ФГОУ ВПО «Вологодская государственная молочнохозяйственная академия им. Н.В. Верещагина»

Экономический факультет

Специальность: Экономика и управление на предприятии АПК

Заочное обучение

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление персоналом»

Выполнила

Колотушина Галина Николаевна

студентка 5 курса, шифр 0610057

Проверила

Вологда – Молочное

2010

Содержание

1. Дисциплина. Формирование дисциплины в организации 3

2. Требования к кандидату на вакантную должность. Модель рабочего места 10

3. Методы оценки потенциала работников 17

4. Мотивация персонала 18

5. Коллективный договор 22

1. Дисциплина. Формирование дисциплины в организации

Слово дисциплина произошло от латинского disciplina означавшего определенный порядок поведения людей, отвечающий сложившимся в обществе нормам права и морали, а также требованиям той или иной организации.

К изучению проблемы дисциплины привлекаются различные науки - право, экономика, социология, философия, менеджмент, кибернетика, психология. Так с точки зрения экономических наук, дисциплина труда как отношение подчинения определенным правилам, требованиям, установленному порядку осуществления трудовой деятельности - это объективная необходимость, свойственная всякому совместному, коллективному труду. Общественное производство независимо от экономического строя предполагает согласованную деятельность людей, а она немыслима без определённой организации труда и без того, чтобы каждый участник производства в отдельности и все работники вместе подчинялись единым общим правилам ведения трудового процесса.

Однако следует признать, что сегодня нет общепризнанного определённого понимания дисциплины. Вот несколько мнений понятия «дисциплина» - это:

форма связи между людьми, средство обеспечения организованности и порядка;

состояние управления, соотносящее поведение индивидуума с нормой общественной жизни. Дисциплина особый вид общественных отношений, включает отношения ответственности, упорядоченности, организованности, исполнительности. Объектом отношений дисциплины являются коллективы и люди, субъектом - органы управления или руководители;

общественная связь, единство воли и действия, соблюдение общественного порядка;

порядок поведения людей, отвечающий сложившимся в обществе нормам права и морали или требованиям какой-либо организации. Уровень дисциплины определяется степенью совпадения интересов человека, его потребностей с нормами поведения;

совокупность правил поведения, требуемых от работника.

Из этих правил складывается внутренний трудовой распорядок. Это в субъективном смысле подчинение работника установленному распорядку труда, подчинение указаниям руководителя и контролю за процессом труда и контролю за процессом труда. Это авторитарные общественный отношения, отношения руководства и подчиненных.

В научной литературе выделяют три вида дисциплины:

Исполнительская дисциплина - использование каждым сотрудником своих обязанностей. Недостаток этого вида дисциплины, хотя он очень привлекателен, например, для государственной или военной службы, состоит в том, что работнику не предоставляют права и более того, не хотят, чтобы он их имел и проявлял какую-либо активность;

Активная дисциплина - использование прав при исполнении обязанностей. Этот вид дисциплины более предпочтителен, так как работник проявляет в своем поведении активность - активно пользуется своими правами;

Самодисциплина - это исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления. Она также включает проявление работником активности большей, чем требует норма права.

Наряду с видами, существуют также побудительные источники дисциплины:

Воздействие авторитарной власти или жестко предопределенной социальной необходимости определяет исполнительская дисциплина, которая может утверждаться внеэкономическими и экономическими методами;

Осознание необходимости соблюдения каждым членом общества юридически установленных или традиционно сложившихся норм и правил поведения означает сознательную, активную дисциплину;

Внутреннее самоубеждение индивида, предъявляющего к себе лично высокие требования, выражают самодисциплину.

Дисциплина в фирме - показатель уровня её организации, нравственного здоровья коллектива. Так основная цель фирмы по отношению к персоналу - воспитать не исполнительную дисциплину и даже не активную дисциплину, а самодисциплину.

На практике употребляется много разновидностей понятия «дисциплина»: трудовая, производственная, исполнительская, технологическая, плановая, финансовая, договорная и др.

Такое разнообразие определяется тем, что те или иные правила, требования, нормы устанавливаются разными ведомствами и органами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

Соблюдение всех установленных правил на предприятии определяется обобщающим понятием - дисциплиной труда.

Дисциплина труда предполагает сознательное отношение к труду, добросовестное подчинение работников определенному внутреннему трудовому распорядку, установленному в организации, творческое отношение к своей работе, обеспечение ее высокого качества, производительное использование рабочего времени, бережное отношение к оборудованию и материальным ценностям нанимателя, четкое исполнение приказов и распоряжений руководителей. Обеспечение дисциплины труда на производстве - процесс двухсторонний, в котором участвуют как сами работники, так и работодатель. Работники обязаны: трудиться честно и добросовестно, соблюдать дисциплину труда. В свою очередь работодатель обязан: правильно организовать труд работников, обеспечить дисциплину труда, соблюдать законодательство о труде и правила охраны труда, внимательно относиться к нуждам и запросам работников.

Дисциплина труда обеспечивается властью руководителя, опирающейся на нормы трудового права и конкретные разделы трудового договора, заключаемого в письменной форме с каждым принимаемым на работу работником.

Трудовая дисциплина предполагает четкое соблюдение персоналом предприятия установленных правил внутреннего трудового" распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, обеденного перерыва, регламентированных перерывов на отдых), норм поведения на предприятии.

Технологическая дисциплина - точное выполнение всех требований технологии данного производственного процесса, режимов и способов его ведения, технологии деятельности.

Плановая дисциплина предполагает порядок составления планов, их согласования, утверждения и выполнения. Этот порядок устанавливается в постановлениях на уровнях управления.

Конструкторская дисциплина предполагает обязанность специалистов строго соблюдать требования чертежей и другой конструкторской документации при изготовлении продукции.

Договорная дисциплина характеризуется организацией хозяйственных отношений предприятий на договорной основе, строгим соблюдением договорных обязательств и ответственность хозяйствующих субъектов за нарушение обязательств по договорам.

Дисциплина исполнения (исполнительская дисциплина) - это своевременное и квалифицированное исполнение приказов, указаний, предписаний руководителями, специалистами и возглавляемыми ими коллективами предприятий, учреждений, организаций, правилами ведения трудового процесса.

Производственная дисциплина подразумевает своевременное выполнение производственных заданий, бережное отношение к оборудованию, инструменту, оснастке и другим материальным ценностям, точное исполнение распоряжений и указаний руководящего персонала, соблюдение правил, установленных производственными и должностными инструкциями, правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной охраны.

Повышение дисциплины труда является одним из важных условий высокой организации труда и общего экономического подъема. И наоборот, недостаточно высокий уровень дисциплины приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство.

Научный подход к организации труда требует строгого трудового распорядка на производстве, ритмичной и равномерной работы по графику. График помогает организовать слаженную работу, обеспечивает четкое взаимодействие отдельных подразделений предприятия, служит важным средством укрепления производственной и трудовой дисциплины. Он мобилизует весь персонал и отдельных работников на более производительное использование рабочего времени, сокращение простоев оборудования и ликвидацию других потерь.

Научная организация труда предполагает четкую организацию рабочих мест и их обслуживания, создание наиболее благоприятных условий труда. Правила внутреннего трудового распорядка, помимо других вопросов, устанавливают обязанность руководителей обеспечить работникам все условия для бесперебойной работы: вовремя выдать наряды или другие производственные задания, снабдить всех инструментами, материалами, обеспечить исправность оборудования.

Должностные инструкции руководителей определяют их обязанности, связанные с приемом людей на работу, с управлением процессами труда. Основной обязанностью администрации является такая организация труда, при которой каждый работник трудится по своей специальности и в соответствии со своей квалификацией, ибо неправильное использование кадров противоречит интересам не только производства, но и работника. На хорошо организованном предприятии четко регламентируют различные формы общественных связей и отношений между участниками трудового процесса.

Особое место в укреплении дисциплины труда приобретает умение правильно использовать стимулы к труду и реализовать экономические интересы работников. Нельзя укреплять дисциплину труда, повышать активность людей, не проявляя внимания к их жизненным условиям, к личным интересам. Материальный интерес тесно связан с общественно-производственной деятельностью людей. Он является стимулом трудовой деятельности. Характерная особенность современной системы стимулирования состоит в том, что оплата труда работников непосредственно зависит не только от результатов их индивидуального труда, но и от общих итогов работы всего персонала предприятия.

Сознательная дисциплина возникает на базе понимания персоналом предприятия единства целей, которое основано на чувстве взаимной ответственности работников за выполнение порученной им работы. Тем не менее, в нашем обществе нередки случаи нарушения трудовой, производственной и технологической дисциплины. В экономике все еще велики потери рабочего времени, связанные с опозданиями, прогулами, пьянством и другими нарушениями дисциплины.

Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают методы убеждения и принуждения.

Убеждение - главное направление деятельности в регулировании общественных отношений, оно связано с широким использованием воспитательных мер и мер поощрений за труд.

Принуждение - метод воздействия на нарушителей дисциплины труда. Здесь применяют меры общественного и дисциплинарного воздействия. Дисциплина обеспечивается, прежде всего, сознательным отношением работников к труду и поощрением за добросовестный труд.

Предусматриваются следующие меры поощрения: благодарность, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение почетной грамотой. Могут быть предусмотрены и другие поощрения, которые применяются администрацией совместно или по согласованию с профсоюзным комитетом предприятия, учреждения, организации.

К недобросовестным, недисциплинированным работникам законодательство предусматривает возможность, и необходимость применения мер дисциплинарного и общественного воздействия.

Воспитательную роль могут играть советы первичных подразделений, советы бригадиров, советы работников предприятий, учреждений, организаций.

В производственных бригадах, работающих по единому наряду с оплатой по конечному результату, объективно создается обстановка нетерпимости к нарушителям дисциплины труда. В коллективах этих бригад возрастает взаимная требовательность работников друг другу в сочетании с взаимопомощью и поддержкой. Создание благоприятной психологической атмосферы на предприятии и в подразделении, уверенность каждого, что его мнением дорожат руководитель и персонал, оборачиваются стремлением работников участвовать в управлении производством, в росте сознательности и дисциплинированности, в повышении самодисциплины. Если меры убеждения не оказывают должного влияния на работника, по отношению к нему могут быть использованы меры принуждения, дисциплинарного воздействия: привлечение к административной и материальной ответственности на основе действующих норм права, а также применение экономических санкций за нарушение трудовой дисциплины. Администрация предприятия, учреждения, организации может применять дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, строгий выговор. В уставах предприятий и положениях о подразделениях могут быть предусмотрены для отдельных категорий рабочих и служащих также и другие дисциплинарные взыскания.

При наложении дисциплинарного взыскания необходимо учитывать тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он совершен. Рекомендуется учитывать также поведение работника в предшествующий нарушению дисциплины период.

В современных условиях главным фактором поддержания высокой дисциплины труда на предприятии может быть воспитание у работников чувства моральной и материальной ответственности за успех работы подразделений и всего персонала в целом. Там, где руководители предприятий и их подразделений проявляют заботу о персонале, совмещая это с высокой требовательностью, подкрепляемой мерами морального и материального воздействия на людей, там следует ожидать и хороших результатов труда.

В юридическом плане дисциплина труда на предприятии представляет собой совокупность организационно-правовых мер, обеспечивающих порядок трудовой деятельности и отражающих меры требовательности к каждому работнику.

2. Требования к кандидату на вакантную должность. Модель рабочего места

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

общественно-гражданская зрелость;

отношение к труду;

уровень знаний и опыт работы;

организаторские способности;

умение работать с людьми;

умение работать с документами и информацией;

умение своевременно принимать и реализовывать решения;

способность увидеть и поддержать передовое;

морально-этические черты характера.

Первая группа (общественно-гражданская зрелость) включает следующие качества:

способность подчинять личные интересы общественным;

умение прислушиваться к критике,

быть самокритичным;

активно участвовать в общественной деятельности;

обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа (отношение к труду) охватывает следующие качества:

чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям;

трудолюбие;

личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;

уровень эстетики работы.

Третья группа (уровень знаний и опыт работы) включает такие качества, как:

наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;

знание объективных основ управления производством;

знание передовых методов руководства;

стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).

В четвертую группу (организаторские способности) входят следующие качества:

умение организовать систему управления;

умение организовать свой труд;

владение передовыми методами руководства;

умение проводить деловые совещания;

способность к самооценке своих возможностей и своего труда;

способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа (умение работать с людьми) включает следующие качества:

умение работать с подчиненными;

умение работать с руководителями разных организаций;

умение создавать сплоченный коллектив;

умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В шестую группу (умение работать с документами и информацией) входят такие качества, как:

умение коротко и ясно формулировать цели;

умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения;

умение четко формулировать поручения, выдавать задания;

знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде;

умение читать документы.

Седьмая группа (умение своевременно принимать и реализовывать решения) представлена следующими качествами:

умение своевременно принимать решения;

способность обеспечить контроль за исполнением решений;

умение быстро ориентироваться в сложной обстановке;

умение разрешать конфликтные ситуации;

способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;

уверенность в себе.

Восьмая группа (способность увидеть и поддержать передовое) объединяет такие качества, как:

умение увидеть новое;

умение распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;

умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;

инициативность;

смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений;

мужество и способность идти на обоснованный риск.

В девятую группу (морально-этические черты характера) входят:

честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;

уравновешенность, выдержанность, вежливость;

настойчивость;

общительность, обаятельность;

скромность, простота;

опрятность и аккуратность внешнего вида;

хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

выбор критериев отбора;

утверждение критериев отбора;

отборочная беседа;

работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;

беседа по поводу принятия на работу;

проведение тестов;

конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство работодателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников им соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

На базе должностной инструкции, квалификационной карты и модели компетенций составляется еще один эффективный инструмент определения требований к кандидатам на вакантную должность - модель рабочего места.

Модель рабочего места представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы.

Модель рабочего места может иметь следующую структуру:

1. Кадровые данные - пол, возраст, социальный статус (происхождение).

2. Опыт - профессиональный или общественный.

3. Профессиональные знания и навыки - определяются путем собеседования, а также путем проведения деловых игр и практических занятий.

4. Личностные качества - совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяется путем собеседования и тестирования.

5. Психология личности - тип личности, темперамент, мотивация; определяются путем собеседования и тестирования.

6. Уровень квалификации - специальность, уровень образования, повышение квалификации.

7. Организация труда - рабочее помещение, технические средства, служебный транспорт.

8. Оплата труда - зарплата, надбавки, премии и вознаграждения.

9. Социальные блага - оплата отдых, питания, транспорта и т.д.

10. Социальные гарантии - пособие по нетрудоспособности, страхование, пособие в случае увольнения и т.д.

Для поиска кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска; при этом она зависит и выбирается на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: качество; стоимость; время.

3. Методы оценки потенциала работников

Модель (профиль) компетенций. Сейчас этот подход к оценке персонала, по компетенции является наиболее распространенным.

Компетенции представляют собой:

личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе и т.д. .

нечто, что должен уметь делать человек, чтобы справиться со своими должностными обязанностями в компании.

-индивидуально-личностные характеристики (например, умение работать в команде, креативность, коммуникабельность), так и навыки (например, умение вести переговоры или умение составлять бизнес-планы).

Как правило, оценка производится по двум направлениям:

личностные характеристики (поведенческие компетенции);

оценка знаний и навыков в профессиональной области.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера по управлению персоналом используют специальные методы (методы оценки и отбора приводятся в табл. 1).

Таблица 1 – Методы оценки и отбора персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование оцениваемых качеств | Анализ анкетных данных | Психологическое тестирование | Оценочные деловые игры | Квалификационное тестирование | Проверка отзывов | Собеседование |
| 1. Интеллект |  | ++ | ++ |  |  | + |
| 2.Эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + |  |  | ++ |  | + |
| 3.Профессиональные знания и навыки | + |  | + | ++ | + | + |
| 4.Организаторские способности и навыки | + |  | ++ | + | + | + |
| 5.Коммуникативные способности и навыки |  | + | ++ |  |  | ++ |
| 6.Личностные способности (психологический портрет) |  | ++ | + |  | + | ++ |
| 7.Здоровье и работоспособность | + |  | + |  | + | + |
| 8.Внешний вид и манеры |  |  | + |  |  | ++ |
| 9.Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации) |  |  |  |  |  | ++ |

Условные обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (часто применяемый метод).

4. Мотивация персонала

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов(внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов — психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения[5].

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат(цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

системы мотививации персонала к труду.

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других.

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами). Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его предложения встретят заинтересованно.

6. Людям нравится ощущать свою значимость. Каждый сотрудник знает, как важен его труд для общего успеха.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели. У сотрудников выработаны цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам выполнения.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение — и материальное, и моральное.

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальника и управляющих вообще. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя приниженными.

10. Сотрудники негативно относятся к тому, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если эти изменения позитивны, принимались без учета их знаний и опыта.

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. К тому же она должна быть оперативной, чтобы работник мог вносить коррективы в свои действия. Каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

12. Для всех нас контроль со стороны неприятен. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля. Непосредственно видимые результаты действия повышают мотивацию персонала к работе.

13. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные. Если работа примитивна и не предоставляет возможностей развития, можно практиковать смену видов деятельности.

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные результаты приводят только к тому, что их еще больше загружают. Особенно, если это никак не компенсируется в денежном отношении. Так «убивают» инициативу.

15. Имеется свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников во всей производственной цепочке.

5. Коллективный договор

Коллективный договор — «правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей» (по определению статьи 40 ТК РФ). Содержание и структура коллективного договора определяется сторонами коллективных переговоров. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам: формы, системы и размеры оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсация, доплаты; механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором; занятость, переобучение, условия высвобождения работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков; улучшение условий и охраны труда молодежи, женщин и других работников; добровольное и обязательное медицинское страхование; соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья; экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве; льготы для работников, совмещающих работу с обучением; контроль за выполнением коллективного договора; ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение условий функционирования профсоюзов, иных уполномоченных работниками исполнительных органов; отказ от забастовок по условиям, включенным в данный коллективный договор, при своевременной и полном их выполнении.

Каждый работодатель должен стремиться к гармоничному сочетанию локальных нормативных актов и коллективного договора при регулировании трудовых отношений для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений. Поэтому необходимо знать следующие отличия коллективного договора от локальных нормативных актов:

коллективный договор представляет собой нормативное соглашение, принимаемое в договорном порядке;

в отличие от коллективных договоров и соглашений, которые принимаются после проведения коллективных переговоров, локальные нормативные акты принимаются обычно по инициативе работодателя и процедура их принятия не определена (за исключением указания учета мнения представительного органа работников);

коллективные договоры действуют в течение определенного срока (не более трех лет, ст. 43 ТК РФ). А локальные нормативные акты могут быть как срочными (с указанием срока действия), так и постоянными (без указания срока действия).

Однако и коллективный договор, и локальные нормативные акты действуют в пределах одной организации или индивидуального предпринимателя.

Содержание и структура коллективного договора определены ст. 41 ТК РФ. Исходя из содержания указанной статьи работодателям, работникам и профсоюзным комитетам можно выделить разделы коллективного договора согласно перечню вопросов, обозначенных в ст. 41 ТК РФ.

К коллективному договору прилагаются:

– правила внутреннего трудового распорядка;

– положение о распределении единого фонда оплаты труда;

– положение о премировании;

– перечень должностей и профессий с ненормированным рабочим днем, работа в которых дает право на дополнительный отпуск;

– перечень должностей структурных подразделений, отделов, служб, которые проходят обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры;

– перечень работ, профессий и должностей, работа в которых дает право на бесплатное получения специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты;

– перечень профессий и должностей, работа в которых дает право на получение молока и других равноценных пищевых продуктов в связи с вредными условиями труда;

– перечень профессий и должностей, работа в которых дает право на получение бесплатно смывающих и обезжиривающих средств;

– соглашение по охране труда;

– перечень профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право на дополнительный отпуск.