система дополнительного вознаграждения включает в себя:

- программу повышения заработной платы, стимулирующие доплаты и надбавки, косвенные компенсации, единовременные вознаграждения;
- премиальную систему;
- социальный пакет – социальные выплаты и социальные программы.

Программа повышения заработной платы исходит из ежегодной оценки эффективности работы сотрудника или аттестации. В ряде компаний пересмотр заработной платы происходит в зависимости от курса рубля, инфляции.

Доплаты носят временный характер (неделя, месяц, квартал) и чаще всего стимулируют: занятость (доплаты за сверхурочные работы, за работу в выходные и праздничные дни, в ночное время и др.); сложность (квалификацию, мастерство); ответственность (доплаты за выполнение заданий, требующих повышенной ответственности).

Надбавки носят более постоянный характер, как правило год, и составляют от 10 до 50% месячного должностного оклада. Они стимулируют:

1. Занятость – за выполнение обязанностей вакантной должности.
2. Сложность – за вредные и опасные условия труда.

⁷ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.

⁸ Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник.– М.: ИНФРА-М, 2009.– 570 с.

3. Ответственность – за материальную ответственность, рабочему за выполнение обязанностей бригадира, руководителю за увеличение численности работников.

Существуют косвенные компенсации прямо не связанные с произведенной продукцией или отработанным временем. Они включают в себя:

- доплаты за работы с особыми условиями труда (тяжелые работы, работы с вредными, опасными условиями, работы в тяжелых климатических условиях);
- выплаты, обусловленные социальным страхованием и защитой от социальных рисков;
- гарантии и компенсации.

Доплаты за работы с тяжелыми и вредными условиями труда установлены в размере от 4-12% до 16-24% (для особо тяжелых работ) от тарифной ставки присвоенного разряда.

В соответствии с принятыми федеральными законами осуществляется обязательное социальное страхование. Средства из фондов направляются на социальные выплаты.

Гарантии и компенсации в соответствии с Трудовым кодексом РФ предоставляются при исполнении государственных и общественных обязанностей, направлении в служебные командировки, при переезде на работу в другую местность, при совмещении работы с обучением.

Существуют также единовременные вознаграждения из разных источников, носящие как правило разовый характер, но позволяющие сделать систему мотивации персонала более гибкой и действенной (за выслугу лет, материальная помощь, компенсация за неиспользованный отпуск, за выполнение разовой работы и т.п.)⁹.

Одним из наиболее значимых для работников средств поощрения со стороны организации являются материалы, в которых отмечаются их заслуги. При этом ставится задача не только воздать должное лучшим работникам, но и показать более широким кругам сотрудников, какое поведение и какие результаты заслуживают восхищения и уважения в компании. Многие крупные компании широко используют возможности своих органов печати для того, чтобы информировать сотрудников о лучших работниках, церемониях награждения и других событиях, призванных пропагандировать высокие

трудовые достижения, энтузиазм и творчество в работе. Часто эти задачи в небольших компаниях выполняют стенные газеты, которые являются очень недорогим, но эффективным средством поощрения лучших работников. При условии регулярного обновления они обычно вызывают искренний интерес у сотрудников и способны эффективно работать на рост авторитета лучших работников.

Доски почета также являются хорошим стимулом. Во многих международных компаниях можно увидеть стенды “Лучший сотрудник месяца”.

Повышению мотивации сотрудников способствуют и различные подарки, которые компания делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры к праздникам, более крупные подарки как символ важности сотрудника фирмы, подарки ко дню рождения, подарки по случаю рождения ребенка и т.п.

Для принятия решений по управлению в области производства, сбыта, финансов, инвестиций и нововведений руководству нужна постоянная деловая осведомленность по соответствующим вопросам, которая является результатом отбора, анализа, оценки и концентрации исходной, сырой информации. На уровне предприятия основу информационного обеспечения финансовой деятельности составляют бухгалтерские данные.

Существует многообразная экономическая информация о деятельности предприятий и множество способов анализа этой деятельности. Финансовый анализ по данным финансовой отчетности называют классическим способом анализа. Внутрихозяйственный финансовый анализ использует в качестве источника информации и другие данные системного бухгалтерского учета, данные о технической подготовке производства, нормативную и плановую информацию и пр.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. К политическим факторам можно отнести:

- степень государственного регулирования экономики;
- политическая стабильность и привлекательность власти и др.

Экономические отношения в макросреде определяют для организации прежде всего то, как

⁹ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.

формируются и распределяются ресурсы. Изучение экономической ситуации предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, платежного баланса и т.п. К экономическим факторам относятся:

- экономический рост/спад;
- уровень налогообложения;
- ставка рефинансирования;
- доступность кредитов и др.

Технологические факторы включают:

- появление новых технологий;
- увеличение глубины переработки;
- внедрение новых материалов;
- снижение энергозатрат и др.

Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы (табл. 1).

Таблица 1.

Факторы макросреды

<p>Политико-правовые факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – будущие изменения в законодательстве; – торговые политика; – финансирование, гранты, инициативы 	<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – экономическая ситуация и тенденции; – уровень налогообложения, определенное для продукта/услуг; – уровень заработной платы; – уровень развития конкурентных отношений.
<p>Социокультурные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – демография; – уровень доходов населения; – тенденции образа жизни; – реклама и связи с общественностью 	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – появление новых технологий; – удельный вес наукоемких технологий в производстве; – информация и коммуникация

О проблемах эффективного управления кадрами в современное время сказано достаточно много. Многие предприятия до сих пор не полностью используют все возможности эффективного управления кадрами в сложившейся экономической ситуации в России¹⁰.

Необходим качественный переход к эффективной организации работы всего коллектива предприятия. Одним из инструментов такого перехода может

стать комплексный подход к совершенствованию управления кадрами.

Поэтому эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в нужное для организации русло. Значит, люди, работая, имеют возможность удовлетворять физиологические, социальные и психологические потребности. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность: с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой – работников. Поэтому создание гибкой системы материального стимулирования позволит повысить удовлетворенность работой за счет материального вознаграждения. Необходимо научить подчиненных измерять степень успешности проделанной работы. Сотрудники, которые постоянно следят за своей деятельностью, способны замечать и документировать рост собственного профессионализма. Они создают для себя таблицы оценок и лучше самого руководителя отмечают свои победы и поражения. Особое рвение к отмечанию своих достижений достигается путем материальной мотивации положительных результатов. Материальная мотивация должна сопровождаться награждением отдельных людей за совокупный вклад группы.

На сегодня существует три основных модели оплаты труда сбытового персонала на основании стимулирования их деятельности:

- бонусная система;
- процент от прибыли;
- процент от оборота.

В большей части российских компаний применяется бонусная система оплаты. Достаточно эффективная система, особенно для состоявшихся компаний, а также для компаний торгующих дорогостоящей продукцией¹¹.

Эффективность этой системы сильно зависит от того положения, в котором находится компания и от тех целей, что она перед собой ставит.

Суть самой системы проста, после определения в зависимости от ситуации на рынке труда и доли плановых выплат для каждой должности, а также планов продаж на период, определяется примерная сумма выплаты.

После этого определяется оклад сотрудника, сумма оклада должна быть достаточной для того,

¹⁰ Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.

¹¹ Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.

чтобы сотрудник мог не задумываться о низших потребностях из пирамиды Маслоу.

Затем определяются важные для фирмы показатели, исходя из стратегических целей компании. Затем для каждой должности определяется сумма бонуса в зависимости от достижения плановых показателей, выставляется либо размер бонуса, либо коэффициент, на который умножается сумма оклада. И получившаяся цифра и есть размер бонуса.

Таким образом, при выполнении всех плановых показателей на 100 %, сотрудник получает свой оклад при перевыполнении плана, равно как и при невыполнении с помощью корректирующих коэффициентов, он получает либо большую зарплату, либо меньшую от запланированной.

Бонус может выплачиваться по итогам любого периода, месяца, квартала, года. Его сумма может варьироваться в зависимости от показателей и коэффициентов. А также конечно и желания учредителей.

Бонусная система имеет следующие преимущества:

- Позволяет гибко подходить к определению уровня заработной платы каждого сотрудника.
- Позволяет четко фиксировать максимальную сумму денежных выплат, как через ограничение размера коэффициентов, так и через размер выставляемых планов.
- Заставляет сотрудников работать более эффективно, в течение всех трех месяцев так невыполнение плана может существенно снизить доход.
- Снижает текучку персонала или же ограничивает ее сроком выплаты бонуса.
- Редкий сотрудник захочет уйти, не дождавшись бонуса.
- Разовые крупные выплаты в целом позитивно влияют на мотивацию персонала.
- Позволяет оборачивать денежные средства в течение трех месяцев, до момента выплаты.

Минусы этой системы заключаются в следующем:

- Для того чтобы система работала, компания должна иметь высокий уровень доверия у своих сотрудников, они должны быть уверены, что зарплату посчитают правильно. В противном случае, если будет хоть немного сомнения, то данная система не будет работать в полную силу. И сотрудники не будут стремиться к выполнению плана. В итоге останутся только те, кого устраивает доход в размере оклада.

- Большие разовые выплаты зарплаты в начале квартала.
- Ограничение размера дохода, определенное потолочным коэффициентом. Для сильных сотрудников, это может являться демотивирующим фактором.

Система процента от оборота часто применяется при агентских продажах. При определении плановых размеров выплат, руководство компании определяется, какую часть от оборота компания будет платить сотрудникам. Таким образом, руководство определяет максимальный размер расходов на оплату труда продавцов.

В случае применения такой системы необходимо учитывать следующие факторы:

- количество продаж в месяц;
- средняя сумма продажи;
- количество клиентов;
- объем усилий, затрачиваемых продавцом на совершение одной продажи.

При применении этой системы фиксированный оклад гораздо ниже суммы плановых выплат и составляет 30-40% от предполагаемого дохода торгового работника. Остальная часть выплат определяется процентом, который делится между наиболее важными показателями развития продаж для компании.

Преимуществами этой системы являются:

- Ограниченный размер доли выплат на зарплату торговым работникам, а также высокий уровень мотивации продавцов, поскольку в этом случае зарплата зависит только от них и её верхний уровень не ограничен.
- Высокая мотивация персонала на увеличение продаж.
- Высокая ответственность персонала при работе с клиентами. Поскольку при использовании этой системы компания делится прибылью с сотрудниками.

Система материального стимулирования – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и всей компании в целом.

Назначение системы материального стимулирования – это ориентирование сотрудников на инициативное и наиболее эффективное достижение целей предприятия. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система материального стимулирования

позволит менеджерам целенаправленно управлять мотивацией сотрудников и повысить производительность и заинтересованность персонала.

Разработка системы мотивации – одно из наиболее перспективных сегодня направлений повышения эффективности труда персонала. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой – быть экономически оправданной. Рассмотрим общие принципы, на основе которых нужно разрабатывать новую систему мотивации для компании и внести коррективы в уже существующие правила материального вознаграждения сотрудников¹².

Одна из основных целей создания системы мотивации – сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед компанией.

Система мотивации в том или ином виде существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана “по учебнику”, либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Система мотивирования всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы стимулирования, реализованные конкурентами. От того, насколько разработанная система стимулирования эффективнее системы конкурентов, в частности, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Следовательно, необходима тщательная разработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия. Нужно быть готовым к тому, что это трудоемкий процесс, который потребует немало времени.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Для повышения профессионального мастерства менеджеру по кадрам необходимо пройти обучение в рамках тренинга “Создание эффективной команды”¹³.

В результате прохождения курса, менеджер по кадрам научится и узнает:

- как управлять состоянием и личностью продавцов в рамках продаж;
- как повысить результативность деятельности продавцов;
- как повысить уверенность и стрессоустойчивость продавцов;
- как повысить у продавцов навыки уверенного поведения с клиентами.

Ключевыми моментами программы являются: применительность на практике, основательность изучения и эффективность полученных знаний.

При этом в рамках курса предлагается приобретение рабочих материалов для организации тренингов с персоналом уже в организации, которые будут затем составлять основу для

¹² Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.

¹³ Современный менеджер: Формирование. Становление. Развитие. Монография / В.В.Крупина, Е.В.Яшкова, Л.В.Сибирякова, Н.Л.Синева, Т.П.Хозерова / под ред. проф. В.В.Крупина – Н.Новгород: ВГИПУ. – 2011. – 332 с.

организации тренингов в компании. При этом отличительной особенностью внедряемой программы является ее последовательность и цикличность, т.е. тренинги будут не разовыми мероприятиями, а регулярными.

Для достижения успеха в рыночной экономике и в условиях острой конкурентной борьбы необходимы менеджеры с особыми качествами. Руководители организаций должны формировать стратегию развития своих предприятия, обеспечивать грамотное управление, понимать и использовать имеющуюся у них информацию и собственную квалификацию руководителя, как стратегический ресурс, обладать знаниями и навыками работы с предметом их управления. Причем делать все это необходимо в условиях, когда возможности для повышения квалификации, как способа повышения эффективности работы предприятия перестали быть вспомогательным ресурсом бизнеса. В настоящий момент они играют в нем реструктуризирующую роль, а менеджмент обучения и повышения квалификации стал основной компонентой интегрального менеджмента, в задачу которого входит объединение всех составляющих систем предприятия в единый комплекс, управляемый грамотным руководящим составом¹⁴.

Во многих случаях руководители нуждаются в повышении общего и профессионального уровня знания. Если управляющий – это квалифицированный работник, то ему необходимо постоянно изучать новые методы и процедуры, новые варианты решения проблем, а также учитывать постоянное развитие и совершенствование теории и практики менеджмента. Если уровень квалификации руководителя существенно ниже требований, предъявляемых современной действительностью, то его следует на основе интенсивного обучения довести до необходимого профессионального уровня за сравнительно короткий срок.

Методы обучения, используемые в организациях, весьма разнообразны, и зависят прежде всего от конкретной ситуации. Поэтому уровень навыков и способностей может быть улучшен весьма значительно за счет использования собственной специальной системы обучения, организованной с учетом специ-

фики высшего руководства и с учетом требований, обусловленных спецификой компании¹⁵.

Обучение на предприятии осуществляется в основном без отрыва от работы. При этом руководитель может сам выделить столько времени для обучения, сколько посчитает нужным. К числу преимуществ этого метода относится возможность выбора на предприятии необходимых методов, которым следует обучить в первую очередь.

Если же у руководителя недостаточно времени для того, чтобы лично заниматься обучением, то он может поручить эту работу профессиональным тренерам из специализированных агентств. К числу таких обычно относятся специальные бизнес-школы и образовательные центры. Но в этом случае происходит отрыв от работы.

Повышение квалификации руководителей даёт возможность повысить их потенциал таким образом, чтобы они смогли на высоком качественном уровне исполнять свои обязанности в будущем. Если они считают, что необходимо соответствующее обучение, которое невозможно осуществить в подразделении, то им следует прибегать к методам обучения на стороне.

Многие предприятия имеют программы обучения руководителей. Руководитель должен избрать необходимые формы повышения своей квалификации сделать выбор наиболее желательной.

Некоторые предприятия, организации включают в свои планы повышения квалификации ряд позиций из планов карьеры руководителей. Особенно часто подобные меры практикуют предприятия, применяющие целевое управление.

Повышение квалификации может проводиться как в Российской Федерации, так и за рубежом. Продолжительность повышения квалификации устанавливается организацией, направляющей руководителя на обучение, исходя из ее целей¹⁶.

Для ответственных руководителей (начальников отделов или каких-либо других самостоятельных подразделений) обязанность по обеспечению безопасности своих подчиненных должны быть следующими:

- выполнение мероприятий, обеспечивающих улучшение условий труда, снижение травматиз-

¹⁴ Современный менеджер: Формирование. Становление. Развитие. Монография /В.В.Крупница, Е.В.Яшкова, Л.В.Сибирякова, Н.Л.Синева, Т.П.Хозерова/ под ред. проф. В.В.Крупницы – Н.Новгород: ВГИПУ. – 2011. – 332 с.

¹⁵ Моргунов Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2011.

¹⁶ Моргунов Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2011.

ма и заболеваемости на руководимом участке, изложенных в соглашениях по охране труда, предписаниях, актах обследования и др.;

- обеспечение во вверенных подразделениях исправного и безопасного состояния помещения, оборудования, инструмента, приспособлений, инвентаря, транспортных средств и грузоподъемных механизмов, предохранительных устройств и санитарно технических установок, а также правильной и безопасной организации и содержания работ, рабочих мест, проходов и проездов;
- осуществление надзора за соблюдением подчиненными работниками норм, правил, инструкций, приказов, предписаний и указаний по технике безопасности и производственной санитарии;
- организация инструктажа всех видов и особенно инструктажа по технике безопасности;
- обеспечение подчиненных работников необходимой исправной спецодеждой, спец. обувью и

другими защитными приспособлениями, а также спец. мылом, питьевой водой и нейтрализующими веществами: снабжение машин, станков, механизмов техническими устройствами безопасности;

- соблюдение установленного на предприятии режима труда и отдыха.

Поэтому главной основной задачей непосредственных руководителей работ – ответственных исполнителей (мастеров, цеховых механиков, энергетиков и др.), в прямом подчинении которых находятся рабочие, служащие и младший обслуживающий персонал, является организация безопасного производства работ и контроль выполнения подчиненными правил внутреннего распорядка предприятия и инструкций по ТБ. Только соблюдая совокупность взаимосвязанных мер, можно обеспечить эффективное управление персоналом современной организации, повысить конкурентоспособность продукции, благосостояние своих работников.

Библиография:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008
2. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
3. Крупица В.В., Яшкова Е.В., Егоров Е.Е. Управление персоналом: учебное пособие/ под ред. проф. В.В.Крупицы. – Н.Новгород: ВГИПУ, 2010. – 202 с.
4. Современный менеджер: Формирование. Становление. Развитие. Монография/ В.В.Крупица, Е.В.Яшкова, Л.В.Сибирякова, Н.Л.Синева, Т.П.Хозерова/ под ред. проф. В.В.Крупицы – Н.Новгород: ВГИПУ. – 2011. –| 332 с.
5. Моргунов Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2011.
6. Миндлин Ю.Б. Составляющие оценки эффективности системы управления предприятием в экономике региона // Микроэкономика. – 2008. – № 7. – С. 90-96.
7. Миндлин Ю.Б. Управление системой качества на предприятии сферы услуг // Тренды и управление. – 2013. – № 1. – С. 111-114.
8. Миндлин Ю.Б. Экономический механизм приватизации промышленных предприятий // диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Москва, 2005.
9. Е.В. Трофимов Награды как особого рода поощрения // Политика и Общество. – 2011. – 9. – С. 37-52.
10. А. Г. Коряков Факторы экономической устойчивости и развития предприятий // Налоги и налогообложение. – 2012. – 5. – С. 55-61.
11. Кульба В.В., Шульц В.Л., Шелков А.Б., Чернов И.В., Кононов Д.А., Сомов Д.С. Управление безопасностью и живучестью объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта на основе индикаторного подхода // NB: Экономика, тренды и управление. – 2013. – № 2. – с.1-107. DOI: 10.7256/2306-4595.2013.2.5111. URL: http://e-notabene.ru/etc/article_5111.htm

References:

1. Vesnin V.R. Upravlenie personalom. Teoriya i praktika: ucheb. – М.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2008
2. Durakova I.B. Upravlenie personalom: Uchebnik. – М.: INFRA-M, 2009. – 570 s.

3. Krupitsa V.V., Yashkova E.V., Egorov E.E. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie/ pod red. prof. V.V.Krupitsy. – N.Novgorod: VGIPU, 2010. – 202 s.
4. Sovremennyyi menedzher: Formirovanie. Stanovlenie. Razvitie. Monografiya/ V.V.Krupitsa, E.V.Yashkova, L.V.Sibiryakova, N.L.Sineva, T.P.Khozerova/ pod red. prof. V.V.Krupitsy – N.Novgorod: VGIPU. – 2011. – 332s.
5. Morgunov E. B. Upravlenie personalom. Issledovanie, otsenka, obuchenie. M.: Yurait, 2011.
6. Mindlin Yu.B. Sostavlyayushchie otsenki effektivnosti sistemy upravleniya predpriyatiem v ekonomike regiona // Mikroekonomika. – 2008. – № 7. – S. 90-96.
7. Mindlin Yu.B. Upravlenie sistemoi kachestva na predpriyatii sfery uslug // Trendy i upravlenie. – 2013. – № 1. – S. 111-114.
8. Mindlin Yu.B. Ekonomicheskii mekhanizm privatizatsii promyshlennykh predpriyatii // dissertatsiya na soiskanie uchenoi stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk / Moskva, 2005.
9. E.V. Trofimov Nagrady kak osobogo roda pooshchreniya // Politika i Obshchestvo. – 2011. – 9. – S. 37-52.
10. A. G. Koryakov Faktory ekonomicheskoi ustoichivosti i razvitiya predpriyatii // Nalogi i nalogooblozhenie. – 2012. – 5. – S. 55-61.
11. Kul'ba V.V., Shul'ts V.L., Shelkov A.B., Chernov I.V., Kononov D.A., Somov D.S. Upravlenie bezopasnost'yu i zhivuchest'yu ob'ektov infrastruktury zheleznodorozhnogo transporta na osnove indikatornogo podkhoda // NB: Ekonomika, trendy i upravlenie. – 2013. – № 2. – S.1-107. DOI: 10.7256/2306-4595.2013.2.5111. URL: http://e-notabene.ru/etc/article_5111.htm