

НВУЗ АНО «РЕГИОНАЛЬНЫЙ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Курск

Все права защищены. Воспроизведение любой части раздела «Управление персоналом» без письменного разрешения автора запрещено.

Все замечания и пожелания Вы можете отправить по электронному адресу: loratin@bmail.ru.

2-е издание

Курск: типография РФЭИ. – 20 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ? 4

ЧАСТЬ 1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА 4

 Глава 1. Что, кому, зачем? 4

 Глава 2. Кто нам нужен? 5

 Глава 3. Где искать? 5

 Глава 4. Как производить отбор? 7

 Глава 5. Полезные советы по отбору персонала 8

ЧАСТЬ 2. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА 9

 Глава 6. Начало обучения 9

 Глава 7. Методики обучения 9

 Глава 8. Командообразование 10

 Глава 9. Оценка обучения 11

ЧАСТЬ 3. ОЦЕНКА РАБОТЫ 11

 Глава 10. Методики оценивания 11

 Глава 11. Решение проблем 12

ЧАСТЬ 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА 12

 Глава 12. Системы оплаты труда 12

 Глава 13. Материальное стимулирование 13

 Глава 14. Нематериальное стимулирование 14

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 17

ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ?

Бизнес – это командная игра. В нем практически всегда задействовано более двух человек. И, естественно, Вам как создателю Своего Дела просто необходимо уметь правильно нанимать, обучать, мотивировать и организовывать людей. Этими вопросами и занимается наука «Управление персоналом».

За многие годы Советской власти у русских людей произошли значительные изменения в менталитете, причем не в лучшую сторону. Наши люди, в большинстве своем, считают работу тяжким бременем. И поэтому выполняют ее, мягко говоря, плохо. За примерами не нужно далеко ходить: АвтоВАЗ – величайшее предприятие России, но почему-то качество выпускаемого товара оставляет желать лучшего.

А у руководящего состава немного другая болезнь. Они считают, что лучше всего люди работают, когда за ними стоит «злой дядька с плеткой» и постоянно «мотивирует» трудяг.

И в итоге что? Ничего хорошего! Низкая производительность, высокий процент брака, огромное количество недовольных и самое страшное – компания не приносит желаемый доход.

Дабы не повторять чужих ошибок, Вам следует задуматься над собственным взглядом на рабочий процесс. Самое главное – помнить, что люди – это люди, а не расходный материал. И если у Вас возникла совсем непонятная ситуация, то постарайтесь поставить себя на место виновного. Такой подход поможет разрешить непонимание и быстро найти выход из сложившейся ситуации.

ЧАСТЬ 1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Глава 1. Что, кому, зачем?

Значит так, первым шагом на пути создания бизнес - команды будет формирование структуры организации.

На этом этапе Вы должны решить, какие задачи будут возникать в компании. Затем выяснить, сколько на все это Вам потребуется человек. Это и будет Ваша рабочая бизнес - команда.

Сразу хочу Вас предупредить: не стоит на одного человека возлагать слишком много обязанностей, но и чересчур мало работы - тоже нехорошо.

Одну и ту же функцию не должно дублировать несколько человек. Если же работник не справляется с возложенными на него обязанностями, то его следует обучить или, если такое невозможно, уволить с работы.

В компании должна быть создана структура, при которой кадровые издержки будут минимальны. В большей степени, это значит, что работник должен наниматься только, когда без него справиться невозможно. (Кстати, это один из основных принципов успеха Toyota.)

В самом начале своей деятельности Вы должны составить список обязанностей,

которые будет необходимо выполнять сотрудникам в компании.

Например, Вы решили открыть компанию по производству банных веников.

Допустим, что технология изготовления была передана Вам бабушкой и доработки не требует. Тогда необходимо:

1. Заготавливать (покупать) материал.
2. Вязать.
3. Сушить.
4. Продавать.
5. Вести учет.

А сейчас давайте прикинем, сколько на это Вам потребуется людей. Здесь все будет зависеть от объемов. Предположим, Вы собираетесь продавать по 50 веников в день, торгуя на рынке. Тогда у нас получается, что на все это потребуется 2 человека. Один будет заниматься исключительно продажей, а другой – изготовлением и учетом. При этом если будет только один человек, то он физически не будет это успевать (с 8:00 по 16:00 – продажа веников, с 16:30 по 0:30 – изготовление + время на учет). А если и будет, то качество товара будет низким.

Итак, прежде чем приступить к реализации проекта, Вам следует сформулировать все задачи, которые будет необходимо выполнять в компании. И, уже исходя из этого, решить, какие специалисты потребуются.

Глава 2. Кто нам нужен?

Переходим к этапу №2: поиску необходимого специалиста. Сперва нужно определиться, какими качествами и чертами характера должен обладать требуемый сотрудник.

Например, вернемся к баннам веникам. Как мы уже решили, Вам потребуется 2 человека на выполнение этой работы. Один продает, другой вяжет.

Продавец должен обладать следующими качествами и умениями:

1. Общительность.
2. Настойчивость.
3. Уверенность.
4. Позитивность.
5. Компетентность и т.д. (о том, какими качествами должен обладать продавец, подробно написано в разделе «Искусство заключения сделок»).

Вязальщик должен обладать немного другим:

1. Усидчивость.
2. Ловкость.
3. Профессионализм.
4. Ответственность.

И согласно выведенным критериям следует искать работников.

Сейчас мы рассмотрим эти действия на примере того, как один бизнесмен – Максим Овчинников, хозяин магазина мужской одежды премиум-класса, искал продавца.

Все началось в январе 2009 года. Кризис бил ключом. Но, как ни странно, поиски продавца были далеко не простым делом.

Максиму на работу требовался человек, который бы мог полноценно и с безупречным качеством обслуживать обеспеченных клиентов.

Критерии он определил следующие:

1. Женщина (по мнению нашего героя, понять менталитет требовательных клиентов – мужчин может только продавец – женщина)
 2. Возраст от 23 до 35 лет.
 3. Приятная внешность.
 4. Образование не имеет значение.
 5. Позитивное отношение к жизни.
 6. Целеустремленность.
 7. Бесконфликтность и коммуникативность (работать было необходимо в команде с еще одним продавцом).
 8. Энергичность.
- Что из этого получилось, Вы будете постепенно узнавать в этом разделе...

Глава 3. Где искать?

После определения критериев Вам следует решить, где искать кандидатов на вакантное место.

Вариантов решения этой задачи достаточно много:

1. Дать объявление о поиске работника.
2. Обратиться в кадровое агентство.
3. Нанять профессиональных вербовщиков.
4. Произвести набор из институтов, университетов, колледжей, академий и прочих учебных заведений.

А теперь подробнее.

1. Объявление о поиске работника.

Этот способ является самым распространенным на сегодняшний день. Основан он на том, что человек, который заинтересуется предложением, должен позвонить работодателю и предложить свою кандидатуру.

Существует два основных способа размещения объявлений: через СМИ и через доски объявлений. В прессе объявление лучше всего размещать в местной газете или профессиональных изданиях (в зависимости от требуемой должности). Однако стоит отметить существенный недостаток профессиональных журналов – это продолжительный период

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

между подачей объявления и непосредственно выходом в свет, зачастую более месяца.

Достоинства и недостатки основных типов средств массовой информации.

Тип средства	Достоинства	Недостатки	Примечания
Газеты	1. Быстрота публикации.	1. Часто игнорируется. 2. Высокая конкуренция. 3. Низкое качество.	
Журналы	1. Охват только определенной категории людей специализированными журналами. 2. Высокое качество печати. 3. Длительное хранение и вероятность повторного чтения.	1. Длительный срок до публикации.	1. Используется крупными компаниями для многочисленного привлечения персонала
Радио и телевидение	1. Трудность игнорирования. 2. Низкая конкуренция. 3. Быстрый выход в эфир.	1. Высокая стоимость.	1. Применяется, когда необходимо быстрое и широкое воздействие.
Интернет	1. Низкая стоимость. 2. Быстрота публикации.	1. Малый охват аудитории.	1. Применяется, При дефиците средств или в комбинации с другими методами.

2. Кадровые агентства

Принцип работы кадровых агентств достаточно прост:

Работник, который желает получить работу, заполняет установленную анкету и ждет, когда его анкета заинтересует работодателя.

На сегодняшний день 84% опрошенных предпринимателей используют агентства

	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4	Кандидат 5	Кандидат 6
Дата рождения	23.12.80	14.11.70	07.01.86	29.10.82	30.12.85	05.11.77
Дети	Нет	Дочь 19 лет	Дочь 5 лет	Нет	Сын 6 лет	Дочь 12 лет Сын 5 лет
Денежные ожидания	15 000 руб.	15 000 руб.	От 15 000 руб.	От 10 000 руб. до 15 000 руб.	От 10 000 руб. до 15 000 руб.	15 000 руб.
Мед. противопоказания	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
В настоящее время	Не работает	Не работает	Не работает	Не работает	Не работает	Не работает
Образование	Незаконченное высшее (Бух.учет)	Среднее	Средне-специальное (товаровед)	Высшее (экономист)	Высшее (экономист-бухгалтер)	Высшее (учитель математики)
Примечания	Знание программ 1С, MS Office	-	Знание программ 1С, электронная почта MS Office	Знание программ 1С, электронная почта MS Office	Знание программ 1С, электронная почта MS Office, Права (кат. В,С)	Знание программ 1С

занятости при поиске персонала. Это позволяет работодателю не тратить время на первоначальное отсеивание кандидатов.

3. Использование профессиональных вербовщиков

Этот способ используют компании при поиске высокооплачиваемых сотрудников – Топ - менеджеров и прочих ключевых фигур.

Опасность заключается в слишком большой ответственности, которая лежит на вербовщике. Лучше работать только с проверенными людьми.

4. Набор из институтов, университетов, колледжей, академий и прочих учебных заведений.

Большое количество потенциальных кандидатов можно набрать из выпускников учебных заведений. Это достаточно важный источник кадров. Главная идея заключается в том, что студенты не имеют стажа и поэтому им достаточно сложно устроиться на работу. Поэтому студентам не обязательно много платить, и при этом их будет гораздо проще обучить тонкостям работы.

А сейчас вернемся к Максиму Овчинникову.

Наш герой решил использовать услуги кадрового агентства. Он подписал с ним договор, а затем передал свои требования к кандидатам. Максим это сделал, прежде всего, из экономии рабочего времени. Агентство само предложит наиболее подходящие варианты. А Овчинникову нужно будет сделать только окончательный выбор.

В конце недели Максиму прислали 6 резюме наиболее подходящих для него кандидатов.

Итак, наиболее подходящие кандидаты найдены, теперь следует выбрать из них достойнейшего, либо же продолжить поиск.

Глава 4. Как производить отбор?

Вот мы и подошли к самому важному этапу подбора персонала. У нас уже отобраны кандидаты, и дальше нам нужно провести с каждым из них собеседование, чтобы выбрать лучшего.

Это также можно возложить на плечи специалистов по подбору персонала (психологов и т.д.). Но это может достаточно дорого стоить. Поэтому начинающему бизнесмену логичнее будет провести собеседование самостоятельно.

В зависимости от должности критерии оценки будут меняться, поэтому универсальных методик не существует. Вы должны сами определить, какие качества человека будут необходимы в этой профессии. И, чтобы у Вас не возникло никаких вопросов, я расскажу, как проходил отбор у нашего владельца магазина мужской одежды.

Максим назначил встречи с каждым из кандидатов. Основные критерии были определены. Продавец должен быть позитивным, дружелюбным, энергичным, настойчивым, привлекательным и обладать чувством убеждения.

Ниже приведены диалоги с тремя из кандидатов и даны комментарии.

(К1) – кандидат №1, (К2) – кандидат №2, (К3) – кандидат №3, (Р) – работодатель Максим

(Р) – Здравствуйте. Давайте сразу к делу. Первый вопрос. Расскажите немного о себе. (Вопрос проверяет умение человека говорить. Краткость, точность и ясность изложения.)

(К1) – Меня зовут Лариса, мне 29 лет. Образование у меня незаконченное высшее из-за того, что пришлось переехать в другой город по семейным обстоятельствам и искать работу там. Детей у меня нет, но очень бы хотелось. Да, дети это самое главное в жизни. Без них вряд ли что-то имело бы смысл. Мой муж говорит то же самое. Но мы никак не можем справиться. Вроде бы и к врачу ходили – все в порядке. Но забеременеть никак не могу. (Женщина достаточно хорошо владеет

речью, но мысли спутаны. Ее просили рассказать о себе, а не о проблемах.)

(К2) – Меня зовут Люба. Мне 39. Ну что еще. В/О я не получала. (пауза). Дети. У меня дочь есть. Взрослая уже... (Ужасная речь. С ней вряд ли что-то получится.)

(К3) – Меня зовут Юля. Лет мне 23. И я в полном расцвете сил. По образованию я товаровед. Всю жизнь хотела работать продавцом. Это так здорово – общаться с людьми. Что еще... Школу я закончила с 5 четверками. У меня замечательный муж. А еще прекрасная дочка. Ей 5. Вот и все. (придраться не к чему, за исключением того, что достаточно редко человек мечтает быть продавцом. Возможно, она любит приврать.)

(Р) – Почему Вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем Ваше преимущество над остальными? (Вопрос проверяет характер человека, а также умение убеждать.)

(К1) – Я очень старательная. Если мне что-то поручают, то я это обязательно выполню. Вот мое самое главное достоинство. (Для продавца это не очень важное качество)

(К2) – Ну, я не знаю. Наверное, потому что я Вам больше всех понравлюсь. (Звучит неуверенно. Вряд ли она сможет продавать. С таким настроем убедить покупателя сделать покупку невозможно.)

(К3) – А если не я, то кто? (Дерзко, но в этом что-то есть...)

(Р) – Каковы Ваши сильные стороны? (Проверяется умение расхваливать товар.)

(К1) – Я старательная, ответственная. Я не боюсь сложностей и всяких проблем.

(К2) – Я очень старательная. Вы знаете, мне говорят, что меня очень все любят. Поэтому у меня получится хорошо продавать (без комментариев).

(К3) – Я веселая и жизнерадостная. И это очень часто заразительно для окружающих.

(Р) – Каковы Ваши слабые стороны? (Проверяется способность находить выход из сложной ситуации.)

(К1) – Порой я бываю доверчива.

(К2) – У меня нет недостатков.

(К3) – Мой самый главный недостаток – это то, что я плохо готовлю.

(P) – Почему Вы ушли с предыдущей работы? (Проверка конфликтности.)

(K1) – Со мной работали очень плохие люди. Я не могла найти с ними общий язык. (Кандидатка явно конфликтна. Для продавца это плохо: нужно уметь находить общий язык с каждым.)

(K2) – Мне там надоело. (Нет гарантии, что ей не надоест работать здесь)

(K3) – Мне мало платили. (Высокие запросы - это не очень хорошо. Но это значит, что ее сильно мотивируют деньги. Если ввести сдельную систему оплаты труда, то она всегда будет стремиться много продавать.)

(P) – Расскажите о вашем отношении к жизни. Какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь? (Оценка позитивности.)

(K1) – Для меня самое главное - это дети. А самая большая сложность – это правильно их воспитать.

(K2) – Жизнь – это череда черного и белого. Я думаю, что если случается неприятность, то лучше ее переждать.

(K3) – В жизни я не вижу никаких сложностей. Все сложности – это задачи. А любую задачу можно решить. (Очень хорошо. Но, возможно, ответы не совсем искренние.)

(P) – Как Вы определите, успешно ли прошла продажа? (Проверка знания основ торговли)

(K1) – Я не знаю.

(K2) – Мне кажется, что если он купил, то, значит, все хорошо.

(K3) – Если клиент ушел из магазина с улыбкой на лице, то продажу можно считать успешной.

(P) – Опишите Ваш лучший коллектив, Ваше место в коллективе. (Оценка характера и дружелюбности.)

(K1) – Мой лучший коллектив был в университете. Мы тогда очень дружными были. Жаль, что пришлось от них уехать.

(K2) – Я затрудняюсь ответить.

(K3) – Сложно сказать. Я никогда в коллективе себя плохо не чувствовала.

Наверное, поэтому мне сложно выделить лучший.

(P) – Какой клиент для Вас оптимален? (Оценка характера и трудолюбия.)

(K1) – Мне нравится работать с людьми, которые знают, чего хотят.

(K2) – Самое главное, чтобы человек был не хам и не идиот.

(K3) – Для меня любой клиент оптимален. Не имеет значение, с кем работать.

Кроме этих трех кандидаток было еще три. Но они совершенно не были достойны. И чтобы не тратить Ваше время, я не буду приводить их диалоги.

Максим выбрал 23 летнюю Юлю. По его мнению, она больше всех подходила под его критерии.

Итак, на примере мы разобрали процесс отбора работников. Но на этом еще не все. Следующим шагом будет обучение нанятого сотрудника. Об этом подробно написано в третьей части раздела. Кстати, по результатам обучения могут выясниться неизвестные подробности. Например, работник не будет желать работать в команде или он просто будет необучаемый. И, возможно, его придется исключить из числа сотрудников.

Глава 5. Полезные советы по отбору персонала

Президент американской компании Leadership Development Дэн Бобински дал несколько советов владельцам и руководителям организаций, каких основных ошибок следует избегать при приеме на работу нового сотрудника. В частности, нелишним будет запомнить 3 правила, кого на работу брать НЕ следует.

Правило 1. Не нанимайте родственников

В западном фольклоре есть поговорка: "Родственник в гостях, как свежая рыба". Через несколько дней его присутствие уже невыносимо. Точно так же работающий в вашей организации родственник может постоянно напоминать своим присутствием о давно забытых неприятностях. Принимая на

работу одного из своих родных, вы автоматически берете на себя дополнительные обязательства перед всей семьей. Что если ваш двоюродный брат, работающий в одном из подразделений компании, не справится со своими профессиональными обязанностями? Уволив его, вы обрекаете себя на неловкие моменты во время встреч с родными. Закрывая же глаза на его профессиональную непригодность, вы рискуете потерять деньги и подать плохой пример остальным сотрудникам.

Правило 2. Не нанимайте никого в порыве чувств

Подбор персонала всегда требует ясного и рационального расчета. Необходимо оценить сильные и слабые стороны кандидата с учетом его предполагаемых должностных обязанностей. Для этого требуется время. Если

же вы пренебрегаете этим этапом и берете человека "с наскока", то не удивляйтесь, что очень скоро вам придется по той или иной причине с ним расстаться.

Правило 3. Не нанимайте никого из жалости

Пусть это прозвучит бездушно, но вы не обязаны брать на работу людей, которым не везет в жизни. Часто люди сами виноваты в своих неудачах. В то же время это ни в коем случае не касается тех людей, которые нужны вам как квалифицированные профессионалы. Но не старайтесь выдавать желаемое за действительное только потому, что вы хотели бы скрасить период неудач вашего кандидата. Вам нужны люди, которые помогут компании развиваться, а не те, которых компания будет нести на себе.

ЧАСТЬ 2. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Глава 6. Начало обучения

После того как мы отобрали людей на требуемую должность, их нужно обучить. И первым шагом будет определение того, какое обучение нужно и требуется ли оно вообще. Каждую обязанность сотрудника нужно разбить на более мелкие обязанности. Например, обязанность «Резка бумаги». Она будет включать в себя следующие действия:

1. Включить монитор.
2. Установить расстояние отреза.
3. Положить бумагу на резальный стол.
4. Пододвинуть бумагу к резчику.
5. Запустить резку.

И после разбиения всех обязанностей на подзадачи следует определить потребность в обучении. Вы это сможете сделать, проанализировав задачи и их исполнение. То есть если сотрудник отлично справляется с каждой из поставленных задач, то его не требуется обучать. Если же нет, то его следует обучить тем задачам, с которыми он не справился.

Глава 7. Методики обучения

Методики обучения бывают следующие:

1. Обучение на рабочем месте

На мой взгляд, это самый эффективный метод обучения, потому что он напрямую связан практикой. При всем этом, обучение на рабочем месте еще и наименее затратный метод.

Обычно оно включает прикрепление новых сотрудников к опытным работникам или бригадирам, которые и проводят обучение. Существует алгоритм, которого следует придерживаться при обучении на рабочем месте. Сейчас мы его рассмотрим на примере обучения нового сотрудника работе в текстовом редакторе Microsoft Word.

Шаг 1. Подготовка ученика:

1. Обеспечьте ученику комфортные условия (дайте сотруднику удобный стул и отдельный компьютер).
2. Объясните ему цель обучения (после обучения Вы сможете сами печатать тексты в электронном формате).
3. Пробудите интерес. Выясните, что он уже знает об этой деятельности (а Вы когда-нибудь пробовали работать в Word? и т.д.).

4. Объясните работу в целом и соотнесите ее с уже знакомой работнику деятельностью (значит так, мы сейчас будем набирать тексты в программе. Это чем-то похоже на набор текста на печатной машинке, только на печатной машинке нельзя исправить опечатку).

5. Ознакомьте работника с оборудованием, материалами, инструментами и профессиональными понятиями (это клавиатура, на ней набирают текст и т.д.).

Шаг 2. Описание операций:

1. Объясните количественные и качественные требования (итак, наша задача набрать 4 предложения текста и распечатать его на принтере не более чем за 10 минут).

2. Выполните работу в нормальном режиме (показываете работнику весь процесс от начала до конца).

3. Выполните работу еще раз в замедленном режиме, объясняя ключевые моменты (мы открываем новый документ, сохраняем его, вводим текст и кнопкой «печатать» отправляем документ на принтер).

4. Попросите ученика проговорить ключевые моменты.

Шаг 3. Действие:

1. Попросите ученика самостоятельно выполнить работу. Если необходимо, исправьте ошибки.

2. Попросите ученика сделать работу несколько раз, постоянно увеличивая скорость.

3. Как только ученик будет готов, включите его в рабочий процесс.

Шаг 4. Окончание:

1. Определите, к кому ученик должен обращаться в случае затруднений (если у тебя возникнут трудности, обращайся ко мне).

2. Постепенно уменьшайте надзор, лишь время от времени проверяя работу.

3. Исправляйте неточности в работе, прежде чем они войдут в привычку.

4. Хвалите ученика за успешную работу.

2. Обучение с помощью лекций

Чтение лекций хорошо для быстрого обучения большого количества персонала. К тому же на лекции у работников всегда есть возможность задать интересующие вопросы. Однако лекции следует использовать только в качестве дополнения к практике.

С точки зрения малого бизнеса теоретические лекции малоэффективны, поэтому подробно мы их рассматривать не будем.

3. Обучение с помощью видео материалов

Этот способ обучения персонала получил широкое распространение в последние время. Он дешевле лекций, но имеет преимущества и недостатки. Самый главный недостаток - это то, что при необходимости разъяснений у ученика нет возможности их получить. А преимущество заключается в возможности остановить запись или просмотреть отдельные моменты еще раз. Поэтому этот метод получил широкое распространение при обучении пайки проводов, электроники и других точных и кропотливых работ.

4. Тренажеры или моделируемое обучение

Если цена ошибки ученика слишком велика, то для обучения используются специальные тренажеры. Они позволяют с минимальным риском и затратами провести обучение. Ярким примером применения этой методики является обучение пилотов.

Что же касается малого бизнеса, то применение моделирующих тренажеров возможно лишь при обучении на стороне из-за того, что сами тренажеры стоят достаточно дорого.

Глава 8. Командообразование

Если у Вас работает больше одного человека и они периодически работают сообща, то следующим шагом в обучение нового сотрудника будет командообразование (team - building).

Командообразование нужно для того, чтобы сотрудники работали максимально сплоченно, а не отдельно друг от друга. Это напоминает поговорку: «Одна голова – хорошо, а две – лучше».

На самом деле, сегодня на предприятиях очень часто бывает, что один работник совершенно ничего не знает о работе своего компаньона. И из-за этого работоспособность значительно уменьшается. В принципе, рано или поздно это придет. Но при сегодняшней конкуренции мы не можем пожертвовать даже минутой.

Тренинги по командообразованию могут носить достаточно радикальный характер. Рассказывает Роман Петренко, генеральный директор телеканала ТНТ:

«Мы решили поучаствовать в тим-билдинге, чтобы поднять планку нашей команды на новый уровень. 4 года назад нам тяжело давались проекты, так как не было командного духа. А для создания команды важен не столько профессионализм каждого в отдельности, сколько взаимное уважение и поддержка друг друга. Людям ведь нельзя просто приказывать работать вместе.

Мы выбрали «Веревочный курс». Конечно, я предполагал, что тренинг будет с большой нагрузкой, но не ожидал, что он окажется таким экстремальным. Нам предлагали упражнения, которые вообще казались невыполнимыми. Например, перелезть через 5-метровую отвесную стену без всяких подручных средств. При этом нельзя произносить ни слова, договариваться обо всем нужно с помощью мимики и жестов. Но в конце концов совместными усилиями мы всех перетаскивали через эту стену, хотя среди нас были мужчины весом под 130 кг. Еще одно интересное задание, которое выполняется со страховкой, — забраться на высокую сосну, встать на край площадки и прыгнуть на трапецию, которая висит метрах в двух от дерева. В принципе, нас никто не заставлял, и от любого упражнения можно было отказаться. Но все выдержали испытание. Каждый чувствовал ответственность за команду, и, когда снизу смотрят коллеги, подвести их невозможно.

За время тренинга люди узнали друг друга с новой стороны. Они преодолели не только препятствия, но и что-то в себе самих. После тренинга мы поняли, что можем ставить свою

личную планку гораздо выше. Так, у нас в команде был один менеджер, который не чувствовал себя хозяином положения и всегда ждал указаний сверху. Я пытался ему объяснить, что он все может сам. Но только после тренинга он поверил в себя и стал решительнее.

Из всех тренинговых курсов тим-билдинг был для нас наиболее полезным и эффективным. Для остальных сотрудников мы потом тоже организовали подобное мероприятие, но в более простой форме».

На данный момент очень много обучающих компаний предлагают тренинги по командообразованию, однако я рекомендую Вам самостоятельно проводить их. Лучше всего для этого подходят командные игры футбол, баскетбольные и т.д. Можно пойти дальше и провести несколько дней в лесу или сходить в поход на байдарках. Самое главное, чтобы в игре был азарт и требовались сплоченные действия.

Глава 9. Оценка обучения

Итак, Вы теперь знаете, как нужно обучать персонал. Но, чтобы знать, что все наши действия были эффективными, необходимо провести оценку обучения.

Лучшим методом проверки является проведение контролируемого эксперимента. Это значит, что работник должен выполнять все свои каждодневные обязанности, а Вы должны за ним наблюдать, насколько правильно он все выполняет. Однако в этом методе есть небольшой минус, который необходимо учесть. Если Вы будете открыто наблюдать за ним, то он будет вести себя не совсем естественно. Поэтому Ваша задача сделать проверку максимально незаметной.

ЧАСТЬ 3. ОЦЕНКА РАБОТЫ

Глава 10. Методики оценивания

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных — для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока,

изменении заработной платы или премировании.

Поэтому Вам как руководителю бизнеса просто необходимо знать основные методики оценивания работников.

Основных способов три: наблюдение, изучение результатов работы и отзывы клиентов.

Способ №1. Наблюдение

Этот метод достаточно прост. Вы наблюдаете за работой и делаете для себя соответствующие выводы. Критериев для оценки очень много:

- Качество выполняемой работы.
- Аккуратность.
- Старательность.
- Вежливость и т.д.

Для каждой профессии - разные критерии. Вы их должны определить сами.

Главным минусом, как я уже говорил ранее, является то, что работник знает о проверке и поэтому ведет себя далеко не естественно. Однако есть очень хитрый способ наблюдения. Для проверки тех служащих, которые напрямую работают с клиентами. Это способ так называемого подставного клиента.

Например, если Вы проверяете продавца, то можно использовать контрольного покупателя. Подобные услуги предлагают почти все агентства по подбору персонала. Суть их заключается в том, что в магазин (офис) приходит человек – профессиональный психолог – и просит ничего не подозревающего испытуемого рассказать о товаре, предложить что-нибудь. Задает каверзные вопросы, и вплоть до того, что просит проводить его в туалет. И в итоге смотрит на реакцию продавца, как он обслуживает и т.д. Затем подставной покупатель пишет отчет о продавце. Чаще всего продавцы проваливаются именно на этих испытаниях.

Способ №2. Изучение результатов работы

Суть метода заключается в сравнении показателей работы работника с установленными нормами труда. Это чем-то напоминает плановое производство. За примером далеко ходить не нужно.

Вязальщик банных веников по плану должен изготавливать 250 веников в неделю, однако сделано было 340 штук. Это значит, что план был перевыполнен почти на 30%. И значит, что работник справляется со своей задачей более чем успешно, за что заслуживает прибавки к зарплате.

При применении этого метода нельзя забывать другую важную деталь. Насколько качественно выполнена работа? Возможно, наши веники совершенно не пригодны для бани, потому что плохо связаны или просушены. Так что за качеством работы также нужно следить.

Способ №3. Изучение отзывов клиентов

Как мне недавно сказал ректор и основатель РФЭИ Сергей Леонидович Аксенов: «Рынок Вас рассудит». И, на самом деле, он абсолютно прав. Что бы Вы ни делали, какие бы современные методы Вы ни применяли, без прибыли их нельзя считать успешными. Лучший критик – это потребитель. И Вы должны в точности следовать его пожеланиям.

Поэтому Вам следует постоянно проводить опросы Ваших клиентов о том, что им нравится, что бы они хотели изменить и т.д. И согласно этим опросам применять меры по отношению к бизнесу и Вашему персоналу.

Глава 11. Решение проблем

Итак, персонал отобран, обучен и оценен. Но что нам делать, если в процессе проверки были выявлены серьезные недочеты в работе? Варианта два: поднять желание работать Ваших рабочих или уволить неугодного сотрудника. Уволить Вы всегда успеете, так что давайте остановимся на первом варианте.

Поднять желание работать при помощи всевозможных денежных поощрений или штрафов, а также при помощи нематериальных методов стимуляции работников.

ЧАСТЬ 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Глава 12. Системы оплаты труда

Ни для кого не секрет, что мы работаем, чтобы получать деньги. Поэтому вопрос заработной платы всегда очень щекотливый.

О том, какую зарплату платить сотрудникам: черную (в конверте), белую (документально оформляя и платя налоги) – решать только Вам. И все же преступать закон – это не очень хорошо. Плюс ко всему за

подобные нарушения введены специальные административные наказания, предусматривающие денежные штрафы...

Так вот. Система оплаты труда бывает трех видов.

Бестарифная, повременная и сдельная.

Бестарифная система – это когда сотруднику независимо от выполненной работы или просиженного времени выплачивается часть из общего фонда оплаты труда.

Например, работа депутата.

Депутаты, помимо всевозможных надбавок и премий, имеют фиксированную зарплату. Это значит, что, сколько бы они законов ни принимали, сколько бы часов ни проводили на рабочем месте, они все равно получают фиксированную оплату своего труда.

$$\text{Зарплата} = \frac{\text{Общий фонд оплаты труда}}{\text{доля работника}}$$

Минус этой системы в том, что у работника нет прямой зависимости между тем, сколько он сделает и сколько получит. Его зарплата будет зависеть от размера фонда оплаты труда

Повременная система – это когда сотруднику выплачивается зарплата исходя из того времени, которое он отработал.

Например, профессия учителя.

Зарплата учителю начисляется исходя из отработанных им часов. То есть если он отработал 100 часов по 100р каждый, то он получит 10 000 рублей. При этом ставка за один час может изменяться в зависимости от категории (разряда) учителя, наличия классного руководства и т.д., но все равно способ начисления остается прежним:

$$\text{Зарплата} = \text{Отработанные часы} \times \text{Ставку за час}$$

Минус заключается в том, что у работника нет стимула выполнить как можно больше работы. Его основная задача - пробыть на рабочем месте как можно больше времени.

И, наконец, сдельная система оплаты труда. В ней основную роль играет количество выполненной работы.

Например, работа токаря.

В зависимости от того, сколько изделий он сделает, и будет зависеть его зарплата. То

есть, если за одно изделие ему полагается 1 000 рублей, то, выточит 20 изделий, он получит 20 000 рублей.

$$\text{Зарплата} = \text{Выполненная работа} \times \text{Стоимость выполнения единицы работа}$$

На сегодняшний день это самая прогрессивная система оплаты труда. Однако не каждый труд должен так оплачиваться. Например, эту систему нельзя ввести для тех депутатов. Потому как они будут заинтересованы в том, чтобы ввести как можно больше законов. Не важно каких, главное, чтобы побольше... Сами понимаете, что из этого может получиться.

Многие предприятия практикуют совмещенные системы.

Например, за работу продавцу постоянно выплачивается 5000 рублей + процент от проданного товара (совмещение фиксированной и сдельной системы).

$$\text{Зарплата} = \text{Фиксированная сумма} + \text{Валовый доход} \times \text{Установленные проценты}$$

Итак, тремя перечисленными способами рассчитывается основная часть заработной платы. Кроме основной, есть еще и так называемая дополнительная часть. К ней относятся все премии и прочие денежные поощрения. Но об этом я подробнее расскажу в главе №13.

Какую систему оплаты труда использовать на Вашем предприятии, решать только Вам. Самое главное – не противоречить здравому смыслу.

Глава 13. Материальное стимулирование

Самым популярным мотиватором для сотрудников сегодня являются деньги. Что бы там ни говорили, без денег в наше время невозможно человека заставить работать. Поэтому Вам следует разработать систему оплаты труда, которая могла бы стимулировать сотрудников. Сразу оговорюсь: одного оклада не достаточно. Даже сдельная система оплаты не до конца удовлетворяет этому.

Методика оплаты труда должна включать в себя разнообразные надбавки и премии за качественную, быструю работу и т.д.

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.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотирующий эффект. По опыту работы можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

И для того, чтобы у Вас совсем не возникло вопросов по этой главе, я приведу Положение об оплате труда главного героя раздела Максима Овчинникова (см. Приложение №1). Нельзя сказать, что это упростило подсчет

зарплаты работника, зато однозначно можно говорить об увеличении желания работать.

Глава 14. Нематериальное стимулирование

Кроме денежного стимулирования работников, есть еще нематериальное. Для некоторых людей оно имеет даже большее значение, нежели материальное. Примерами этому будут слава, почет, уважение, карьерный рост, статус, идея, результат, азарт, интерес, творческая работа, самостоятельность, коллектив, самореализация, нормальный режим работы, полномочия и т.д.

Главная проблема заключается в том, что все они являются индивидуальными и не подходят для всех сотрудников компании.

Поэтому нужно выявить, что для работника является мотиватором и сыграть на этом. Выяснить это достаточно просто: нужно внимательно следить за тем, как ведет себя работник.

У каждого человека есть свои подсознательные сигналы о том, что для него важно. Давайте рассмотрим основные из них.

1. «Мне не хватает времени. Я устал. Очень много работы.»

Основной сигнал заключается в следующем: «Я действительно значим, я действительно полезен, без меня нельзя обойтись». Его поведение говорит о том, что ему не хватает признания значимости. Наиболее правильная реакция — подтверждение этой значимости, периодическая похвала и поддержание разговора о том, как вы (возможно, не только вы, но и другие люди) цените то, что он делает. Следует сказать, что от действий этого человека действительно многое зависит. Очень часто такой сценарий повторяется в ситуациях, когда сотрудник не получает возможности карьерного роста или когда работа не дает признания.

Неправильная реакция:

- давать советы по управлению временем, упреки о неправильном планировании дня;
- отказ от обсуждения этой темы со ссылкой на собственную занятость;
- использование элемента «соревнования» («Да что там у тебя, вот я...»).

2. «Все пропало. Меня никто не понимает.»

Такой вариант говорит о повышенной потребности человека в сочувствии, сопереживании.

Правильная реакция заключается в том, чтобы разделить эмоции человека и согласиться, что в жизни мы действительно часто сталкиваемся с непониманием. Это можно подтвердить примерами из собственной жизни (но избегая сравнений). Следует постепенно уводить человека от этой темы, переводя разговор на логичные пути выхода из ситуации или на другой предмет. Заикливание на проблеме может привести к неадекватной реакции собеседника и его подавленному состоянию. Главное, о чем стоит задуматься руководителю, — это является ли такое настроение сотрудника временным или постоянным. Если оно временное, то мы можем просто увеличить «дозу» сопереживания. Если же это его постоянное состояние, то оно, как правило, свидетельствует о наличии у него достаточно серьезных комплексов и жизненных проблем. В такой ситуации важно определить, как они сказываются на работе и готов ли руководитель постоянно оказывать данному сотруднику поддержку.

Неправильная реакция:

- утверждать, что все проблемы — ерунда, не стоят внимания или очень легко разрешимы;
- обвинять собеседника;
- использовать элемент соревнования.

3. «Все они (мужчины, начальники, обеспеченные люди, женщины и т.д.) — ругательное слово (проходимцы, идиоты, дуры и т.д. в зависимости от ситуации). Не хочу с ними иметь дело...»

Этот сценарий демонстрирует защитную реакцию неуверенного в себе человека. Например, неуверенная в себе женщина очень часто затрагивает тему мужского эгоизма. Механизм защитной реакции очень прост: она первая нанесла удар, и теперь ей есть чем объяснить отсутствие отношений или неудачные отношения с мужчинами. Точно так же человек, который испытывает некоторые комплексы по поводу своего статуса или дохода, начинает часто говорить, что все начальники — мягко говоря, не очень хорошие люди, а обеспеченные граждане — воры и

взяточники. При этом он как бы заранее оправдывает свою социальную безуспешность.

Правильная реакция состоит в частичном согласии (да, действительно, ИНОГДА такое случается) и сопереживании человеку, столкнувшемуся с неприятной для себя ситуацией. Важно понимать, что он ЗАЩИЩАЕТСЯ, поэтому его агрессию не надо воспринимать всерьез: это всего лишь попытка не очень уверенного в себе человека избежать эмоциональных травм.

Следует учесть, что подобный повторяющийся сценарий указывает на низкую уверенность в себе или некомпетентность. Поэтому, если речь идет о рабочих отношениях («Все клиенты — идиоты», «С поставщиками ни о чем нельзя договориться: сами не знают, чего хотят» и т.д.), руководителю стоит проверить профессионализм и поведение сотрудника именно в этих сферах.

Неправильная реакция:

- «Да ты сам/сама...»;
- вступление в спор (у человека в данный момент не тот настрой);
- слишком длительное обсуждение этой темы.

4. «У меня все равно не получится. Заранее извините...»

Данный сценарий имеет смысл учитывать только в том случае, если он является повторяющимся; если же человек поступает так только в отдельно взятый момент, то никаких выводов делать не стоит. В ситуации повторения такой сценарий очень похож на предыдущий, разве что лишен агрессии и характерен для случаев заниженной самооценки (возможно, в какой-то одной сфере). Человек заранее обезопасил себя на тот случай, если не справится с порученной работой.

Оптимальный вариант: дать понять собеседнику, что он действительно умеет прогнозировать ситуацию и Вы приняли его предостережение, однако предложить ему попробовать, убедив, что ничего страшного не произойдет, если у него ничего не получится. Впоследствии следует выяснить, что же именно его смущало, и постараться постепенно внушить ему позитивный настрой. В

дальнейшем необходимо повышать квалификацию сотрудника в этой сфере, а также его самооценку и уверенность в себе.

Неправильная реакция:

- отмахнуться от предупреждения;
- обвинить человека в неспособности что-нибудь сделать;

—отказаться от попытки чем-либо помочь.

5. «Да разве они могут (умеют)...»

Как правило, эта ситуация возникает, когда речь идет о той работе, которой сотрудник особенно гордится, но при этом не очень уверенно чувствует себя в других сферах. В любом случае, частое возникновение такой ситуации говорит об имеющихся комплексах: принижая других, человек как бы возвышает себя.

Если Вы хотите завоевать расположение такого сотрудника, достаточно с энтузиазмом поддержать эту тему и подтвердить его достоинства. Однако в будущем необходимо корректировать поведение такого человека, т.к. оно может перейти в агрессию и привести к завышенной самооценке.

Неправильная реакция:

- «На себя посмотри»;
- попытка убедить в том, что они справятся.

6. «Вот мы тогда... В наши годы...»

Данный сценарий также говорит о неуверенности в себе, при этом подчеркивается не навык, а «стаж». Если довести такой сценарий до крайности, то мы придем к классической «дедовщине», где уже присутствует мстительность и моральный садизм.

Наилучшей реакцией будет подтверждение достоинств данного сотрудника, его прошлых и

нынешних заслуг. Но в дальнейшем не следует поощрять его за ностальгию. Необходимо побудить его к развитию, например, показав, как много он еще не знает, но может узнать и каких результатов способен достичь в настоящем и будущем.

Неправильная реакция:

- сравнение «стариков» и «молодых»;
- анализ разницы между поколениями.

Если данный сценарий проявляется слишком часто, будьте готовы к прямой агрессии со стороны такого человека по отношению к новичкам или молодежи.

7. «Я и так все знаю. Зачем мне еще чему-то учиться, да и кто меня может чему-то научить? Ну что тут может быть нового!»

Защитная реакция, подтверждение собственной значимости, профессионализма. Очень часто этот сценарий характерен для людей, не вполне уверенных в себе (уверенный в своих способностях и адекватный человек помнит о том, что получение дополнительных знаний всегда полезно).

В такой ситуации следует подтвердить компетентность и прошлые заслуги сотрудника и свести вопрос обучения, повышения квалификации или обмена опытом. Такого человека следует чем-то удивить, поразить. Если же подобный сценарий становится постоянным, то можно говорить об отсутствии перспектив дальнейшего развития такого работника.

Неправильная реакция:

- попытка доказать некомпетентность;
- убеждать в том, что обучение件 полезно.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате труда и премировании работников магазина

«Престиж» ИП Овчинникова М.Н.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации.

1.2. Настоящее Положение устанавливает порядок и условия оплаты труда, материального стимулирования и поощрения работников магазина «Престиж» (далее по тексту - «Организация»), систему штрафов и удержаний.

1.3. В настоящем Положении под заработной платой понимаются денежные средства, которые выплачиваются работникам за выполнение ими определенной работы.

1.4. Заработная плата работников включает в себя:

1.4.1. Должностной оклад.

1.4.2. Сдельно-премиальную часть.

1.4.3. Компенсационные (доплаты) и поощрительные (надбавки) выплаты.

1.4.4. Премии.

2. СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

2.1. В настоящем Положении под системой оплаты труда понимается способ начисления заработной платы работникам.

2.2. Должностные оклады утверждаются штатным расписанием организации.

2.3. Сдельно-премиальная часть оплаты рассчитывается в процентах от валовой выручки магазина и составляет 1,5 процента.

2.4. Вводится стимулирующая надбавка за обслуживание новых клиентов:

если новый клиент делает 2-ю покупку за сезон (весна\лето, осень\зима), то при подсчете суммы сдельно-премиальной части сумма его покупки увеличивается на 30%.

3. ДОПЛАТЫ И НАДБАВКИ

3.1. Работа в выходные или праздничные дни оплачивается по обычным расценкам.

3.2. Для старших продавцов Правилами трудового распорядка и трудовым договором может устанавливаться ненормированный

рабочий день. Для этих работников организацией устанавливается соответствующая надбавка в размере 25 % от оклада.

3.3. Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой дополнительную работу по другой профессии (должности), производится доплата за совмещение профессий (должностей) в размере 10% оклада по основной должности.

3.4. В организации устанавливаются следующие надбавки за выслугу лет (непрерывный стаж работы):

№	Срок работы на предприятии	Надбавка к тарифной ставке (сдельной расценки)
1	От 3 до 7 лет	5%
2	От 7 до 15 лет	7%
3	От 15 до 20 лет	10%
4	Свыше 20 лет	15%

4. ПРЕМИИ

4.1. Премиальная система оплаты труда предполагает выплату работникам дополнительного денежного поощрения по итогам работы за месяц.

4.1.1. Размер ежемесячной премии составляет тот процент от суммы месячного оклада, на который был перевыполнен план.

4.2. Премия не выплачивается в случае:

- нарушения работником трудовой дисциплины;
- неудовлетворительной работы;
- невыполнения должностных обязанностей;
- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства.

4.3. Работникам могут дополнительно выплачиваться следующие единовременные премии:

5. ПОРЯДОК ВЫПЛАТ

№	Название премии	Сумма премии (в % от должностного оклада)
1	Рационализаторское решение	10%
2	Премии к юбилейной дате	5%
3	Премии к новому году	5%

5.1. Перед выплатой основной части заработной платы каждому работнику выдается расчетный лист с указанием ее составных частей.

5.2. Сроки выплаты работникам заработной платы:

5.2.1. 15 числа текущего месяца – аванс за текущий месяц;

5.2.2. 1 или 3 числа – основная часть заработной платы за месяц, предшествующий текущему.

5.3. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

5.4. Уволенным по другим причинам (прогул, алкогольное опьянение и другие виды грубых нарушений трудовой дисциплины) премии за данный месяц не выплачиваются.

5.5. Руководитель организации несет ответственность за правильность начисления и выплаты заработной платы работникам предприятия.

5.6. Зарплата выплачивается работникам путем перечисления на счет в банке, в котором Работник открыл счет, или через кассу предприятия.

5.7. Оплата отпуска работникам производится не позднее чем за три дня до его начала.

5.8. Выплата пособия по временной нетрудоспособности производится только за счет средств Фонда Социального Страхования Российской Федерации. Никаких выплат за счет средств работодателя не производится. Работавшие на момент болезни другие работники получают сдельно-премиальную часть зарплаты болеющего работника.

5.9. При прекращении действия трудового договора работника окончательный расчет по причитающейся ему заработной плате производится в последний день работы, оговоренный в приказе об увольнении работников.

5.10. Ежемесячная премия выплачивается сотрудникам вместе с основной частью заработной платы.

6. УДЕРЖАНИЯ ИЗ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

6.1. Из заработной платы Работника могут производиться удержания в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

6.2. Работник несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, непосредственно причиненный им Работодателю, так и за ущерб, возникший у Работодателя в результате возмещения им ущерба иным лицам, оплаты штрафов, которые стали следствием неисполнения работниками должностных обязанностей и инструкций.

6.3. За разовое нарушение должностных обязанностей предусмотрен штраф 10% от оклада сотрудника, за вторичное - 50% от оклада сотрудника.

7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

7.1. Премии, предусмотренные настоящим Положением, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т.д.

7.2. Размер надбавок и премий отдельным работникам может быть увеличен или уменьшен по решению руководства предприятия как в процентном соотношении, так и в суммарном выражении.

7.3. Выплата заработной платы производится из фонда заработной платы.

7.4. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует бессрочно.

7.5. Настоящее Положение применяется к трудовым отношениям, возникшим до вступления его в действие в части улучшения положения работников.

7.6. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

