Аннотация

В дипломной работе проводится комплексный анализ системы мотивации трудовой деятельности. Объектом исследования является Управление социальной защиты населения, основной вид деятельности – осуществление реализации государственной политики по социальной защите пенсионеров, инвалидов, материнства и детства, семей с несовершеннолетними и других групп населения, нуждающихся в государственной поддержке. Цель работы – на основе анализа системы мотивации трудовой деятельности предложить наиболее оптимальную схему привлечения молодых специалистов.

Работа выполнена на реальном материале. Полученные результаты могут использоваться в практической деятельности Управления.

Введение

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться ударно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения. Мотив – побудительная причина, повод к тому или иному действию. Соотношение различных мотивов, обусловливающих поведение людей, составляет мотивационную структуру человека. На нее влияют многие обстоятельства, в том числе ценностные ориентации личности, ее характер, должность, статус, квалификация.

Руководитель ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности, сотрудников, стремится направить их энергию на выполнение работы. Мотивы бывают внутренними, порожденными определенными отношениями человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействиями на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называют стимулами.

Между мотивацией и результатом человеческой деятельности нет прямой зависимости, так как на него влияет множество субъективных моментов, таких, как способности человека, его настроение, окружающие и т.д. В основе мотивов лежат человеческие потребности, т. е. ощущение нехватки чего-либо, нужда в том, без чего он ощущает дискомфорт, неуравновешенность. При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а значит, и интерес к тому виду деятельности, с помощью которого это можно добиться.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно. Цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

Деньги – это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников. В результате высокой дифференциации труда, задержке в выплате заработной платы на некоторых предприятиях и регионах, снижена трудовая мотивация. Кризис трудовой мотивации происходит под влиянием различных макроэкономических и личностных факторов, что, в свою очередь, обусловливает кризис социальной активности.

Среди отечественных экономистов, значительный вклад в исследование социально-трудовых отношений и, в том числе, мотивации труда в организациях внесли: Абалкин Л.И., Волгин НА., Сонин М.Я., Уткин Э.А., Шаховская Л. С., Ягодкин В.Н. и др.

Зарубежные экономисты, внесшие существенный вклад в разработку проблем управления трудовой мотивацией в фирмах: Врум В., Герцберг Ф., Котлер Ф., Лоулер Э., Макклеланд Д., Маркс К., Маслоу А., Мескон М. др.

В России вопрос качества управления мотивацией труда стоит сегодня особенно остро, поскольку эффективность и конкурентоспособность большинства предприятий не всегда соответствуют требованиям, обусловленным глобализацией и информатизацией мировой экономики. Поэтому проблема мотивации труда очень актуальна для российских предприятий, организаций.

Целью дипломной работы является: анализ управления трудовой мотивацией, и путей совершенствования механизма управления мотивацией в Управлении социальной защиты населения г. Полысаево.

Для достижения данной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы управления трудовой мотивацией;

- проанализировать состояние материального и морального стимулирования в Управлении социальной защиты населения г. Полысаево;

- разработать рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации.

Объектом исследования выступает управление трудовой мотивацией в Управлении социальной защиты населения г. Полысаево.

Предметом исследования являются формы, методы мотивации трудовой деятельности в Управлении социальной защиты населения г. Полысаево.

Дипломная работа состоит из: введения, пяти глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении отражается актуальность изучаемой проблемы, формулируются цель и задачи дипломной работы.

В первой главе рассматриваются основные положения темы: сущность мотивации труда, основные теории, способы и методы мотивации, а также формирование механизма мотивации труда в управлении.

Во второй главе выделяются особенности системы мотивации труда в Управлении социальной защиты населения г. Полысаево. Анализируются основные проблемы мотивации на современном этапе и возможные пути их решения.

В третьей главе предлагаются рекомендации по повышению эффективности мотивации труда, рассмотрен опыт организации мотивации и стимулирования.

В заключении представлены основные выводы по анализируемой теме, по поставленным задачам.

В приложении представлены таблицы, положения, отчетная документация Управления социальной защиты населения г. Полысаево по анализируемой теме.

Для анализа управления трудовой мотивацией использованы практические материалы деятельности Управления социальной защиты населения.

1. Теоретические основы управления трудовой мотивации

1.1 Мотивация как процесс управления персоналом

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Процесс мотивации включает:

- установление или оценку неудовлетворенных потребностей;

- формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;

-определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты:

- определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;

- выявление соотношения внутренних и внешних сил;

- соотношение с результатами деятельности человека.

Мотивация труда, как и многие другие, широко используемые экономические категории, не имеет однозначного толкования. С одной стороны, это процесс воздействия администрации на персонал с целью повышения эффективности его труда или формирования состояния индивида в результате действия различных факторов, а с другой – непосредственное состояние индивида по его отношению к работе.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;

- благо, способное удовлетворить эту потребность;

- трудовое действие, необходимое для получения блага;

- цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотив вызывает определенные действия индивида. Мотив находится «внутри» его, имеет индивидуальный характер, связан с множеством внешних и внутренних факторов, а также с действием других, возникающих наряду с имеющимися мотивами. Мотив не только побуждает человека к действию, но и фиксирует, что и как надо сделать. Если какой-то мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей, они могут быть, совершенно отличны, даже при одинаковой потребности. Человек способен воздействовать на свои мотивы, ограничивать их действие или даже устранять их из своего мотивационного потенциала.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является, если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Объединенная группа элементов, составляющих управление мотивацией труда, включает:

- выбор мотиваторов труда;

- политику заработной платы;

- политику вознаграждений и услуг;

- политику участия в успехе;

- управление затратами на персонал.

Выбор мотиваторов труда является весьма значимым для управления трудом, так как основано на учете природы мотивации.

Принципы построения системы мотивации труда:

- типичность и прогрессивность отобранных интересов;

- присутствие в каждом стимуле личного интереса;

- присутствие в одном стимуле нескольких противоположных интересов;

- главенство одних стимулов над другими;

- простота и наглядность системы.

Мотивацию, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый - возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности:

- физиологические;

- психологические;

- социальные.

Второй этап – поиск путей обеспечение потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап – определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность.

Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности.

Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него.

Шестой этап – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности осуществлять действия по устранению потребности.

 Возникновение потребностей

 Поиск путей устранения потребностей

 Определение направления действия

Реализация действия

Осуществление действия за получение

 вознаграждения

 Устранение потребностей

Рисунок 1.1 - Мотивационный процесс

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их «вычленить» трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Весьма важным фактором является также постоянная трансформация мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют.

Мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Структура мотивации характерна определенной стабильностью, но в то же время она способна изменяться, в том числе сознательно, в рамках воспитания человека, повышения его образования и т.д. Даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы мотивов его действий, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия.

Еще одним важным фактором выступает различие мотивационных структур различных людей, разная степень воздействия на них одинаковых мотивов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних стремление к достижению результата будет очень сильным, у других оно может быть слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. При выборе круга интересов работника важно, чтобы личные мотивы адекватно и точно отражались в соответствующих стимулах.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. Стимулы различаются по степени их привлекательности для работника. Мотивация труда должна использовать сильные стимулы:

- для работника – связанные со значительным денежным вознаграждением при высокопроизводительном труде;

- для предприятия – связанные с достижением основных результирующих показателей деятельности.

Стимул может присутствовать в системе мотивации труда в качестве поощрения или наказания. Первое – предпочтительнее, так как «пряник» в данном случае всегда выглядит привлекательнее, чем «кнут». Во избежание дублирования стимулов их разграничивают в применении: если должностные оклады и тарифные ставки в основном отражают стимулы повышения квалификации и рационального использования рабочего времени, то премии – стимулы качества труда и иные значимые для данной должности достижения работника.

Как различаются физические и умственные способности людей, так должны быть различны стимулы их труда. Индивидуализация вознаграждения, применяемая наряду с общими видами премирования, повышает эффективность мотивации труда. Это связано и с тем, что современное производство характеризуется высоким уровнем взаимосвязи и взаимозависимости.

Обязательными условиями действенности системы мотивации являются четкая взаимосвязь результата и вознаграждения или наказания, последовательность в применении разработанных стимулов, а также постоянная проверка эффективности выбранных стимулов в плане достижения успеха в работе всей организации в целом.

Система внешних вознаграждений может быть классифицирована по нескольким признакам. По существу и формам воздействия на работников применяемых стимулов, а также по характеру удовлетворяемых потребностей их можно сгруппировать следующим образом:

- экономические (денежные и неденежные);

- статусные (карьерный рост, привилегии, власть);

- социальные (участие в управлении, ощущение причастности, общение, признание заслуг, одобрение, моральное поощрение);

- профессионально развивающие (обучение, повышение квалификации);

- направленные на улучшение условий и охраны труда, обеспечение безопасности работника;

- гарантирующие занятость и реализацию трудовых прав.

В зависимости от объекта вознаграждений они дифференцируются на индивидуальные и групповые, по степени периодичности – на регулярные и эпизодические, а в зависимости от широты применения – на массовые и эксклюзивные.

Подход к мотивации школы научного управления основывался на том, что мотивирование – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений. Исследователи в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Наукой и практикой установлено, что потребности – это то, что находится внутри человека. Это – что-то общее для разных людей, но одновременно имеет индивидуальное проявление у каждого индивида. Это то, от чего человек всегда хочет освободиться, так как, поскольку потребность есть, она постоянно о себе напоминает и требует удовлетворения. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей.

Потребности – представляют собой желания, стремления к определенному результату. Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Отсюда задача менеджера в процессе мотивации работников – в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется. Добившись продвижения по службе, успешно завершив выполнение сложного проекта, получив благодарность от руководства, коллег, а также премию, прибавку к зарплате, люди ощущают чувство удовлетворения.

Мотивация, как побуждение персонала к определенным видам и формам активности может быть обеспечена двумя путями. Это может быть эксплуатация уже имеющейся системы потребностей человека, и тогда руководитель связывает вознаграждение, то есть удовлетворение уже имеющейся потребности, и определенный результат сотрудника. Руководитель считает, что имеющиеся потребности человек удовлетворит с помощью денег, и акцент делается на материальном стимулировании, с учетом стандартного набора представлений о том, что каждому человеку надо для нормального существования. Именно так и поступают представители экономического подхода к управлению персоналом, полагающие, что результативность и качество труда напрямую связаны с материальным вознаграждением.

Другой путь мотивации – это изменение самой системы потребностей и в дальнейшем удовлетворение новых запросов с учетом получения определенных результатов. Наиболее популярным вариантом этого подхода является мотивация через культивирование ценностей, побуждение человека следовать определенным идеальным эталонам труда. В этом случае на начальных этапах мотивирования акцент делается на том, что плохо работать стыдно. Более высокие уровни мотивации этого рода связаны с культивированием стремления работать на совесть. Таким образом, в первом случае эталоном является мнение других (стыдно плохо работать перед другими людьми), а во втором случае эталон - это собственные представления об идеальной работе (стыдно плохо работать перед самим собой).

В реальной практике руководитель сочетает каждый из обозначенных подходов, то лишая премии, то, увеличивая зарплату, то, взывая к совести, то объявляя благодарности и свою признательность за хороший труд. Обязательными условиями действенности системы мотивации являются четкая взаимосвязь результата и вознаграждения или наказания, последовательность в применении разработанных стимулов, а также постоянная проверка эффективности выбранных стимулов в плане достижения успеха в работе всей организации в целом.

Разнообразие видов и форм вознаграждений позволяет добиваться гибкости и адаптивности систем их организации. Но непременным условием эффективности всегда является четкое осознание целей разработки систем и определение конкретных показателей.

Это может быть:

- достижение высокого уровня индивидуальных и групповых показателей деятельности;

- мотивирование сотрудников к более производительному труду;

- привлечение в организацию и сохранение квалифицированного конкурентоспособного персонала;

- стимулирование желательных типов поведения работников (ориентация на профессиональный рост, творчество, трудовую активность, повышение дисциплины и ответственности);

- удовлетворение потребностей работников и на этой основе воспитание чувства лояльности работников, их приверженности организации.

Особого внимания заслуживают экономические вознаграждения. Как правило, они требуют от организации серьезных расходов, поэтому принимая решение об их применении, необходимо внимательно анализировать соотношение затрат, которые несет организация, и выгод от повышения производительности труда работников.

Многочисленные исследования содержания и процессов мотивации, проведенные во второй половине XX в. на Западе и широко освещенные отечественными авторами, в основном имеют психологический уклон. К ним можно отнести классификацию и приоритеты мотивов индивидов. В связи с этим актуальным представляется необходимость дифференцированного воздействия на персонал со стороны работодателей, в зависимости от их внутренних установок с целью стимулирования поведения, направленного на производительный труд.

Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Многие исследователи делали попытки формализировать зависимости трудового поведения или продуктивности труда работника от каких-либо факторов. Наиболее известной является формула В. Врума, согласно которой поведение индивида, направленное на производительный труд, зависит от знаний, опыта и мотивации. В связи с этим представляет интерес весовая значимость каждого отдельного элемента. По выводам современных психологов, например А. Равена, поведение работника, направленное на производительный труд, определяется в большей степени мотивацией, чем способностями, образованием и опытом.

Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. Ожидание оказывает очень сильное влияние на поведение человека в организации, так как, базируясь на этом, он определяет для себя то, насколько он должен стараться, сколько усилий он должен затрачивать для исполнения работы. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Поведение сотрудников определяется поведением руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника. Сотрудник, который уверен, при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение, сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям. Люди, хотя и не в одинаковой степени, желают, чтобы к ним относились справедливо. Как утверждается в теории равенства на основе проведенных эмпирических исследований, человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство. Поэтому он стремится к поддержанию этого состояния. Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным, с точки зрения целей организации, действиям. Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности организации.

Эффективность или жизненность той или иной модели проверяется только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях снижает эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Между тем практикам давно известно, что все работники разные, мотивации у них различные и система стимулирования в идеале должна быть индивидуальной. Однако подобное руководство является не наукой, а искусством, его сложно формализовать и ему практически невозможно научить. Поэтому психологи, разрабатывающие теории мотивации на научной основе, пытались уйти от индивидуальной мотивации и индивидуального стимулирования, выделяя мотивы и методы стимулирования общие или похожие для всех или хотя бы большинства работников. Тем не менее, потребность в индивидуализации стимулирования существовала и существует всегда.

Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации. Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества. Таким образом, предприятие имеет широкие возможности в воздействии на работников, формируя управление трудовой мотивацией. Обоснованное отражение в управлении мотивацией выбранных средств воздействия влияет на валентность и справедливость вознаграждения за труд.

1.2 Современные системы управления трудовой мотивацией

Лучшие компании и за рубежом, и у нас в стране отличаются широким разнообразием средств управления трудовой мотивацией. Наиболее очевидной мотивацией труда является заработная плата. Она выполняет двоякую роль: платы за труд и стимула к труду. Каждый элемент ее организации является стимулирующим: тарифная ставка и оклад в основном стимулируют выбор значимой профессии и должности, а также квалификацию, доплаты и надбавки – работу в особых условиях, а премии – качество труда.

Оплата труда – один из основных факторов, влияющих на трудовые отношения в организации. Уровень и структура заработной платы, а также стимулирующие выплаты значительно влияют на прибыльность организации, психологический климат в коллективе и производительность труда. Таким образом, жизненно важной является разработка такой системы оплаты труда, которая будет полностью соответствовать специфике деятельности организации, обеспечивать эффективность инвестиций в трудовые ресурсы и справедливый уровень вознаграждения работников.

Существуют две основные группы систем оплаты труда:

- размер заработной платы не зависит от прибыльности компании или производительности труда (система оплаты труда с фиксированными ставками);

- размер заработной платы или ее части варьируется в зависимости от результатов деятельности, размеров прибыли или производительности труда.

Разная валентность заинтересованности отличает постоянную и переменную части заработной платы. В переменной части заключен сильнейший стимул к труду, обусловленный значительной заинтересованностью работника к увеличению своей заработной платы. С точки зрения стимулирования труда имеет значение соотношение постоянной и переменной частей заработной платы. Наиболее часто встречающиеся соотношения: а) 50: 50; б) 75: 25; в) 90: 10.

Каждое соотношение обладает своим дифференцированным воздействием на заинтересованность работника к труду. Поэтому в различной среде хозяйствования должны применяться свои, тщательно обоснованные соотношения частей заработной платы.

Система оплаты труда с фиксированными ставками проста и прозрачна, но зачастую не обеспечивает достаточного уровня мотивации для отдельных работников. В рамках такой системы работнику оплачивается определенное время работы в соответствии с почасовыми ставками, недельным окладом или годовой заработной платой. В большинстве случаев эта ставка устанавливается для всех работников одной категории, хотя существуют системы, предусматривающие рост заработной платы с приобретением работником дополнительных навыков или умений. Считается, что в переменно-премиальной системе оплаты труда шире диапазон отраженных стимулов к труду по сравнению с простой повременной системой. В такой системе можно, отразить стимул к качественному труду и отдельные количественные достижения работника.

В отличие от повременной, сдельная форма оплаты труда содержит больше стимулов к труду, в частности стимул к увеличению объема работы. При сдельной оплате труда личный интерес работника вынуждает его работать с повышенной производительностью труда. Это облегчает задачу контроля и укрепления связи оплаты труда с ее производительностью. Размер заработной платы определяется в зависимости от индивидуальных различий в труде работника, чего также нет при повременной оплате труда. Сдельная форма оплаты считается сильным стимулом, побуждающим работника к работе с высокой интенсивностью труда. Поэтому важная роль отводится нормам, учитывающим интенсивность труда, а также контролю над их использованием.

Природа стимулов к труду наиболее заметно проявляется в премировании, так как оно, будучи переменной частью зарплаты, тесно связано с достижением значимых для предприятия показателей деятельности. Преимуществом сдельно-премиальной системы является также то, что и сдельный приработок, и премия стимулируют работника к улучшению различных показателей работы, но вместе составляют единую систему, охватывающую наиболее важные количественные и качественные стороны процесса труда. В недалеком прошлом считалось, что премии присущи только повременной оплате, как нормы труда – только сдельной. В настоящее время сдельная форма оплаты активно дополняется премиальными элементами, а повременная - дополняется нормированием труда. Как показывает опыт, чем разнообразнее применяемые стимулы труда, тем больше возможностей с помощью оплаты труда оказать влияние на результаты деятельности. Но при этом важно, чтобы каждый элемент системы оплаты труда выполнял свои, лишь ему присущие функции, не допуская их дублирования.

Система премирования предприятия предусматривает обоснованное воздействие на интересы работников посредством выбора и установления условий (показателей) поощрения, охватывающих актуальные стороны их деятельности. Это реализуется разработкой инструментария, включающего выбор мотиваторов труда, стимулов в виде адекватных им показателей предприятия, определение видов, периодичности, размеров премирования и круга премируемых лиц. Система бонусов предполагает выплату определенного вознаграждения в случае, если объемы выпуска продукции превышают заданный уровень или объемы продаж превышают намеченные ориентиры. Плавающие бонусы выплачиваются по той же схеме, но их размер тем больше, чем больше превышение фактического выпуска над запланированным.

Оплата в зависимости от оценки производительности труда в большинстве случаев устанавливает связь между уровнем оплаты и фиксируемой оценкой эффективности деятельности отдельного работника, производимой, как правило, ежегодно. Как вариант, поощрение может выражаться не в повышении уровня оплаты труда, а в разовой выплате определенной суммы (бонус по результатам года).

Оплата в зависимости от рыночных показателей адаптирует размеры и соотношения в заработной плате работников к существующим ставкам на рынке. Оплата в зависимости от уровня квалификации и мастерства в последнее время приобретает все большее распространение. Система создает прямую связь между приобретением, улучшением и эффективным использованием навыков и умений работника и уровнем его заработной платы. Мастерство может быть оценено в самых общих чертах – как способность работника применить имеющиеся знания и навыки наилучшим образом для оптимального выполнения трудовой функции. Поощрение предоставляется как за имеющиеся навыки, так и за приобретение новых, которые могут быть использованы в других профессиях той же области. Таким образом, поощряется овладение смежными специальностями, что увеличивает гибкость производства.

Мотивация выбора места работы трансформируется в процессе труда в организации в мотивацию труда, которая, в свою очередь, оказывает влияние на готовность работника мобилизовать свой профессиональный потенциал для достижения рабочих результатов.

Приходя в организацию, работник думает не только о зарплате, хотя часто именно размер зарплаты оказывает решающее влияние на решение работать именно в данной компании. Для работника важны и взаимоотношения в коллективе, и отношения с руководством, и условия труда, и перспективы карьерного и профессионального роста, и многое другое.

Работник пристрастно воспринимает те условия, в которых протекает его работа. В первую очередь его беспокоит, насколько эти условия отвечают его ожиданиям. От того, в какой мере работник получает возможность удовлетворения важнейших для него потребностей, на основе которых он в свое время принял решение о работе в данной организации, и зависит, в конечном счете, его трудовая мотивация.

Формирующийся у работников настрой на работу в организации, определяющий готовность к работе с высокой отдачей в интересах организации, проявляется в степени их заинтересованности в конечных результатах, в приверженности организации и в удовлетворенности выполняемой работой.

Работников нельзя заставить или вынудить максимально полно использовать свой потенциал в интересах организации. Это возможно лишь тогда, когда они сами стремятся к возможно более полному раскрытию в работе своей квалификации, способностей и деловых качеств. Проявляют или нет работники такую готовность, всецело определяется их трудовой мотивацией. Чем полнее они реализуют свой профессиональный потенциал в интересах организации, тем выше их рабочие результаты.

Таким образом, именно состояние рабочей среды оказывает основное влияние на трудовую мотивацию работников. От того, насколько важнейшие составляющие рабочей среды отвечают доминирующим потребностям, установкам и ценностям работника, преимущественно и зависит его трудовая мотивация.

Трудовая мотивация персонала формируется под действием самого широкого набора факторов, постоянно действующих на работника в процессе его профессиональной деятельности в организации. В дополнение к методам материального и морального стимулирования, мотивирующее действие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с непосредственным руководителем, понимание работником своих карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и о положении дел в компании.

Нельзя все многообразие средств воздействия на трудовую мотивацию персонала свести лишь к оплате труда и материальному стимулированию. Невозможно добиться успеха, используя односторонний подход там, где требуется комплексный, системный подход.

Деньги хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Не случайно лучшие компании и за рубежом, и у нас в стране отличаются широким разнообразием средств воздействия на трудовую мотивацию. Социальная политика предприятия в системе управления мотивацией труда включает цели и мероприятия, связанные с оказанием дополнительных социальных услуг персоналу.

Эволюция понятий «вознаграждение», «компенсация» и «заработок» приводит к возникновению комплексного показателя - компенсационного пакета. Компенсационный пакет – это материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья и возможности распоряжаться результатами работы.

Сегодня любой уважающий себя работодатель, публикуя объявления о вакансиях, обязательно делает пометку: «гарантируется социальный пакет». И для потенциального работника этот аргумент выступает зачастую решающим, в выборе места работы. Принято считать, что компании, предлагающие своим сотрудникам различные льготы, более надежны и стабильны. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета.

Возможное содержание компенсационного пакета, который может быть предложен работникам со стороны организации приведено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Содержание компенсационного пакета

|  |  |
| --- | --- |
| Способы материального стимулирования | Дополнительные стимулы |
| Заработная платаПремииМатериальная помощьОплачиваемый отпускОплата нетрудоспособностиПенсии | Оплата медицинского обслуживания работниковОбеспечение отдыха для детей работниковДоплата за выслугу летДополнительный оплачиваемый отпускПовышение квалификацииУчастие в семинарах |

Деньги хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Если учесть, что оплата труда на разных предприятиях не слишком различается по размеру, работники выбирают предприятия, где социальный пакет более солидный. Содержание предлагаемого организацией компенсационного пакета в первую очередь должно учитывать мнение работников.

Система социальной мотивации представляет собой пакет определенных адресных выплат и услуг, непосредственно не связанных с производственными результатами работника и имеющих индивидуальный характер. Одним из условий формирования фонда для социальных выплат является создание заинтересованности работников посредством персональных наборов выплат и услуг социального характера, применительно к индивидуальным потребностям.

Социальный пакет – один из элементов корпоративного престижа, стандартная составляющая системы мотивации персонала практически всех крупных компаний. Материальные выплаты по нему могут составлять от трети до половины величины заработка. Руководители предлагают своим сотрудникам бесплатные обеды, медицинские страховки, обучение на тренингах, оплату транспортных расходов и др. В компенсационный пакет нередко входят выдача и оплата мобильного телефона, обслуживание личного автомобиля.

Социальным пакетом правильнее называть блага, предоставляемые работникам сверх законодательно установленных. Причем если они прописаны в коллективном договоре, то работодатель обязан их предоставлять. В противном случае работники вправе обратиться в суд.

Соблюдая Трудовой кодекс РФ, международные трудовые нормы, организация может устанавливать более высокие социальные ориентиры с учетом потребностей и интересов сотрудников. Эти ориентиры и будут составляющими социального пакета. Задача, которую решает организация, вводя для своих сотрудников те или иные льготы, становится важной, так как с ее помощью организация повышает приверженность организации, улучшает ее имидж, в глазах персонала, партнеров и клиентов, привлекает все новых сотрудников.

Социальный пакет компании можно разделить на две части: базовый и дополнительный. К первой чаще всего относят медицинское страхование, пенсионное страхование, ко второй – оплату обучения, отдыха и т. п.

В «Концепции развития страхования в Российской Федерации», отмечено, что добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев, должны стать важным элементом «социального пакета», предоставляемого работодателями своим сотрудникам. Необходимость организации страховой защиты работников обусловлена большим количеством травм и профессиональных заболеваний на производстве, наносящих вред жизни и здоровью работников и требует организации эффективной страховой защиты.

Часто социальные гарантии оказываются более весомым стимулом для работника, нежели денежные поощрения. Сотрудник ценит заботу работодателя и профорганизации. Со своей стороны, работодатель заинтересован в доброжелательном отношении сотрудников. Это особенно важно при нынешнем дефиците квалифицированных и профессиональных кадров.

Изменение отношения российского работодателя к социальному пакету в последние годы обусловлено и растущей борьбой за квалифицированные кадры, изменениями в мотивации современных сотрудников, а также бурным развитием внешнего рынка услуг (разнообразие программ страхования, обучения, отдыха и т. д.). Все большее число отечественных работодателей проявляют изобретательность в формировании социального пакета для своих сотрудников.

По мнению большинства консультантов по персоналу и руководителей российских компаний, социальный пакет сегодня необходим даже при самом высоком уровне оплаты труда. Кроме того, его желательно постоянно пересматривать и расширять. Если руководство заботится о подчиненных, предоставляя им льготы, то и репутация такой компании значительно выше. Предлагая персоналу различные льготы, руководитель компании может

продемонстрировать заботу о своих подопечных, их здоровье, отдыхе, проблемах вне работы.

Социальный пакет важен, он имеет нужное и ценное наполнение, а если при этом выстроена система распределения по определенным критериям – будет стимулирование на их достижение. Чтобы социальные программы не работали вхолостую, из их многообразия выбрать именно то, что нужно сотруднику. Для этого придется регулярно пересматривать социальный пакет, выясняя изменяющиеся со временем запросы.

Трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета. По существу, комплексный подход к мотивации предполагает создание мотивирующей рабочей среды.

Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, играет и целенаправленная работа администрации по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы персонала. По сути дела, формируется общественное мнение, призванное способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций.

При использовании системы оплаты труда в зависимости от результатов деятельности группы размер оплаты отражает достижение количественно измеряемых групповых целей. Групповая работа может быть особенно эффективна в ситуациях, требующих тесного взаимодействия членов группы, при этом установка общих целей должна быть ясной и понятной для каждого члена группы. Цель использования этой системы - создание согласованного коллектива с развитой внутренней взаимной поддержкой и высокой степенью вовлеченности каждого работника в решение общих задач.

В управлении мотивацией труда ряда фирм активно применяется политика участия в успехе, которая уже успела проявить некоторые свои преимущества. Участие в успехе – это форма оплаты, труда, при которой размер вознаграждения за каждый период времени более всего зависит от определенных отличительных качеств работника и от размера прибыли, полученной предприятием за соответствующий период времени.

Таким образом, ответственность за создание эффективно работающей, современной и функциональной системы оплаты труда лежит на руководителях организации и ее работниках. В новых условиях хозяйствования проблемам оплаты труда и мотивации персонала должно быть уделено самое пристальное внимание.

1.3 Особенности трудовой мотивации

Основным фактором формирования социальной активности человека является труд. Сознательная, преобразовательная деятельность человека – определяющее условие сохранения и поддержания социальной жизни. Поэтому важным источником развития общества в целом, включая и развитие социальной активности, является мотивация трудовой деятельности человека.

На трудовую мотивацию оказывают деструктивное влияние такие факторы, как безработица, конфликты, стрессы, дискриминация по полу, возрасту, профессии, низкая дифференциация доходов работников различных квалификационных групп.

Сегодня предприятиям предоставлено право самостоятельно разрабатывать и внедрять мотивационные системы. Однако для многих российских компаний характерным является ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. На многих предприятиях сохранилась обычная схема премирования, которая перестала быть реальным стимулирующим фактором, так как выплачивается безотносительно реального увеличения показателей эффективности производства.

Преобладающее значение приобретает фактор материального вознаграждения: в структуре мотивов трудовой деятельности его удельный вес в 2 раза превышает следующий за ним по значению мотив – общение с людьми. При этом данные социологических опросов показывают, что структура мотивов трудовой деятельности примерно одинакова у работников различных по форме собственности предприятий.

Среди мотивов трудовой деятельности преобладают краткосрочные цели и ценностные ориентации. Люди хотят получить желаемые блага сейчас, немедленно, в наиболее полном объеме, отвергают возможность отсрочить их получение на относительно длительный срок. Приоритетными становятся личный или групповой эгоизм, корпоративные интересы. Мотивы общественного признания труда и участия в управлении производством занимают самые последние места среди побудительных причин трудовой деятельности работников, независимо от формы собственности предприятий.

Трансформация мотивации трудовой деятельности затрагивает и такие традиционные мотивационно-моральные установки в неформальной жизни людей, как, например, совесть. Это один из самых сильных факторов мотивации и регулирования поведения людей, имеющий как бы скрытый, латентный характер, однако проявляется он в любой деятельности. И, пожалуй, можно сказать, что в настоящее время идет борьба совести с желанием накопления капитала любой ценой. Процесс этот протекает очень сложно и болезненно. И, к сожалению, не всегда в пользу совести.

Эффективный баланс интересов, мотивов и стимулов в обществе далеко не достигнут. В сознании работников фиксируется реальное противоречие между целью и средствами ее достижения, между мотивами и стимулами, что создает кризисное состояние мотивации трудовой деятельности, следовательно, и социальной активности человека и общества в целом.

В то же время усиливаются роль и ответственность самого работника за воспроизводство своих способностей к труду, а где-то - и материальная ориентация на работодателя, на его помощь, ослабевает зависимость работников от государства. В частности, утверждается новый принцип распределения и перераспределения работников, выражающийся в свободном выборе места и формы приложения своих способностей к труду.

2. Анализ управления трудовой мотивации в Управлении социальной защиты населения

2.1 Краткая историческая справка

Управление социальной защиты населения образовано 01.03.1994 года на основании распоряжения Администрации города.

Руководствуясь приказом Министерства социальной защиты населения РФ от 20.07.93г. № 137 «Об утверждении примерного положения о Центре социального обслуживания», письмом Управления социальной защиты населения по Кемеровской области от 04.01.94г. № 03-1, на основании распоряжений администрации области от 13.01.94 № 30-р «О создании отделений по доставке пенсий и пособий», от 14.12.93г. № 957-р «О дополнительной численности работников органов социальной защиты», учитывая увеличение функций, также нагрузки на органы социальной защиты населения произведена реорганизация отдела социальной защиты населения при администрации города в Управление социальной защиты населения.

Управление социальной защиты населения осуществляет реализацию государственной политики по социальной защите пенсионеров, инвалидов, материнства и детства, семей с несовершеннолетними и других групп населения, нуждающихся в государственной поддержке.

Управление взаимодействует с областным Департаментом социальной защиты населения, заинтересованными отделами администрации города, общественными организациями, предприятиями, учреждениями города, руководствуясь Конституцией Российской Федерации, указаниями Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации, приказами и инструкциями Министерства труда и социального развития РФ, нормативными актами администрации области и города, областного Совета народных депутатов, городского Совета депутатов.

Основными задачами управления является выполнение государственной программы социальной защиты населения; анализ и прогнозирование уровня защиты населения; разработка городских программ социальной защиты населения, их координационно-методическое обеспечение и непосредственное выполнение, разработка и реализация программ по социальной защите населения осуществляется по инициативе администрации города и управления; цели программы, показатели их реализации, источники их финансирования рассматриваются в администрации города, в городском Совете депутатов.

Помимо этого не маловажной задачей является оказание организационно-методической, практической помощи учреждениями социальной защиты населения по вопросам, связанным с применением действующего законодательства; обеспечение взаимодействия с благотворительными и другими общественными объединениями с целью поддержки пенсионеров, инвалидов, семей с несовершеннолетними детьми и других групп населения; нуждающихся в социальной помощи; привлечение средств для финансирования программ социальной защиты населения и укрепления материальной базы учреждений системы социальной защиты населения.

Для выполнения возложенных на него задач управление:

- Реализует федеральные программы по социальной защите населения; на основе анализа и прогнозирования уровня жизни разрабатывает проекты городских программ по социальной защите отдельных слоев населения;

- Осуществляет организацию и методическое обеспечение работы по назначению и выплате пособий.

- Взаимодействует с областным Департаментом социальной защиты населения, фондом социального страхования, администрацией города по вопросам финансирования выплаты пособия.

- Организует социально-бытовое обслуживание престарелых граждан, инвалидов, семей с детьми и других групп населения, нуждающихся в государственной поддержке, а также предоставление им установленных законодательством льгот; материально-бытовое, медико-социальное и культурное обслуживание престарелых и инвалидов, находящихся в учреждениях социальной защиты, решение проблем инвалидов, семьи, создание учреждений социальной помощи семье и детям;

- Определяет потребность и организует предоставление путевок на санаторно-курортное лечение пенсионерам и инвалидам и индивидуальных средств передвижения инвалидам, предоставление путевок для определения в дома-интернаты для престарелых и инвалидов.

- Организует работу по медико-технической, социальной, профессиональной реабилитации инвалидов, созданию без барьерной среды жизнедеятельности для инвалидов;

- Организует планово-финансовую работу в системе социальной защиты населения, финансирование мероприятий по социальной защите населения, выплаты пенсий и пособий и содержания подведомственных учреждений. Финансирование управления, его подведомственных учреждений осуществляется через расчетный счет управления.

- Осуществляет контроль и координацию деятельности структурных подразделений, подведомственных учреждений, оказывает организационно-методическую и практическую помощь.

- Осуществляет внутриведомственный финансовый контроль, проводит работу по подбору, воспитанию и повышению квалификации работников системы социальной защиты населения.

- Рассматривает предложения, заявления и жалобы граждан в сроки, установленные действующим законодательством, принимает по ним необходимые меры, осуществляет прием граждан по вопросам социальной защиты.

- Информирует население по вопросам социальной защиты.

Управление социальной защиты населения является структурным подразделением администрации города.

2.2 Общая характеристика Управления социальной защиты населения

В настоящее время изменена структура управления социальной защиты населения, изменено и его штатное расписание. Управление состоит из следующих отделов: социального; материнства и детства; бухгалтерского учета и финансов. Повысилась квалификация – с просто специалистов до ведущих специалистов, с ведущих специалистов до главных специалистов. Согласно штатного расписания сейчас в управлении работают:

- начальник управления;

- заместитель начальника управления – начальник социального отдела;

- начальник отдела материнства и детства;

- начальник отдела бухгалтерского учета и финансов – главный бухгалтер;

- главные специалисты – 10 человек;

- ведущие специалисты – 15 человек.

В основе выбора системы мотивации лежит анализ количественного и качественного состав персонала. Персонал или кадры – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные функции. Списочная численность – это число сотрудников, официально работающих в организации в данный момент времени. Все кто уволился или был уволен по субъективным причинам, составляют излишний оборот. Излишний оборот характеризует текучесть кадров.

Интенсивность оборота определяется отношением оборота персонала к среднесписочной численности персонала за период.

Интенсивность оборота

2007 год = 7/30 = 0,23 = 23%

2008 год = 3/30 = 0,1 = 10%

2009 год = 2/30 = 0,06 = 6%

Коэффициент текучести:

2007 год = 7/30 = 0,23 = 23%

2008 год = 3/30 = 0,1 = 10%

2009 год = 2/30 = 0,07 = 7%

За период с 2007 по 2009 годы текучесть кадров изменилась с 26% до 6% т.е. коэффициент текучести кадров постоянно уменьшается.

Основными причинами увольнения по собственному желанию в 2007 г. стали:

- неудовлетворенность заработной платой - 4 чел.

- в связи с выходом на пенсию - 1 чел.

- окончание срочного договора - 2 чел.

в 2008 г.:

- неудовлетворенность заработной платой - 2 чел.

- окончание срочного договора - 1 чел.

в 2009 г.:

- неудовлетворенность заработной платой - 1 чел.

- переезд в другой город - 1 чел.

Наибольший отток кадров происходит в связи с окончанием срочного договора – 0,25%. 0,6% уволившихся в возрасте от 30 до 40 лет, 0,3% - в возрасте от 20 до 30 лет.

Анализ текучести кадров показал, что она связана как с увеличением предложения рабочих мест за пределами предприятия, так и с ростом заработной платы в других отраслях.

Совокупность должностей находит свое отражение, в штатном расписании – документе, утвержденном главой города и содержащем сведения: о численности работников (штатных единицах) по каждой должности; наименованиях должностей; должностных окладах.

Состав персонала любой организации неоднороден, люди различаются по естественным и приобретенным признакам – полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности. Выделяемые на их основе группы работников образуют структуру персонала.

Таблица 2.1 - Структура численности персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | 2007 | 2008 | 2009 | 2008/2009(+,-) (%) | 2009/2008(+,-) (%) | 2009/2007(+,-) (%) |
| Среднесписочная численность, всего | 30 | 30 | 30 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| Руководители | 4 | 4 | 4 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| Специалисты | 25 | 25 | 25 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| Рабочие | 1 | 1 | 1 | 0 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 |

За период с 2007 по 2009 годы структура численности персонала не изменялась.

Анализ возрастного состава кадров предприятия проводится по всем категориям работников. Выделяют возрастные группы: до 30 лет; 30-40 лет; 40-50 лет; 50 лет и свыше.

Списочная численность работников Управления социальной защиты населения на 01.01.2010 г. составила 30 чел., в том числе количество работников:

в возрасте до 30 лет – 7 чел. (0,2%), в 2007 г. – 8 чел. (0,3%);

в возрасте от 30 до 40 лет – 9 чел. (0,3%), в 2007 г. – 11 чел. (0,4%);

в возрасте от 40 до 50 лет – 9 чел. (0,3%), в 2007 г. – 8 чел. (0,3%);

старше 50 лет – 5 чел. (0,2%), в 2007 г. – 3 чел. (0,1%).

Возрастная структура руководителей – группа от 40 до 50 лет; ведущие специалисты – до 30 лет (0,3%), 30-40 лет (0,4%), 40-50 лет (0,3%); главные специалисты – до 30 лет (0,2%), 30-40 лет (0,4%), 40-50 лет (0,4%). Это говорит о хорошем количественном составе персонала. В целом в управлении наблюдается тенденция к сокращению работников молодых категорий и увеличению работников старших возрастных категорий.

Таблица 2.3 Образовательный уровень руководителей и специалистов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Год | Всего | Высшее образование | Средне-профессиональн. образование. |
| Всего | Всего |
| Руководители и специалисты |  |  | Чел. | % | Чел. | % |
| 2007 | 29 | 17 | 0,6 | 12 | 0,4 |
| 2008 | 29 | 21 | 0,7 | 8 | 0,3 |
| 2009 | 29 | 22 | 0,8 | 7 | 0,2 |

Рисунок 2.1 - Руководители и специалисты с высшим образованием

Рисунок 2.2 - Руководители и специалисты с средне-профессиональным образованием

За период с 2007 – 2009 гг. возросла доля сотрудников с высшим образованием с 17 до 22 человек, на 5 чел. (0,2%), и сократилась доля руководителей с высшим профильным образованием на 1,9%.

Анализ образовательного уровня руководителей и специалистов, подготовки и повышения квалификации работников выявил проблемы в реализации мотивационной политики связанной с социальными выплатами на оплату профессиональной подготовки и повышением квалификации, профессиональной подготовке, формирования кадрового резерва.

В 2010 г. в целях обеспечения качественной подготовки специалистов в Управлении социальной защиты населения планируется ввести две новые штатные единицы по программе «Стажировка выпускников». Целевая подготовка специалистов позволяет улучшить качественный и количественный состав персонала управления.

2.3 Роль оплаты труда в системе мотивации трудовой деятельности

По – ученически прилежное отношение к труду, чрезвычайно важно при работе с посетителями управления, ведь здесь обслуживаются люди преклонного возраста и зачастую специалистам приходится не легко. Работники должны действовать как единый механизм, всегда и всюду быть одной «большой» семьей.

Мотивация труда работников организации важнейшая область управленческой деятельности. Специфика управления накладывает отпечаток и на выбор систем мотивации. Главная цель мотивации – создать заинтересованность в выполнении должностных обязанностей.

Мотивация, основанная на материальных стимулах, предполагает материальное поощрение и наличие специального положения о стимулировании работников, в котором должны быть указаны показатели, источник премий, организация учета результатов и формы ответственности исполнителей за их выполнение.

Система мотивации предполагает наличие обоснованных показателей стимулирования с указанием источника премии, периодичности выплаты вознаграждения, а также методики определения эффекта от улучшения показателей стимулирования, порядок организации учета результатов.

В мотивации трудовой деятельности важное место занимает действующая система оплаты труда. Система оплаты труда работников Управления устанавливается в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, трудовыми договорами, положением об оплате труда и локальными нормативными актами управления. Оплата труда в управлении осуществляется, как правило, на основе должностных окладов, а также выплат компенсационного и стимулирующего характера и зависит от квалификации работника, сложности выполняемой работы, количества и качества затрачиваемого труда. Месячная заработная плата каждого работника управления не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда и не ограничивается максимальным размером.

Должностной оклад выплачивается сотруднику за выполнение им работ, предусмотренными в установленном порядке должностной инструкцией или функциональными обязанностями и определяется трудовыми договорами. Размеры должностных окладов устанавливаются в соответствии с Законом Кемеровской области от 27.07.2001 № 78-ОЗ «О денежном содержании лиц, занимающих муниципальные должности муниципальной службы Кемеровской области, и лиц, осуществляющих техническое обеспечение деятельности органов местного самоуправления Кемеровской области».

Низкий уровень оплаты труда снижает стимулы к повышению эффективности работоспособности и отрицательно воздействует на отношение работников к своим должностным обязанностям. Специалисты считают, что их знания должны оплачиваться значительно выше. Руководители также рассчитывают на более высокую оплату труда в связи с ответственностью, которую они несут за сложность принимаемых решений и работу коллектива.

Таблица 2.4 - Средняя заработная плата по категориям работников за период 2007 – 2009 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Категории | Сред.з/плат2006 | 2007 г | 2008 г | 2009 г | % к2006 |
| Сред.з/плата | % к2006 | Сред.з/плата | % к2007 | Сред.з/плат | % к2008 |
| Руководители | 57772 | 74416 | 0,8 | 81860 | 0,9 | 90040 | 0,9 | 0,7 |
| Ведущие специалисты | 56210 | 71170 | 0,8 | 78290 | 0,9 | 86130 | 0,9 | 0,7 |
| Главные специалисты | 113130 | 141930 | 0,8 | 156120 | 0,9 | 171720 | 0,9 | 0,7 |
| Рабочие | 4123 | 5279 | 0,7 | 6080 | 0,9 | 7227 | 0,8 | 0,6 |

За период 2006 – 2009 годы среднемесячная заработная плата целом по управлению выросла на 123882 рублей (70%), в т.ч. на 32268 рублей (70%) у руководителей, у ведущих специалистов на 29920 рубля (70%), у главных специалистов на 58590 рублей (70%), у рабочего на 3104 (60%) за счет индексации заработной платы и увеличения вознаграждения за выслугу лет, в соответствии с Положением об оплате труда работников Управления социальной защиты населения. В большей степени возросла заработная плата руководителей и специалистов, в меньшей степени рабочих, это самая низкооплачиваемая категория работников предприятия.

Важным мотивационным фактором являются стабильность и уровень выплачиваемой заработной платы. Анализ средней заработной платы по категориям работников показал рост заработной платы по всем категориям работников.

Анализ среднемесячной заработной платы руководителей и специалистов показал, что темпы роста заработной платы одинаков.

Одним из существенных стимулов закрепления кадров в управлении является льготный муниципальный стаж, ежемесячная доплата за выслугу лет в зависимости от непрерывного стажа работы в отрасли.

Таблица 2.6 - Размер вознаграждения за выслугу лет

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж непрерывной работы  | Размер месячной тарифной ставки  |
| От 1 до 5 лет | 5% |
| От 5 до 10 лет | 10% |
| От 10 до 15 лет | 15% |

Также в соответствии с Законом Кемеровской области от 30.06.2007 № 103-ОЗ «О некоторых вопросах прохождения муниципальной службы» к очередному отпуску предоставляется дополнительный отпуск (за каждый отработанный год – один день).

За долголетний, добросовестный труд и образцовое выполнение трудовых обязанностей и за другие достижения в работе применяются следующие виды поощрения работников:

- награждение Почетной грамотой Администрации Кемеровской области;

- награждение Благодарственным письмом Администрации Кемеровской области;

- награждение Почетной грамотой города;

- награждение Благодарственным письмом города;

- награждение Почетной грамотой Департамента социальной защиты населения Кемеровской области;

- награждение Почетной грамотой Управления социальной защиты населения города;

Награждения объявляются в приказе, проходят в торжественной обстановке и заносятся в трудовую книжку работника.

Таблица 2.7 - Награждение работников Управления социальной защиты населения 2007-2009гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Награды | чел |
| Почетная грамота Администрации Кемеровской области | 5 |
| Благодарственное письмо Администрации Кемеровской области | 3 |
| Почетная грамота города | 5 |
| Благодарственное письмо города | 2 |
| Почетная грамота Департамента социальной защиты населения Кемеровской области | 5 |
| Почетной грамотой Управления социальной защиты населения города | 6 |

2.4 Социальная политика как элемент мотивации трудовой деятельности

Политика в области мотивации трудовой деятельности неотделима от социального развития управления. Социальная политика управления предусматривает создание благоприятных условий труда и отдыха работников, вознаграждение и социальную защиту, поддержание оптимальной морально-психологической атмосферы в коллективе, обеспечение социального партнерства и делового сотрудничества. Целью управления персоналом является формирование, развитие и профессиональное совершенствование кадрового потенциала управления, социальная защита работников управления.

При разработке планов социального развития в центре внимания находятся проблемы улучшения условий труда для всех категорий персонала. Управление берет на себя обязательство содействовать укреплению семьи, создавать благоприятные условия женщинам, позволяющие успешно сочетать материнство с участием в трудовой и общественной жизни, заботиться о ветеранах войны и труда, пенсионерах и детях.

В область социального планирования включается эффективное использование свободного времени членами трудового коллектива, развитие каждого работника как личности, создание нормального морально-психологического климата в управлении, формирование здорового образа жизни.

С целью закрепления молодых специалистов руководство управления принимает следующие меры:

- использует потенциал молодого специалиста в соответствии с полученными им в учебном заведении квалификацией и специальностью, а также требованиями квалификационных характеристик должностей, руководителей, специалистов, служащих и рабочих мест.

- способствует развитию деловой карьеры молодого специалиста с учетом его профессиональных знаний, деловых и личностных качеств.

Все вновь принятые молодые специалисты закреплены за наставниками, разработан план деловой карьеры, намечен профессиональный рост.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования управления, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей отделов; ведущие специалисты.

Формирование кадрового резерва регламентирует распоряжение администрации города. Формированием кадрового резерва занимается ведущий специалист аппарата управления (специалист по кадровой работе). Он также осуществляет конкретный учет должностей, накопление банка данных об управленческом резерве, позволяющего перейти от типовых схем к конкретному персональному кадровому планированию. В список кандидатов включаются не только наиболее подготовленные руководители, но и перспективные кандидаты с высоким потенциалом к продвижению, подготовка которых к должности потребует определенного времени. Особое внимание необходимо уделять образованию и стажу работы, что требует Закон Кемеровской области от 30.06.2007 № 103-ОЗ «О некоторых вопросах прохождения муниципальной службы». На основе данных таблицы 2.8 видно, что в резерв на замещение руководящих должностей муниципальной службы включено 4 человека и их возраст в среднем составляет от 30 до 40 лет и это наиболее приемлемый возраст для планирования карьеры.

Таблица 2.8 - Резерв на замещение руководящих должностей муниципальной службы на 01.01.2009 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | Начальник управления | Заместитель начальника управления | Начальник отдела бухгалтерского учета | Начальник отдела материнства и детства |
| 25 - 30 лет | - | 1 | - | - |
| 30 - 35 лет | - | - | - | 1 |
| 35-40 лет | 1 | - | 1 | - |
| Итого | 1 | 1 | 1 | 1 |

Кадровый резерв формируется на 3 года.

В ведомстве Департамента социальной защиты населения Кемеровской области имеется санаторий Борисовский, где оздаравливаются Ветераны Великой отечественной войны и другие льготные категории граждан, также в течение года выделяется несколько путевок для сотрудников управления и подведомственных учреждений. Во время школьных каникул организуется отдых детей в лагерях и санаториях как в пределах, так и за пределами области. При увольнении из организации, в связи с уходом на пенсию, выплачивается единовременное поощрение за долголетний, добросовестный труд в управлении.

Муниципальным служащим устанавливается пенсия за выслугу лет. Порядок начисления муниципальному служащему пенсии за выслугу лет регулируется нормативным правовым актом органа местного самоуправления, который принимается в соответствии с законом Кемеровской области, регулирующим начисление пенсии за выслугу лет государственным гражданским служащим Кемеровской области. Пенсия за выслугу лет выплачивается за счет средств местного бюджета. Лицам, замещавшим муниципальные должности и уволенным в связи с прекращением полномочий, имеют право на ежемесячную доплату к государственной пенсии. В состав месячного денежного содержания лиц, замещавших муниципальные должности муниципальной службы города, учитываемого при определении размера ежемесячной доплаты к государственной пенсии, включаются:

1. Должностной оклад.

2. Надбавки к должностному окладу за: особые условия муниципальной службы, выслугу лет, почетное звание, ученую степень.

3. Рекомендации по повышению эффективности управления трудовой мотивацией

3.1 Пути совершенствования управления мотивацией труда

Сегодня, в начале XXI века, подход к построению системы мотивации персонала в традиционном стиле уже не может привести к успеху, поскольку существенные изменения произошли как во внешнем мире, так и в сознании самого человека. Эти изменения влекут за собой неизбежность пересмотра положения человека в организации. Трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Невозможно добиться успеха, используя односторонний подход там, где требуется комплексный, системный подход.

При создании системы мотивации необходимо охватывать все отделы управления. Для того чтобы интересы ни одного из отделов не пострадали, к разработке системы стимулирования рекомендуется привлекать руководителей всех отделов и главных специалистов. Не должно возникнуть такой ситуации, когда сотрудники одного отдела будут получать вознаграждения, а другой отдел останется в стороне.

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала. Ключевую роль в деле управления трудовой мотивации персонала призван играть руководящий состав организации. Для целенаправленного воздействия на мотивацию работника руководитель должен вносить изменения в организацию работ, использовать широкий набор методов морального стимулирования, индивидуальный подход, ставить перед подчиненным рабочие цели, оценивать и контролировать их достижения, информировать по важнейшим вопросам, варьировать использование разных стилей управления и мер дисциплинарного воздействия. Основные средства воздействия на мотивацию труда представлены в.

Существующий механизм материального стимулирования требует коренного улучшения. В первую очередь необходимо упорядочить перечень стимулирующих доплат и надбавок, уменьшить их перечень, оставив те из них, которые непосредственно влияют на безопасность и качество перевозочной и ремонтной деятельности предприятий. Исключение составят доплаты и надбавки, установленные федеральным законодательством.

Факторы, по которым оцениваются заслуги работника, могут быть производственными (уровень выполнения норм, интенсивность работы, освоение новых техники и технологий, качество выполненных работ и т. п.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, умение работать в коллективе и т. п.).

Требования, 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 справедливы, в том числе с его точки зрения.

Несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. Работу по целенаправленному управлению мотивацией персонала следует начинать с определения того, что не устраивает в мотивации персонал. Здесь можно использовать два подхода.

1. Анкетный опрос персонала с целью выявления причин снижения удовлетворенности персонала своей работой.

2. Экспертный опрос с целью выявления важнейших демотиваторов - факторов в наибольшей степени снижающих готовность работников к работе с высокой самоотдачей в интересах компании.

Для разработки и внедрения эффективной системы мотивации, нужно реализовать три этапа: провести диагностику мотивационной среды компании, разработать сегментированную систему мотивации, в которой комплексно применять материальные и моральные средства мотивации, регулярно проводить мониторинг и коррекцию мотивационной системы.

Первый этап: диагностика системы стимулирующих условий. На этом этапе реализовать следующие мероприятия:

-разработать методы объективного и однозначного измерения результатов работы сотрудников;

-сделать доступной для сотрудников официальную информацию о желаемом результате (как нужно работать и какие результаты иметь);

-проводить оценку степени достижения желаемых результатов;

-обеспечить наличие общих для всех условий мотивации: обоснованную систему оценки, четкие критерии измерения результатов, простоту и понятность средств оценки результатов.

- обеспечить связь результата и вознаграждения всех работников соответственно результатам их работы, делая упор на качество, стимулирование способных и талантливых работников.

Второй этап разработки системы мотивации - это этап построения сегментированной мотивирующей системы и учет психологических особенностей работников. На втором этапе необходимо провести именное анкетирование работников с целью выделения определенных групп и разработки сегментированной системы мотивации.

АНКЕТА

1. Проранжируйте по 10-ти балльной системе факторы, которые, на ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда:

- хорошие шансы продвижения по службе;

- стабильный заработок;

- оплата, связанная с результатами труда;

- признание и одобрение хорошо выполняемой работы со стороны руководства;

- работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности;

- сложная и трудная работа;

- работа, позволяющая думать самостоятельно;

- высокая степень ответственности;

- интересная работа, требующая творческого подхода;

- общение с коллегами, партнерами и клиентами.

2. Проранжируйте по 10-ти балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной:

- работа без большого напряжения и стресса;

- удобное расположение офиса;

- на рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений;

- работа с людьми, которые мне нравятся;

- хорошие отношения с непосредственным начальником;

- достаточная информация о том, что вообще происходит в компании;

- стабильная работа без угрозы увольнения;

- гибкое рабочее время (гибкий график);

- дополнительные льготы, напишите, какие:

- справедливое распределение объемов работ.

3. Выберите условия, которые вам не нравятся в вашей работе и оцените их по 10-ти балльной системе:

- ко мне несправедливо относится непосредственный руководитель;

- мой заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу;

- мне часто поручается выполнять большие задания, делать постороннюю и менее престижную работу, чем другим работникам с аналогичными обязанностями;

- я редко выполняю работу, соответствующую моей квалификации;

- меня не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы;

- меня не поощряли и не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала;

- у меня не было доступа к неформальным каналам и дополнительным источникам информации, необходимым мне по работе;

- меня давно не повышали в должности;

- мне давно не повышали заработную плату;

- у нас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера.

4. Напишите, какие другие условия работы для вас являются важными:

На втором этапе провести психологическое тестирование работников внутри каждой группы с целью учета их ожиданий и реализации индивидуального подхода соответственно психотипам отдельных работников. Учитывая выделенные группы работников и данные по их индивидуально-психологическим особенностям, необходимо ввести принцип комплексности, т.е. применять не только материальные, но и моральные средства стимулирования, в основе которых должны быть положены:

- оценка и признание личных заслуг отдельных работников: публичная оценка на совещаниях, улучшение интерьера кабинета способного руководителя, статьи во внутрикорпоративной прессе о достижениях, фотографии или сообщения на специальных стендах и Доске почета, почетные поручения от высшего руководства, почетные знаки и награды.

- оценка и признание заслуг подразделения: информирование о достижениях подразделения на совещаниях и во внутрикорпоративной прессе, организация торжественных обедов в честь определенных сотрудников, направление сотрудников на определенную конференцию (семинары, выставки, встречи), направление группы на обучение, поездка группы на экскурсию или в туристическую поездку, вручение знаков отличия.

- личное признание заслуг сотрудников со стороны руководства: устное выражение благодарности, подарки, беседа с руководителем.

На третьем этапе разработки системы мотивации провести мониторинг и коррекцию. Анкетирование сотрудников проводить раз в полгода, для учета изменений мотивирующих факторов, в соответствии с получаемой информацией об их отношении к условиям работы в компании.

Изучение удовлетворенности персонала своей работой призвано найти возможности укрепления их мотивации и повышения их готовности к сотрудничеству с администрацией. Результаты опроса должны быть доведены до сведения персонала, полученная информация должна послужить основой для действий, призванных позитивно повлиять на мотивацию работников. Формальный подход к опросу персонала, отсутствие своевременной информации у работников о полученных результатах и неготовность администрации предпринимать какие-либо шаги по решению выявленных проблем, сводят на нет, всю проделанную работу.

Определение степени удовлетворенности персонала своим трудом и местом работы является важнейшим индикатором состояния трудовой мотивации персонала. Ключевые факторы рабочей среды представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Анкета опроса персонала по выявлению причин снижения удовлетворенности своей работой

|  |  |
| --- | --- |
| Ключевые факторы рабочей среды | Оценка |
| Организация труда | 5 4 3 2 1 |
| Содержание труда (работа, которую приходится выполнять) | 5 4 3 2 1 |
| Санитарно – гигиенические условия труда | 5 4 3 2 1 |
| Заработная плата | 5 4 3 2 1 |
| Система премирования | 5 4 3 2 1 |
| Отношения в коллективе | 5 4 3 2 1 |
| Отношения с руководством | 5 4 3 2 1 |
| Стиль и методы работы руководства | 5 4 3 2 1 |
| Возможность влиять на результаты работы коллектива | 5 4 3 2 1 |
| Отношение администрации к запросам работников | 5 4 3 2 1 |
| Перспективы профессионального или должностного роста | 5 4 3 2 1 |
| Объективность оценки вашей работы со стороны руководства | 5 4 3 2 1 |
| Возможности обучения и повышения квалификации | 5 4 3 2 1 |
| Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах ее развития | 5 4 3 2 1 |
| Степень обеспеченности всем необходимым для работы | 5 4 3 2 1 |

Начинать работу по усилению мотивации работников надо с выявления факторов, негативно влияющих на мотивацию персонала (демотиваторов), и с последующего планирования первоочередных шагов по их нейтрализации.

Для того чтобы лучше оценить положение дел в организации и четко определить важнейшие проблемы, отрицательно влияющие на мотивацию персонала, нужны люди, хорошо знающие все детали сложившейся ситуации. Надо собрать группу экспертов, среди которых будут представители ключевых категорий персонала, включая представителей руководящего состава. Экспертам предлагается письменно ответить на единственный вопрос: «Укажите те факторы, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени снижают настрой работников компании на работу с высокой отдачей?» Самостоятельно, не советуясь с другими экспертами, они должны указать 3 - 5 таких факторов. Обобщение полученных ответов дает возможность выявить важнейшие демотиваторы, то есть те факторы, которые наиболее разрушительно влияют на мотивацию персонала.

В число демотиваторов, которые чаще всего называют работники, кроме низкой зарплаты чаше всего попадают такие факторы, как: плохие условия труда и быта, неинформированность персонала, нечеткость поставленных руководством целей, неуверенность в завтрашнем дне, низкий уровень социальной зашиты. Список факторов, негативно влияющих на мотивацию персонала, может заметно различаться по группам работников. Реальное улучшение трудовой мотивации персонала, начинать следует именно с улучшения положения дел по тем направлениям, которые выступают в качестве демотиваторов, снижающих настрой работников на высокую самоотдачу в работе. Это позволяет решить сразу несколько задач:

1. Руководство вовлекается в процесс управления мотивацией персонала.

2. Улучшается климат в организации, что способствует позитивным сдвигам в мотивации персонала.

Это усиливает в работе по управлению персоналом ориентацию на более полное использование потенциала человеческих ресурсов.

Размеры и структура социальных выплат и льгот зависят от экономического положения предприятия, но, в любом случае, при построении системы вознаграждения необходимо принимать во внимание потребности и интересы работников. В конечном счете, она призвана оптимизировать структуру мотивов и гармонизировать интересы работника и организации. Этой цели должна быть подчинена и разработка соответствующих документов, в частности, регламентирующих организацию заработной платы. Важно, чтобы с ними был ознакомлен весь персонал. Прозрачность документации, гласность обеспечение обратной связи - необходимые условия сотрудничества работников и работодателей, их взаимного доверия.

Специалисты, изучающие организации и поведение в них человека, сталкиваются с принципиально новыми проблемами, одна из которых - это кризис мотивации. Человек хочет сам влиять на свои отношения с организацией. Все это ведет к необходимости пересмотра принципов взаимоотношений между организацией и человеком.

Выход видится в установлении партнерских отношений между организацией и работником. Реализация таких отношений возможна при наличии определенных условий. Прежде всего, необходима четко прописанная стратегия развития предприятия в виде документа, отражающего долгосрочные цели и пути их достижения. В результате выстраивается технология работы, определяются функциональные задачи, составляются бизнес-планы, которые доводятся до функциональных подразделений.

Одним из инструментов, обеспечивающих и гарантирующих переход к партнерским отношениям между работодателем и работником является контракт. Он представляет собой договорной документ, в котором четко прописываются, с одной стороны, требования организации к работнику: участок работы и основные функции, результаты труда, чем и как их будут мерить, как оплачивать результаты работы, ответственность и ее границы, права, санкции (за что и какие), за что могут уволить работника. С другой стороны, также конкретно прописываются цели и требования работника к организации.

Партнерские отношения между работником и организацией можно строить лишь при наличии возможности их коррекции при изменении каких-либо требований с каждой стороны. С помощью контракта можно формировать среду в организации, в которой люди могут добиваться реализации собственных целей и интересов, чувствовать себя уверенно и безопасно и быть во всех других отношениях заинтересованными участниками - внутренними партнерами бизнеса.

Другим важным направлением работы является обучение руководителей тому, как работать с людьми, как эффективно управлять персоналом. Без такого обучения невозможно рассчитывать на активное участие руководителей в деле формирования мотивирующей рабочей среды для своих подчиненных. Целенаправленное воздействие на трудовую мотивацию подчиненных является важнейшим направлением работы с персоналом, которым должен овладеть каждый руководитель. Стремление руководителей максимально задействовать в процессе работы мотивацию подчиненных должно войти в число их важнейших приоритетов.

На основе анализа, механизма мотивации труда работников Управления социальной защиты населения, выявленных достоинств и недостатков в оплате труда, автором предлагается стимулировать вклад каждого рабочего в повышение результативности работы подразделения. А также установить надбавки:

- за высокие достижения в труде;

- за выполнение особо важной работы на срок ее выполнения;

- за замещение отсутствующих специалистов.

В целях закрепления кадров и снижения их текучести осуществлять выплаты социального характера, связанные с предоставлением работникам социальных льгот:

- доплаты к пенсии работающим пенсионерам за счет средств организации;

- оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях, и другие подобные расходы;

- возмещение платы работников за содержание детей в дошкольных организациях;

- стоимость подарков и билетов на зрелищные мероприятия детям работников за счет средств организации;

- расходы на платное обучение работников, не связанное с производственной необходимостью, расходы на платное обучение семей работников;

- безвозмездные субсидии, предоставленные работникам на жилищное строительство или приобретение жилья;

- суммы, уплаченные за работников организацией в порядке погашения заемных денежных средств, выданных работникам на жилищное строительство, приобретение жилья, обзаведение домашним хозяйством.

Существующий механизм материального стимулирования требует коренного улучшения.

Практика последних лет показала, что в настоящее время целесообразно всесторонне рассмотреть размеры и стажевые группы вознаграждения за выслугу лет. Необходимо разработать систему измерения эффективности труда руководителей и специалистов отрасли.

Материальное стимулирование труда требует существенных изменений, особенно специалистов, чья работа непосредственно связана с приемом граждан и ведением их личных дел, зачастую дела не так просты, как кажутся на первый взгляд.

Основным элементом компенсационного пакета выступает заработная плата, в состав которой входят:

- оклад;

- доплаты и надбавки за условия труда;

- выплаты в соответствии с установленными районными коэффициентами и северными надбавками за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;

- доплата за выслугу лет.

В обобщенном виде система мотивации труда представлена как - совокупность следующих блоков:

- материальное стимулирование;

- моральное поощрение;

- социальные программы;

- поощрение путем продвижения по службе;

- дополнительные формы поощрения за достижения в труде.

Денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу. Поэтому в Управлении большое внимание уделяется и моральному поощрению работников.

Одним из путей трансформации системы стимулирования работников с учетом структурной реформы может стать введение системы бонусов - коллективных премий по итогам проделанной работы в целом. Такого рода выплаты, получившие особое распространение в практике мирового менеджмента, позволяют приобщить работника к целям организации.

3.2 Анализ и использование отечественного и зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности

Система мотивации труда персонала должна строиться на основе оптимизации методологических и практических подходов, изучения и анализа отечественного и зарубежного опыта.

Устойчивое развитие любой фирмы - и условие, и результат повышения качества располагаемого ею человеческого капитала.

Корпоративная политика в области оплаты труда основывается на концепции эффективной заработной платы, конкурентоспособной на локальных рынках труда. Это способствует закреплению на производстве персонала с необходимыми профессионально-квалификационными характеристиками и высокой мотивацией к продуктивному труду.

В течение года в Управлении социальной защиты населения проводится обучение работников, выезд на различные семинары. Четко отлажены процедуры регулярной оценки квалификации работников, их соответствия рабочему месту, путем проведения аттестации один раз в 3 года. Аттестация проходит при администрации города. Ежегодно по различным корпоративным учебным программам занимается около 30% работников.

Программы по работе с персоналом направлены на его формирование и мотивацию в соответствии с требованиями, выдвигаемыми к специалистам. Главная цель программ - повышение эффективности труда.

Основным элементом компенсационного пакета выступает заработная плата, в состав которой входят:

- оклад;

- надбавки за выслугу лет;

- выплаты в соответствии с установленными районными коэффициентами и северными надбавками за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;

- премиальные выплаты в соответствии с коллективными и индивидуальными результатами труда

В обобщенном виде система мотивации труда представлена как - совокупность следующих блоков:

- материальное стимулирование;

- моральное поощрение;

- социальные программы;

- поощрение путем продвижения по службе;

- дополнительные формы поощрения за достижения в труде.

Денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу. Поэтому в Управлении большое внимание уделяется и моральному поощрению работников.

В настоящее время многие компании в Англии для стимулирования качества и экономии ресурсов использует такие материальные стимулы, как ценные подарки и туристические поездки. Выработан единый для всех подразделений подход к осуществлению программы стимулирования, единые методы выражения признательности работникам за их вклад в достижение намеченных компанией целей. В программе дан перечень ценностей, на которые должны ориентироваться работники. На линейных руководителей, возложена задача, определять, соответствуют ли действия работника этим ценностям. Предлагать кандидатуру работника на награждение может любой из его коллег, а руководитель может одобрить предложенную кандидатуру, дав высокую оценку выполненной работе, или отвергнуть ее, если работа не соответствует принятым ценностям.

Подарки вручаются на местах, но процедура предусматривает прохождение победителями четырех ступеней. На самой верхней победителя ожидает ежегодно вручаемая премия президента компании за качество. Призы получают на местах лишь те, кто прошел одну из первых двух ступеней. Победителей, достигших более высоких ступеней, чествуют во время различных, крупных мероприятий и празднований. Такая процедура награждений позволила предавать гласности случаи крупных достижений в области качества, которые прежде оставались незамеченными. Признание, выражаемое работникам, которых ставят в пример, позволяет убедить остальных в реальности достижения высоких результатов.

Специально подобранные каталоги подарков, по мнению менеджеров, служат для достижения целей стимулирования в большей мере, чем денежное вознаграждение. Работники фирмы зачастую берут их с собой, чтобы дома вместе с семьей выбрать награду, за которую можно было бы соревноваться. Награждение нужными подарками в нужное время добившихся нужных результатов работников требует высокой квалификации от менеджеров, причем в большей мере от менеджеров, работающих в сфере управления кадрами, чем в сфере маркетинга или управления качеством.

Важным приоритетом в изменении образа жизни современного работающего человека является высвобождение времени для семейных и общественных дел. Это естественно, поскольку 70% времени в будний день уходит на работу и поездки к месту работы и обратно. В результате всего лишь 4,5 часа в день остается для общения с женой (мужем), детьми, родителями, друзьями, а также для отдыха, духовной жизни и занятий спортом. Изменение шкалы человеческих ценностей диктует необходимость нового механизма трудовой мотивации, изменения системы трудовых отношений. В предпринимательской философии на Западе наметился поворот к человеку, его знаниям, квалификации, мотивации его труда. В последние годы возникла тенденция индивидуализации заработной платы. Инновационный процесс требует инициативного, высококвалифицированного работника, глубоко вовлеченного в процесс принятия решений.

В Японии, например, большинству сотрудников из прибылей выплачивается бонусы, составляющие в среднем свыше 1/4 заработка. В развитых странах Запада и Востока все большее распространение получает привлечение трудящихся к управлению, что отвечает объективным потребностям инновационной политики. Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на психологическую атмосферу коллектива, на характер и формы межличностных отношений.

В западных странах накоплен большой опыт в области применение более сложных систем мотивации труда. Считается, что вопросы вознаграждения - это внутреннее дело каждой фирмы. Как правило, фирма самостоятельно разрабатывает систему управления трудом, включает систему вознаграждения. И она обычно является коммерческой тайной. Сообщения о наиболее эффективных из них иногда появляются в печати. Системы управления трудом, в том числе мотивацией труда, строятся на общетеоретических положениях.

Перечень возможных поощрений, применяемых в практике зарубежных фирм, включает следующие меры:

1. Хорошим работникам, как правило, каждые полгода увеличивается заработная плата.

2. Премия за выслугу лет выплачивается через 5, 10 лет.

3. Работнику предоставляется оплаченное приглашение на два обеда (ужина) в первоклассном ресторане на сумму 100 долл., если он за весь год ни разу не брал отпуска по болезни.

4. Кадровая служба фирмы принимает участие в решении личных проблем работников. Например, оказывает помощь в погашении банковских кредитов работников, других долгов, решает проблемы с детьми, помогает при болезни, оказывает юридическую помощь.

5. Выдается оплаченный чек на полное медицинское обследование в лучших медицинских учреждениях страны.

6. Осуществляет страхование жизни и здоровья.

7. В фирме открывается субсидируемый кафетерий.

8. Предоставляются ссуды с льготной процентной ставкой на обучение детей работников в колледже.

9. Организуются детские учреждения.

10. Организуются коллективные гаражи.

11. Практикуется повышение в должности без изменения заработной платы.

12. Предоставляется отдельный кабинет для работы.

13. Предоставляется право на бесплатное пользование автомобилем фирмы.

14. Оплачиваются расходы на бензин и ремонт личного автомобиля работника.

15. Руководителям высшего звена, проработавшим 10-15 лет и внесшим личный вклад в развитие фирмы, предоставляется оплаченный отпуск сроком от 6 месяцев до 1 года.

Хорошей мотивацией в фирме считается годовой отчет перед работниками. В этом случае на организуемом торжестве каждый член правления отчитывается за свой участок работы. Лучшие менеджеры фирмы, сидящие в президиуме рассказывают собравшимся о своей работе, акцентируют внимание на проблемах и задачах деятельности. Официальная часть длится обычно недолго, и через часа два, для всех присутствующих накрывается шведский стол с шампанским.

Опыт зарубежных стран показывает, что в мотивации труда работников важное место занимают благоприятные условия труда, моральный климат в коллективе, социальные гарантии и льготы, другие формы социальной поддержки, участие в прибылях и т. п.

В управлении мотивацией труда активно применяется политика участия в успехе, которая уже успела проявить некоторые свои преимущества. Участие в успехе - это форма оплаты, труда, при которой размер вознаграждения за каждый период времени более всего зависит от определенных отличительных качеств работника.

Опыт зарубежных стран показывает, что в мотивации труда работников важное место занимают благоприятные условия труда, моральный климат в коллективе, социальные гарантии и льготы, другие формы социальной поддержки, участие в прибылях и т. п.

В управлении мотивацией труда активно применяется политика участия в успехе, которая уже успела проявить некоторые свои преимущества. Участие в успехе - это форма оплаты, труда, при которой размер вознаграждения за каждый период времени более всего зависит от определенных отличительных качеств работника.

4. Экологичность и безопасность проектных решений

4.1 Потенциальная опасность и риск. Причины появления опасности

Безопасность жизнедеятельности человека в производственной среде связана с оценкой опасности технических систем и технологией. Научно-технический прогресс вводит в городскую и бытовую сферы технические средства, удовлетворяющие разнообразные растущие потребности человека. Производственная среда насыщается все более мощными техническими системами и технологиями, которые делают труд человека более производительным и менее тяжелым физически. При этом сохраняет силу аксиома: потенциальная опасность является универсальным свойством взаимодействия человека со средой обитания и ее компонентами, все производственные процессы и технические средства потенциально опасны для человека. Всегда существует индивидуальная опасность – вероятность гибели от несчастного случая. Характер потенциальной опасности меняется на своем пути развития человечества от чисто природных, естественных факторов вначале и до многочисленных негативных факторов антропогенного происхождения (высокие скорости и энергии, электрический ток, излучения, высокие температуры и др.) в современном, обитающем в техносферечеловеческом обществе. Потенциальную опасность можно оценить с помощью риска.

Основная доля людей, примерно пятая часть их связана с техникой. К группе «человеческого фактора» относятся:

- недостатки в профессиональной подготовке и слабые навыки действий в сложных ситуациях;

- отклонения от нормативных требований в организации и технологии производства;

- технологическая недисциплинированность исполнителей;

- слабый контроль или неисполнительность в проведении регламентных испытаний оборудования и проверки контрольно-измерительной аппаратуры;

- наличие факторов дискомфорта в работе, вызывающих процессы торможения, утомления, перенапряжения организма человека и т.п.;

- неиспользование необходимых средств индивидуальной защиты и безопасности.

Опасности технического характера обусловлены:

- неисправностью технических средств;

- недостаточной надежностью сложных технических систем;

- несовершенством конструктивного исполнения и недостаточной эргономичностью рабочих мест;

- отсутствием или неисправностью контрольно-измерительной аппаратуры и средств сигнализации.

В процессе своей деятельности человек имеет дело с высокими уровнями энергии (электрической, тепловой, механической, радиационного и электромагнитного излучения) и вредных веществ. Возможность неконтролируемого выхода энергии, накопленной в материалах и технических системах, значительно усиливает их опасность.

4.2 Методы оценки опасных ситуаций

Опыт взаимодействия человека с техническими системами позволяет идентифицировать травмирующие и вредные факторы, а также выработать методы оценки вероятности появления опасных ситуаций. В теории надежности оценивается вероятность отказа, то есть вероятность того, что техническое средство откажет в течение заданного времени работы. Теория надежности позволяет оценивать срок службы, по окончании которого техническое средство вырабатывает свой ресурс и должно подвергнуться капитальному ремонту, модернизации или замене. Техническим ресурсом называется продолжительность непрерывной или суммарной периодической работы от начала эксплуатации до наступления предельного состояния. Количественная информация о надежности накапливается в процессе эксплуатации технических систем и используется в расчетах надежности. При этом выявляются ненадежные элементы и факторы, ускоряющие или вызывающие отказы, слабые места в конструкции; вырабатываются рекомендации по улучшению устройств и оптимальным режимам их работы. Возможности электронно-вычислительной техники позволяют развивать метод моделирования опасных ситуаций. Моделирование оперирует формализованными понятиями. Формализация – это упорядоченное и специальным образом организованное представление исследуемых объектов с помощью различных физических и геометрических знаков. Формализации подвергаются статистические данные о происшествиях, структура и закономерности функционирования технических систем. Для построения моделей используется ряд графических символов.

На практике разрабатываются и применяются различные методы моделирования опасных ситуаций. Оценка вероятности опасных ситуаций в системе «человек-техническая система» на стадии проектирования производства, технологий и технических систем позволяет повысить их безопасность. Для этой цели разрабатываются программы исследований факторов риска, испытания технических средств на соответствие требованиям безопасности. В случае невозможности надежного теоретического анализа применяются экспертные оценки. Методы экспертного оценивания используются при исследовании достаточно сложных объектов, когда имеются трудности в создании достоверных моделей функционирования больших систем. Эти трудности могут возникнуть из-за сложности и трудоемкости решения задач оптимизации, а также, как это часто бывает, из-за совмещения в технических решениях принципов различных областей науки. Эксперты являются специалистами в конкретных областях знания и могут указать более предпочтительные варианты решений. Для обеспечения объективности оценки разработаны способы получения экспертной информации: парные и множественные сравнения, ранжирование, классификации. Экспертам предъявляются пары или множество объектов, и предлагается указать более предпочтительные из них, при ранжировании предлагается упорядочить по предпочтениям множество объектов. Эксперт может дать количественную оценку предпочтения; анализ и обработка экспертной информации проводится с помощью математических методов.

Применяя различные методы, можно проводить систематические исследования на стадии проектирования и ходе эксплуатации, как целого предприятия, так и отдельной технической единицы. Проверка качества проектируемых технических средств проводится испытанием опытных образцов, а затем, в процессе эксплуатации, периодическими испытаниями серийных образцов в условия, приближенных к реальным условиям максимальных негативных воздействий (механических, климатических и др.).

Выявление, анализ и устранение дефектов повышает надежность технологий и технических систем. Классификации отказов на этапе проектирования и производства позволяют определить факторы, имеющие преобладающее значение в формировании причин опасных ситуаций.

4.3 Нормативные показатели безопасности технических систем

Анализ причин появления опасности для человека при его взаимодействии с техническими системами позволяет выделить причины – организационные и технические. Для устранения организационных причин совершенствуются технологический процесс, уточняются процедуры подготовки и контроля операторов. При этом техническая система рассматривается как замкнутая система, взаимодействующая с окружающей средой. В этом случае под окружающей средой понимается комплекс условий на каждом этапе жизненного цикла системы. В комплекс условий включаются все возможные факторы, воздействующие на систему, в том числе профессионализм конструкторов, технологические факторы производственного процесса изготовления, режимы эксплуатации (электрические, тепловые и др.). Объективной закономерностью является то, что при переходе от этапа к этапу в жизненном цикле технической системы количество воздействующих на систему факторов возрастает, увеличивается и степень жесткости их влияния. Это ведет к уменьшению надежности и увеличению опасности в цепочке «человек - техническая система - окружающая среда», что делает задачу обеспечения безопасности технических систем чрезвычайно сложной. На практике необходимый уровень безопасности технических средств и технологических процессов устанавливается системой государственных стандартов безопасности труда (ССБТ) с помощью соответствующих показателей. Стандарты формулируют общие требования безопасности, а также требования безопасности к различным группам оборудования, производственных процессов, требования к средствам обеспечения безопасности труда.

Нормативные показатели безопасности во всех сферах труда разрабатываются в соответствии с санитарными нормами и вводятся посредством соответствующих государственных стандартов (ГОСТ). Так, например, внедрение новой техники увеличило интенсивность шума и вибрации и расширило диапазон частот в ультра и инфразвуковых частях спектра колебаний. Это вызвало необходимость разработки и включения в ГОСТ нормативов допустимых уровней ультра- и инфразвука на производстве. Соответствующие нормативы, гарантирующие безопасное взаимодействие человека с техническими системами и технологическими процессами, установлены для электромагнитных полей, электрического напряжения и тока, излучений оптического диапазона, ионизирующих излучений, химических, биологических и психофизических опасных и вредных факторов. При разработке технических средств и технологий применяются все возможные меры для снижения опасных и вредных факторов ниже предельно допустимого уровня.

Для каждого технического средства разрабатываются правила эксплуатации, гарантирующие безопасность при их выполнении. Для каждой технологической операции также разрабатываются правила техники безопасности. Технические системы и технологии представляют опасность для человека своим опосредованным действием, так как современное производство сопровождается загрязнением окружающей среды, во взаимодействии с которой человек живет. Проблемы охраны окружающей среды требуют государственного законодательного регулирования, контроля на региональном уровне с участием общественности. Это связано с тем, что однозначное определение источников и размеров экологического ущерба в каждом конкретном случае представляет значительные трудности. Кроме того, обеспечение экологической безопасности производственных процессов и технических средств требует расходов, повышающих их стоимость, и может быть экономически целесообразным только при адекватном возмещении виновниками экологического ущерба, нанесенного окружающей среде. Организационно-правовой формой предупредительного контроля является экологическая экспертиза. Государственная экологическая экспертиза представляет собой рассмотрение и оценку проектной документации, а также новой техники, технологии, материалов с позиции их соответствия экологическим нормативам, проводимое государственными органами и экспертными комиссиями. Государственная экологическая экспертиза является обязательной мерой охраной окружающей природной среды, предшествующей принятию хозяйственного решения, осуществление которого может оказать вредное воздействие на окружающую природную среду. Помимо государственной, в ряде случаев проводится общественная экологическая экспертиза научными коллективами, общественными организациями по их инициативе. Задачей общественной экспертизы является привлечение внимания государственных органов к определенному объекту, широкое распространение научно обоснованной информации о его потенциальной экологической опасности. Заключение общественной экологической экспертизы носит рекомендательный, информационный характер. После утверждения органами государственной экологической экспертизы заключение становится юридически обязательным. В общественную экспертную комиссию могут входить представители общественности, ученые, деятели культуры. Основными экологическими нормативными показателями предприятий, технических средств, технологий являются предельно допустимые выбросы и предельно допустимые сбросы.

Предельно допустимый выброс (ПДВ) в атмосферу устанавливают для каждого источника загрязнения атмосферы при условии, что выбросы вредных веществ от данного источника с учетом рассеивания вредных веществ в атмосфере, не создадут приземную концентрацию, превышающую их предельно допустимые концентрации (ПДК) для населения, растительного и животного мира.

При выбросах вредных веществ, претерпевающих полностью или частично химические превращения в атмосфере в более токсичные вещества, расчеты необходимо производить с учетом образования новых токсичных веществ.

Комплексные экологические требования применительно к каждому отдельному предприятию конкретизируются в его экологическом паспорте. Экологический паспорт промышленного предприятия - это нормативно-технический документ, включающий данные по использованию предприятием ресурсов (природных, вторичных и др.) и определению влияния его производства на окружающую среду. В экологический паспорт включаются общие сведения о выбросах и сбросах, об отходах, образующихся на предприятиях, а также характеристика полигонов и накопителей отходов дается в виде приложения к экологическому паспорту. Экологический паспорт содержит сведения об использовании земельных ресурсов, данные баланса водопотребления и водоотведения, расчет платежей за загрязнение окружающей среды. Данные о полученных разрешениях на содержание загрязнений в выбросах и сбросах должны быть в экологическом паспорте.

В случае загрязнения природной среды без надлежащего оформления вся масса загрязняющих веществ рассматривается как сверхнормативная и плата за загрязнение определяется по нормативам платы за превышение допустимых выбросов загрязняющих веществ.

4.4 Методы повышения безопасности технических систем и технологических процессов

Общие направления повышения безопасности и экологичности технических систем и технологических процессов установлены санитарными нормами и предусматривают:

1) замену вредных веществ безвредными или менее вредными;

2) замену сухих способов переработки и транспортировки пылящих материалов мокрыми;

3) замену технологических операций, связанных с возникновением шума, вибраций и других вредных факторов, процессами или операциями, при которых обеспечены отсутствие или меньшая интенсивность этих факторов;

4) замену пламенного нагрева электрическим, твердого и жидкого топлива газообразным;

5) герметизацию оборудования и аппаратуры;

6) полное улавливание и очистку технологических выбросов, очистку промышленных стоков от загрязнения;

7) тепловую изоляцию нагретых поверхностей и применение средств защиты от лучистого тепла.

Важным направлением в защите окружающей среды является разработка малоотходных и безотходных технологий. Такой переход к малоотходным технологиям позволяет осуществлять проектирование и выпуск технологического оборудования с замкнутыми циклами движения жидких и газообразных веществ. Техническое средство, не соответствующее данным технического паспорта и требованиям безопасности, а также не прошедшее своевременную проверку, не допускается к эксплуатации, подлежит ремонту, модернизации или замене и обязательному контролю. Важным средством повышения надежности и безопасности технических систем в процессе эксплуатации является функциональная диагностика. Системы функционального диагностирования дают возможность контролировать объект в процессе выполнения им рабочих функций и реагировать на отказ в момент его возникновения. Эти системы проектируются и изготавливаются вместе с контролируемым объектом. Процесс диагностирования представляет собой подачу в техническую систему последовательности входных проверочных воздействий (тестовых сигналов), получение и анализ ответных реакций. Системы диагностирования применяются на этапе производства, в процессе эксплуатации объекта и позволяют немедленно реагировать на нарушения в работе объекта, подключать резервные узлы взамен неисправных, переходить на другие режимы работы. Назначение системы диагностирования еще и в имитации функционирования объекта при его проверке и наладке. В частности, системы функционального диагностирования встраиваются во все ЭВМ. Программа самопроверки записывается в постоянной памяти машины. После каждого включения последовательно опрашиваются все узлы ЭВМ. В ответ на запрос выдаются сигналы «да» (в исправном состоянии) и «нет» (в неисправном) готовности к работе, итоговая информация о готовности высвечивается на экране после окончания диагностирования. В свою очередь, ЭВМ могут входить в системы диагностирования самых разнообразных технических (производственных, транспортных, космических и др.) систем. В технологических установках и комплексах устанавливаются датчики давления, температуры, частоты, размеров и других параметров производственных процессов. Электрические сигналы от датчиков, воспринимаются и анализируются ЭВМ. Это позволяет поддерживать режимы работы технических систем в заданных пределах и предупреждать аварийные ситуации. Для обеспечения экологической безопасности технических систем и технологий используется экобиозащитная техника. Экобиозащитная техника – это средства защиты человека и природной среды от опасных и вредных факторов. Защита атмосферы от вредных веществ производится с помощью очистки производственных воздушных выбросов от пыли, тумана, вредных газов и паров. Для очистки от пыли сухими методами используется пылеуловители, работающие на основе гравитационных, инерционных, центробежных или электростатических механизмов осаждения, а также различные фильтры.

5. Информационные технологии документационного обеспечения управленческой деятельности

5.1 Система автоматизации делопроизводства и документооборота

Современное делопроизводство включает:

- обеспечение своевременного и правильного создания документов (документирования);

- организацию работы с документами (получение, передача, обработка, учет, регистрация, контроль, хранение, систематизация, подготовка документов для сдачи в архив, уничтожение).

В результате документирования деятельности организации создается документ - зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, по которым можно ее идентифицировать. Все официальные документы имеют общие и специальные функции.

Управленческие документы составляют основу документации организации и являются объектом делопроизводства. В состав управленческой документации входят следующие:

- организационная;

- распорядительная;

- информационно-справочная;

- по личному составу;

- плановая.

Создание и внедрение системы автоматизации делопроизводства и документооборота (САДД) преследует достижение следующих целей:

в области обработки документов:

- обеспечение повышения оперативности и качества работы с документами, упорядочение документооборота, обеспечение контроля исполнения;

- создание условий для перехода от традиционного бумажного документооборота к электронной безбумажной технологии;

- создание необходимых условий для повышения доли интеллектуального производительного труда по содержательной и смысловой работе с документами и снижения трудозатрат на рутинные операции;

- обеспечение повышение качества документов, создаваемых в организации;

- исключение дублирования работы по вводу информации о документе на различных участках работы с ним;

2) в области контроля за исполнительской дисциплиной:

- обеспечение автоматизированного контроля за прохождением документов в подразделениях организации с момента их получения или создания до завершения исполнения отправки или оформления в дело, своевременное информирование сотрудников и руководства о поступивших и создаваемых документах, исключение потерь документов;

- обеспечение автоматизированного упреждающего контроля за своевременным исполнением документов, поручений высших органов государственной власти и управления, поручений и указаний руководства организации, оперативное получение информации о состоянии исполнения и месте нахождения любого документа;

- сокращение сроков прохождения и исполнения документов;

3) в области организации доступа к информации:

- обеспечение централизованного хранения текстов документов, подготовленных в электронной форме, и их графических образов, а также всех сопутствующих материалов (регистрационных карточек документов, резолюций, сопроводительных документов) с возможностью организации логического связывания документов, относящихся к одному вопросу, и оперативного поиска (подборки) документов по тематическому набору реквизитов.

Автоматизация документооборота заключается в комплексе автоматизации задач разработки, согласования, распространения, поиска и архивного хранения документов в организации.

В настоящее время существуют следующие системы автоматизации документооборота в организации:

Система обработки изображений документов предназначена для ввода, обработки, хранения и поиска графических образов бумажных документов.

Основные функции документов:

- сканирование документов;

- запись на сервер;

- классификация документов;

- передача изображений на рабочую станцию;

- поиск изображений по отдельным элементам;

- рассылка и печать.

Система оптического распознавания символов - для перевода бумажных документов в электронную форму в виде текстового файла.

Основные функции:

- сканирование;

- распознавание текста;

- форматирование в текстовый файл.

Система управления документами (DMS) - для автоматизации хранения, поиска и управления электронными документами разных форматов.

Основные функции:

- индексирование документов полнотекстовый поиск по ключевым словам;

- организация доступа к документу независимо от места его хранения;

- защита данных;

- организация выдачи и возврата документа;

- рассылка документа.

Система автоматизации коллективной работы над документами - для организаций, сотрудникам которой требуется постоянный обмен документами.

5.2 Инструментальные средства компьютерных технологий информационного обслуживания управленческой деятельности

Информационное обеспечение подразделяется на машинное и внемашинное.

Автоматизация информационных потоков и документооборота, достигается путем использования технических средств сбора, регистрации, обработки данных, создания первичных и результативных документов, а также средств передачи данных на любые расстояния.

Комплекс технических средств составляют:

- компьютеры любых моделей;

- устройства сбора, накопления, обработки, передачи и вывода информации;

- устройства передачи данных и линий связи;

- оргтехника и устройства автоматического съема информации;

- эксплуатационные материалы и др.

Сеть – это совокупность программных, технических и коммуникационных средств, обеспечивающих эффективное распределение вычислительных ресурсов.

Являясь одновременно и продуктом, и мощным стимулом развития интеллекта человека, сеть позволяет:

- построить распределенные хранилища информации (базы данных);

- расширить перечень решаемых задач по обработке информации;

- повысить надежность информационной системы за счет дублирования работы ПК;

- создать новые виды сервисного обслуживания, например электронную почту.

5.3 Компьютерные технологии подготовки текстовых документов

Пользователь ПЭВМ часто встречается с необходимостью подготовки тех или иных документов - писем, статей, служебных записок, отчетов, рекламных материалов и т.д. Для подготовки документов текст редактируемого документа выводится на экран, и пользователь может в диалоговом режиме вносить в него свои изменения. Все внесенные изменения фиксируются. При распечатке выводится отформатированный текст, в котором учтены все исправления. Пользователь может переносить части текста из одного места документа в другое, использовать несколько видов шрифтов для выделения отдельных участков текста, печатать подготовленный документ на принтере в нужном количестве экземпляров.

Удобство и эффективность применения компьютеров для подготовки текстов привели к созданию множества программ для обработки документов. Такие программы называются текстовыми процессорами (Word Processors) или редакторами.

Существует несколько сотен редакторов текстов - от самых простых до весьма мощных и сложных. Наиболее распространенные Microsoft Word (версии для DOS и Windows), WordPerfect, WordStar, WordStar 2000. В России наиболее распространены Microsoft Word (версии для DOS и Windows).

Основные функции текстовых процессоров:

- ввод и форматирование текста;

- хранение и воспроизведение;

- разметка;

- редактирование;

- верстка;

- печать;

- орфография.

Множество задач, которые предстоит решать фирмам и предприятиям, носят учетно-аналитический характер и требуют табличной компоновки данных с подведением итогов по различным группам и разделам данных, например при составлении баланса, справок для налоговых органов, возможных финансовых отчетов и т.п. Для хранения и обработки информации, представленной в табличной форме используют электронные таблицы.

Программные средства для проектирования называют также табличными процессорами. Они позволяют не только создавать таблицы, но и автоматизировать обработку табличных данных. Кроме того, с помощью электронных таблиц можно выполнять различные экономические, бухгалтерские и инженерные расчеты, а также строить разного рода диаграммы, проводить сложный экономический анализ, моделировать и оптимизировать решение различных хозяйственных ситуаций и многое другое.

Excel предоставляет большой набор возможностей по графическому представлению данных. Имеется возможность выбора из 14 различных типов диаграмм, причем каждый тип диаграмм имеет несколько разновидностей (подтипов).

5.4 Сетевые технологии и системы распределенной обработки информации

Основные отличия ГВС и ЛВС:

ГВС связывают ПК на значительных расстояниях, ЛВС на небольшие (в рамках одной организации).

ГВС - общедоступные каналы связи (телефонные линии, спутниковая связь), ЛВС - специальные каналы связи.

INTERNET - новая технология информационной коммуникации, объединяющая мировые программно-оперативные ресурсы и содержащая огромное количествово информации на разнообразную тематику.

Имеется два типа доступа в INTERNET:

1. Режим Shell.

К интерфейсу подключается только ПК провайдера.

Основные черты:

- пользователь связан с провайдером через интерпретатор команд (Shell);

- к Internet подключен только ПК провайдера.

2. SLIP / PPP (Serial Line Internet Protocol):

- ПК пользователя становится частью Internet;

- провайдер выступает в качестве проводника данных, соединяющий наш ПК с основными частями Internet.

Поиск информации в INTERNET производится с помощью поисковых систем. Наиболее распространенные из них: Яндекс, Майл, Гугл.

Заключение

Эффективность управления во многом обусловливается тем, насколько успешно осуществляется мотивирование. Функционирование механизма мотивации, его разработка преимущественно зависит от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

При всем разнообразии форм и методов повышения мотивации персонала проблема выбора оптимальной системы вознаграждения не теряет своей актуальности. При всей уникальности каждой организации существуют некоторые закономерности, учет которых в практике построения систем вознаграждений помогает обеспечить наибольшую отдачу. В Управлении социальной защиты населения работники должны действовать как единый механизм, как одна семья, ведь целью и задачами Управления являются понимание и оказание социальной помощи нуждающемуся населению города, а без взаимопонимания в коллективе трудно достичь высоких результатов в профессиональной деятельности. Эффективного управления подчиненными невозможно добиться без осознания, в полной мере тех мотивов, которые представляют движущую силу, стимулирующую подчиненных к выполнению своих профессиональных обязанностей. В экономическом аспекте трудовая мотивация должна обеспечить достойный уровень оплаты труда.

Анализ системы мотивации трудовой деятельности работников Управления социальной защиты населения показал, что в качестве механизма усиления мотивации и стимулирования высокоэффективного труда выступает в первую очередь система оплаты труда. Важным мотивационным фактором являются стабильность и уровень выплачиваемой заработной платы. Анализ средней заработной платы по категориям работников показал рост заработной платы по всем категориям работников.

Регулирование заработной платы осуществляется с учетом различных факторов и условий. Такое регулирование производится за счет доплат, надбавок и премий, устанавливаемых в дополнительных соглашениях и в коллективных договорах. Размеры доплат и надбавок определяются как самостоятельно, так и решением комиссии при администрации города на основе документов, разрешающих доплаты, предусмотренных действующим законодательством, а порядок выплаты премий указывается в положениях о премировании. Кроме того, осуществляется награждение работников Почетными грамотами разной степени важности.

Деньги хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Одним из существенных стимулов закрепления кадров в Управлении, является выплата вознаграждения за выслугу лет, а также доплата к основной пенсии за выслугу лет на муниципальной службе. Основная задача премирования заключается в повышении мотивации труда у работников. Премии выплачиваются ежемесячно и по итогам работы за определенный период времени.

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала. Ключевую роль в деле управления трудовой мотивации персонала призван играть руководящий состав организации. Существующий механизм материального стимулирования требует коренного улучшения.

По итогам анализа трудовой мотивации работников Управления, выявленных достоинств и недостатков в оплате труда, предлагается стимулировать вклад каждого рабочего в повышение результативности работы.

Список литературы

1. Закон Кемеровской области от 27.07.2001 № 78-ОЗ «О денежном содержании лиц, занимающих муниципальные должности муниципальной службы Кемеровской области, и лиц, осуществляющих техническое обеспечение деятельности органов местного самоуправления Кемеровской области».

2. Закон Кемеровской области от 30.06.2007 № 103-ОЗ «О некоторых вопросах прохождения муниципальной службы».

3. Распоряжение администрации города «О формировании кадрового резерва».

4. Варданян, И.С. Исследование системы управления мотивацией персонала./ И.С.Варданян //Управление персоналом. -2005. -№15. - С.58-63.

5. Веснин, Р.В. Менеджмент./ Р.В. Веснин - М.: Дело, 2003. - 586с.

6. Виханский, О.С. Менеджмент./ О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Высшая школа, 2002.- 582с.

7. Владимирова, Л.П. Экономика труда./ Л.П. Владимирова–М.: «Дашков и К», 2002. – 300с.

8. Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях / В.И. Герчиков // ЭКО. –1996. -№6. - С.103-112.

9. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала./ Б.Н.Герасимов, В.Г.Чумак, Н.Г.Яковлева. -Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 448с.

10. Голодец, О. Социальный отчет – важный инструмент укрепления репутации компании, ее позиционирования в глобальном деловом пространстве./ О. Голодец. //Человек и труд.-2005.-№6.- С.11-14.

11. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом./ Ю.Ф. Гордиенко Ростов н/Д: Феникс, 2004. - 352с.

12. Данилов, С.М. Совершенствование оплаты труда./ С.М.Данилов, В.А.Степанец, В.Ю. Яныгин // Экономика железных дорог. 2002. -№10.- С.67-77.

13. Иванов, Ю.В. Соционика и мотивация труда./ Ю.В. Иванов //Управление персоналом.-2003.-№6.- С17-19

14. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика./ В. Кардашов //Человек и труд.–2002.- №10.- С80-83.

15. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы./ Н. Комарова // Человек и труд.– 1997. - №10. - С.90-92.

16.Лукашенков, А.М. Оценка трудового вклада работника и оплата трудая./ А.М. Лукашенков // Экономика железных дорог.- 2004. -№1.- С79-90.

17. Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления./ М.И. Магура.//Управление персоналом.-2003.-№6.- С.22-25.

18. Махорт, Н.Трудовая мотивация./ Н.//Махорт Управление персоналом. - 2002. - №7.- С.35.

19. Махмутов Б.Стимулирование персонала на базе системы сбалансированных показателей./ Б.Махмутов// Человек и труд.-2004.-№4.-С.68-70.

20. Миляева, Л. Проблемы мотивации труда./ Л. Миляева, С. Пьянков //Человек и труд.-2003,-№10.-с.58-61.

21. Мескон, М.Х. Основы менеджмента./ М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 2003.-708с.

22.Огнев, А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом./ А.С. Огнев //Управление персоналом.- 2003.-№6.- С.20-26.

23. Озерникова, Т. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений./ Т. Озерникова //Человек и труд.-2003.-№9.- С.40-44.

24. Паршина, В.С. Мотивация как элемент управления персоналом./ В.С. Паршина // -2003. -№12.-С. 54-60.

25. Ревенков, А. Мотивация трудовой деятельности./ А.Ревенков //Экономист.-2005.-№7.-С.68-74.

26. Савина. И. От мотивации к партнерству – идеология 21 века./ И.Савина. //Управление персоналом.-2003.-№6.-С.26-28.

27. Сардарян, А. Мотивационная функция социального пакета: Чем заинтересовать работника 21 века?/ А. Сардарян. //Управление персоналом. -2008, -№8. - С.58-61.

28. Сивальнева Н. Корпоративная социальная политика как инструмент развития экономических процессов./ Н. Сивальнева. //Управление персоналом. -2007. -№9.- С.56-63.

29. Удальцова М. В.Социология управления: - М.:ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ,1998.-144с. (71-75)

30. Цветкова, Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия./ Г. Цветкова //Экономист.-2000.-№4.-С.51-56.

31. Экономика труда /Под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2004. - 656с.

32. «Безопасность жизнедеятельности», серия «Высшее образование» Т.А. Хван, П. А. Хван, 2004, - 416с.

33. «Обеспечение безопасности жизнедеятельности», серия «Высшая школа» В.Ю. Микрюков, 2004, -333с. 33. Менеджмент К.Л. Борзов 2003.

34. Менеджмент: Конспект лекций. Информационные системы в экономике /Под ред. В.Д. Камаева 2006.

35. Информационное обеспечение в управлении предприятием. /Под ред. А.С. Буханцева 2007.