

зарплаты каждому конкретному работнику. Но руководитель должен рассматривать заработную плату не с точки зрения поиска путей ее экономии, как это принято в современной торговой практике, а с целью определения путей повышения качества труда работников. Так, если за предшествующий период у работника была заработная плата выше, чем в отчетном периоде, то у работника выясняются причины ее снижения и совместно с руководителем определяются пути ее увеличения. Диалог должен вестись в «режиме свободного высказывания мнений». Это, в первую очередь позволит работникам изложить свое отношение по состоянию текущих дел на предприятии, во-вторых, снимет такой мотив неудовлетворенности трудом как невнимание руководства к проблемам работников и позволит работнику реально почувствовать себя в качестве участника организации материального стимулирования.

Для управления качеством труда как обязательный элемент на каждом предприятии следует проводить обучение новых работников независимо от опыта их работы в должности, стажа работы, которое включает в себя их участие в обучающей программе и обучение на рабочем месте. Обучающая программа предусматривает изучение политики торговой компании, получение основных знаний и навыков, необходимых в работе. Обучение непосредственно на рабочем месте включает выполнение конкретного задания работником под руководством менеджера.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Л.И. Пушкина, О.И. Юрова

Могилевский государственный технический университет

В настоящее время, в условиях перехода к рыночной экономике возрастает значимость мотивации и стимулирования труда. В современных условиях система стимулирования на исследованных отечественных предприятиях во многом не совершенна и не эффективна. В частности, предусмотрено позитивное стимулирование за выполнение и перевыполнение плана производства продукции и экономию ресурсов. Выполнение бюджета по важнейшему показателю – затратам на производство продукции – не включается в систему материального стимулирования предприятий.

Стимулирование может быть эффективным, если удовлетворяет следующим требованиям:

- подразделению планируются в качестве обязательных только те виды затрат, на которые оно может оказывать влияние;
- результат деятельности подразделения должен быть увязан с соблюдением уровня запланированных ему затрат и выполнением мероприятий по их экономии;
- размер фонда оплаты труда подразделений и величина оплаты труда каждого работника должны непосредственно зависеть от результатов вы-

полнения бюджета по затратам и увязываться с результатами деятельности предприятия, особенно в том случае, когда не соблюдение запланированного уровня затрат приводят к изменению результатов деятельности предприятия.

Одним из основных элементов системы стимулирования труда является материальная ответственность. В основе ее лежат следующие принципы:

- обязательное отражение в системе хозяйственного учета предприятия претензий и санкций;
- материальная ответственность подразделений и работников аппарата управления как составная часть материальной ответственности предприятия.

Материальная ответственность реализуется путем предъявления подразделению, нарушившему бюджет по затратам производства и принесшему в результате этого ущерб другому подразделению или предприятию в целом, претензий и взыскания по ним материальных санкций. Кроме того, на потерпевшие подразделения возлагаются обязательства по принятию мер к минимизации потерь от нарушения внутрипроизводственных обязательств. Наложение санкций на виновное подразделение не освобождает его от дальнейшего реального исполнения нарушенного обязательства. Материальная ответственность подразделений не носит компенсационного характера, так как взысканные санкции во многих случаях не возмещают ущерб, который понесло предприятие в результате нарушения внутрихозяйственных обязательств.

Механизм материальной ответственности реализуется по средствам использования следующих видов санкций:

- штрафа, взыскиваемого с виновного подразделения в пользу пострадавшего;
- возмещение пострадавшему подразделению непроизводительных затрат;
- корректировки плановых показателей пострадавшего подразделения.

Система санкций и поощрений, являясь стержнем системы стимулирования, должна обеспечивать единый подход к стимулированию деятельности структурных подразделений, что означает выполнение следующих требований: охват системой всех структурных подразделений; определение размера санкций по каждой претензии и порядка ее отнесения на конечные результаты деятельности подразделений; применение материальной ответственности не только к коллективу подразделения в целом, но и к конкретному работнику, действия или бездействия которого явилось причиной нарушения обязательств.

Таким образом, система стимулирования труда работников, направленная на поддержание запланированного уровня производственных затрат и их снижения, построена по следующей схеме:

- 1) в основе ее формирования лежит система санкций и поощрений;

2) в случае, когда величина убытков согласно решению руководства предприятия должна быть полностью покрыта за счет фонда оплаты труда подразделений, нижний предел месячного размера и его корректировки определяется установленной законодательством минимальной величиной фонда оплаты труда;

3) скорректированный фонд оплаты труда при наложении штрафных санкций на подразделение распределяется пропорционально плановым размерам оплаты труда работников, за исключением случая, когда всем работникам выплачивается установленный законом минимум;

4) если виновником нарушения является отдельный работник (группа работников), величина взыскания полностью обращается на фонд оплаты труда работника (группы работников);

5) при снижении затрат и соблюдении требований технологии и организации производства полученная экономия расходуется на премирование работников. Распределение производится между премируемыми работниками пропорционально плановым величинам оплаты труда, если иное не предусмотрено положениями об оплате труда, которые действуют на предприятии.

Данный механизм стимулирования во многом позволит повысить эффективность деятельности предприятия за счет обоснованной мотивации труда работников.

СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЯХ

Н.Г. Родцевич к.э.н.

Бобруйский филиал БГЭУ

Кризисная ситуация на предприятии, как правило, сопровождается повышением социально-психологической напряженности в коллективе.

Она возникает не вдруг. Чаще всего кризис, вызванный неплатежеспособностью, сопровождается затянувшимся периодом невыплаты или несвоевременной выплатой заработной платы, неоплачиваемыми вынужденными отпусками, и это, естественно, порождает недовольства и тревожные ожидания.

Сообщение о том, что на предприятие назначен внешний управляющий, способно усугубить социальную напряженность.

Объективно персонал, как один из кредиторов, должен быть заинтересован в санации предприятия. Но известие о банкротстве порой может вызвать неадекватную реакцию коллектива.

Основные причины, усиливающие социальную напряженность:

- 1) не информированность и неопределенность;
- 2) социальная незащищенность;
- 3) незнание своих прав на социальные гарантии и социальную защиту;