

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;

4) тревожные ожидания негативных перемен, в том числе:

- боязнь потерять работу;
- боязнь материальных потерь, связанных со снижением заработка или невыплатой заработной платы;
- боязнь своего профессионального несоответствия новым условиям работы: новым функциям, задачам, новой технологии и т.п. Это проявляется при возможном переводе на другую работу, должность, на другой участок работы, при освоении новой или смежной профессии и т.п.;
- боязнь утраты с потерей должности или при смене работы каких-то правовых и моральных преимуществ нематериального характера и др.

Перед руководителями кризисного коллектива, как правило, стоят две группы задач, связанных со снижением социальной напряженности:

- 1) обеспечение социальных гарантий и социальной защиты персонала;
- 2) снижение социально-психологической напряженности в коллективе, вызванной неопределенностью и не информированностью.

Решение первой группы задач в основном связано:

- с выплатами задолженности по заработной плате и компенсациям;
- с организацией переподготовки высвобождаемых и переводимых на другую работу;
- с содействием в трудоустройстве высвобождаемых работников;
- с мерами по социальной защите части высвобождаемых неконкурентоспособных работников на рынке труда (лиц пенсионного и предпенсионного возраста, инвалидов и др.

Все эти меры требуют определенных затрат. Поэтому они должны быть предусмотрены в плане реструктуризации и в бизнес-плане оздоровления предприятия.

Рекомендация антикризисному управляющему. Все мероприятия по обеспечению социальных гарантий и социальной защиты разделите на две группы:

- меры, обязательные в соответствии с действующим законодательством;
- меры, желательные при наличии необходимых средств.

Вторая задача — снижение социально-психологического напряжения в коллективе связана, прежде всего, с планомерной широко развернутой разъяснительной работой и подготовкой персонала к планируемым нововведениям.

В процессе этой работы персонал предприятия должен пройти через четыре ступени готовности к нововведениям: понять, принять, освоить, развивать.

На 1-й ступени люди должны понять объективную необходимость и неизбежность перемен, видеть и уяснить проблему.

На 2-й ступени должна быть достигнута готовность принять предлагае-

мые меры оздоровления, стать сторонником инновационных идей.

На 3-й ступени должны проводиться профессиональная подготовка, освоение новых форм и методов работы, новых организационных условий.

На 4-й ступени подготовленные люди должны стать активными участниками инновационного процесса.

Рекомендации антикризисному управляющему. Начните свою работу на кризисном предприятии со встречи с людьми:

- изучайте причины беспокойств;
- изучайте мотивы сопротивления нововведениям;
- разьясняйте суть проблем;
- делайте открытыми ваши планы и вашу кадровую политику;
- чаще прибегайте к коллективным и коллегиальным формам принятия решений;
- делайте других соавторами ваших идей, таким образом, Вы получите активных сторонников и соратников их реализации.

Работа с персоналом помогает снизить степень сопротивления нововведениям.

Обычно сопротивление нововведениям проявляется либо в форме открытого, активного возражения, либо носит скрытый, пассивный характер.

Активное открытое сопротивление объективно работает на улучшение, совершенствование инновационных решений.

Пассивное сопротивление проявляет себя, по сути, как форма скрытого саботажа, чаще всего немотивированного. Преодолеть его можно только терпеливой разьяснительной работой с людьми и применением мотивационных рычагов управления персоналом.

В кризисной ситуации снижению социально-психологического напряжения способствует организация специальных консультативных семинаров и юридических консультаций о правах и возможностях персонала на предприятии и на рынке труда.

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

В.Т. Сорока, старший преподаватель

Могилевский государственный технический университет

Переходная экономика достаточно быстро выявляет основной перечень форм хозяйствования присущих традиционной экономике. Однако субординация этих форм в экономической структуре общества занимает уже значительно большее время. Это связано с влиянием на этот процесс различных факторов: экономических, политических, социально-культурных. Выделяя малый бизнес в качестве формы хозяйствования можно утверждать, что хотя его место в экономике нашей страны еще четко не определилось, но накопление предпосылок для его развития идет очень быстро. В этой связи выявление мотивов деятельности у такого рода хозяйствующих