РОССИСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

ОРЛОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики и управления

Кафедра прикладных экономических дисциплин

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: «Экономика труда»

На тему: «Инновационное управление трудом»

Выполнил студент

«2» курса «207» группы

Карпюк А.И.

Руководитель:

Коняхина С. Н.

2008 г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ

1.1 Принципы инновационного управления

1.2 Новые методы управления

1.3 Мотивация и стимулирование персонала

ГЛАВА II. ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ДОРМАШ»

2.1 Методы управления на предприятии

2.2 Мотивация и стимулирование на ЗАО «Дормаш»

ГЛАВА III. ЗНАЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

3.1 Организационный фактор

3.2 Социальный фактор

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

# **ВВЕДЕНИЕ**

Почти 80 лет в нашей стране господствовала командно-плановая экономика. В её условиях была проведена индустриализация, побежден голод, поднято на ноги производство, разрушенное Великой Отечественной войной, совершен прорыв в освоении космоса, созданы сотни городов-предприятий, освоены новые территории, наша страна стала сверхдержавой. И все это благодаря самоотверженному, героическому труду людей, без которых были бы невозможны все эти достижения. Управление трудом в командно-административной системе долгое время было эффективным, так как государство испытывало серьезные потрясения на протяжении практически всего XX века, и поэтому эффективное производство требовало жесткого управления трудовыми ресурсами на основе строго подчинения, что выражалось, в основном, в обязанности выполнения планов и выработок.

Но после того как старая система изжила себя, и государство перешло к капиталистической экономике, те методы которые действовали раньше стали устаревать. Свободный рынок и интеграция в мировое хозяйство породили конкуренцию, в том числе и на рынке труда. Развитие производства в сфере услуг, информационных технологий породили необходимость нововведений, особенно в управлении человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы предприятие могло эффективно работать и получать прибыль оно должно организовать свою работу и управление согласно правилам, которые диктуют новые условия. На первый план стали выходить инновационные методы управления трудом, так как управление сегодня, прежде всего, – это управление на основе постоянных нововведений.

В данной работе будет рассмотрено инновационное управление трудом на предприятии, каким именно образом в современных условиях происходит организация работы кадров, способы повышения эффективности трудовой деятельности, какие методы воздействия при этом используются. Будет необходимо выяснить теоретические основы инновационного управления трудом, способы воздействия на людей, какие новые методы при этом применяются, каким образом работодатель побуждает персонал к более продуктивному производству. Также необходимо установить значение всех этих преобразований для повышения эффективности трудовой деятельности.

В разрезе данной темы будет рассмотрено орловское предприятие ЗАО «Дормаш» на предмет инноваций в управлении трудом. Исходной базой анализа системы управления персоналом на ЗАО "Дормаш" послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства за 2001-2006 годы.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ**

## 

## 1.1 Принципы инновационного управления

Инновационный тип управления организацией труда основан на разработке и внедрении организационных нововведений и направлен на коренное совершенствование организации труда, обеспечение более полного ее соответствия параметрам технико-технологической базы производства. Он является наиболее адекватным рыночным отношениям.

Ориентация на рутинные социально-технологические методы и средства управления, разработанные в период функционирования плановой экономики, в настоящее время приводит к неэффективной работе всего предприятия, в значительной степени являясь тормозом развития организации. Поэтому одним из основных направлений повышения эффективности работы является внедрение в практику управления кадровым потенциалом организаций социальных инноваций.

Инновационный тип управления трудом противопоставляется традиционному технократическому типу. Последний сформировался в условиях интенсивной индустриализации, проходившей в первой четверти XX века. Основные признаки можно выделить так:

* труд большинства рабочих и служащих имеет узкую специализацию, не требует широкой основательной подготовки;
* характер связей между работниками продиктован технологией;
* технологическая дисциплина обеспечивает стабильность, устойчивость производства;
* исполнительский труд отделен от организационного;
* самостоятельность работника в установлении, поддержании и развитии коммуникаций в среде труда ограничена;
* ориентация на стабильность производства требует минимизации риска, а, следовательно, инициатива, новаторские идеи не вписываются в административные рамки;
* ориентация на приоритет отчетных показателей в стимулировании, за краткосрочные успехи снижает заинтересованность в радикальных переменах.

Перспективный, инновационный тип управления трудом строится на принципах:

* развитие предпринимательства;
* стимулирование творческой деятельности;
* воспроизводство организационного и кадрового потенциала;
* комплексная организация взаимодействий исполнителей всех уровней, от рабочего места, группы до фирмы в целом;
* поддержание комфортности психоклимата;
* развитие формальных и неформальных коммуникаций;
* использование групповых форм организации труда;
* расширение взаимозаменяемости и делегирования полномочий, участия работников в принятии решений;
* создание гибкой системы отбора и введения в действие новых идей;
* поддержка стремления работников к общему и профессиональному обучению внутри фирмы и вне её;
* стимулирование обмена мнениями, дискуссий;
* обеспечение новаторов материальными ресурсами;
* обеспечение их деловой информацией;
* стимулирование восприимчивости к переменам в фирме;
* социально-психологический мониторинг условий новаторства и их совершенствование;
* стимулирование ускоренной менеджерской и (или) инженерно- научной карьеры работников;
* переход от механистических форм управления к естественным, замена администрирования на эффективное лидерство;
* согласование формальной и неформальной, социальной ролевых структур первичных групп работников.

Исходя из данных принципов, можно отметить, что все принципы инновационного управления трудом можно косвенно объединить в две группы: первая – использование новых методов управления трудовыми ресурсами, вторая – мотивация и стимулирование персонала к более эффективной трудовой деятельности. Именно с этих 2х аспектов будет в дальнейшем рассмотрено инновационное управление трудом.

## 1.2 Новые методы управления

Метод управления — это метод воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и других объектов на внешнем или внутреннем рынке.

В настоящее время в литературе раскрываются и применяются три группы: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал. Они, как правило, рассматриваются как дополняющие друг друга.

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Также по отношению к управлению персоналом предприятия существует отдельная классификация методов. В её основе положен иной признак — степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта. Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы:

а) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;

б) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий;

в) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием логики и психологии формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития. Для объекта управления в этом случае удовлетворение первичных физиологических потребностей не является приоритетным, для него важнее удовлетворение высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта, методы управления целесообразно подразделять на три группы: принуждения, побуждения, убеждения. Сравнительная характеристика этих методов приведена в таблице А1 (приложения).

Итак, как было показано в таблице, основным смыслом данной теории инновационного управления является то, что рациональным соотношением методов принуждения, побуждения и убеждения примерно следующее: 4:4:2. Поясним почему.

Методы принуждения — инструмент управления. Низкое качество инструмента — законодательных и нормативных актов — приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем. Инструмент управления должен быть высшего качества.

Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы. Субстанцией методов побуждения являются оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Это очень сложная работа, качество которой определяет эффективность систем. В условиях рыночных отношений конкуренция заставляет инвесторов и государство оптимизировать решения и мотивы в целях повышения качества жизни населения. Поэтому, на наш взгляд, роль методов побуждения в управлении эффективностью объектов оценивается примерно в 40% совокупности факторов эффективности.

Методы убеждения в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды. Структура и объем потребностей определяются характером, образованием, социальным положением и ценностями личности. Чтобы успешно управлять людьми, необходимо хорошо их знать. Методы убеждения применяются к объектам управления с высокой степенью свободы, что делает задачу еще более трудной. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать. Чтобы умело убеждать сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, субъекту управления следует знать психологические установки личности как объекта управления.

Однако факторов и условий, определяющих качество и результативность управленческих решений, значительно больше, чем факторов психологического портрета личности, которыми следует руководствоваться (учитывать) при принятии и реализации решений. Поэтому «весомость» методов побуждения примерно в два раза больше «весомости» методов убеждения.

Итак, исходя из вышесказанного в данном параграфе, следует вывод, что инновации в управлении состоят в правильном соотношении методов побуждения, принуждения и убеждения, что позволит наиболее эффективно организовать управление.[[1]](#footnote-1)

## 1.3 Мотивация и стимулирование персонала

Как было сказано выше, в условиях инновационного управления трудовыми ресурсами мотивация и стимулирование персонала имеют одно из ключевых значений для организации трудовой деятельности. Новая рыночная экономика диктует новые правила борьбы за квалифицированные кадры, следовательно, работодатели заинтересованы в как привлечении новых людей, так и в повышении эффективности труда, а что не возможно без отлаженной системы мотивации и стимулирования.

Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности – создание условий для формирования долговременной заинтересованности работников в наращивании и обновлении производственного потенциала, в оптимальных пропорциях потребления и накопления. Но меры, зафиксированные даже в нормативных актах и новых законах, не предусматривают обеспечения механизмов реализации ключевой задачи – целенаправленного формирования и развития трудовой мотивации.

Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека. Несмотря на то, что материальная заинтересованность играет ключевую роль, нельзя смыл трудовой деятельности сводить только к этому.

Мотивация основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры в целях изменения пол заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций и интересов развития, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Именно такое воздействие называют мотивированием.

Важно отчетливо представлять, что мотивация – это внутренний процесс сознательного отбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

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 дальнейшие исследования 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.

Мотив как осознанное внутреннее побуждение формируется в том случае, когда есть неудовлетворенная внутренняя потребность, существует благо, способное её удовлетворить, выбран наиболее экономичный вид деятельности для присвоения этого блага и цена, приемлемая для субъекта.

На процесс формирования мотивации влияют кроме внутренних факторов (мотивов) внешние факторы. Речь идет о стимулировании и мотивирование.

Стимулирование – это ориентация практики управления на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию его трудового потенциала.

Как управленческое воздействие на работника стимулирование предполагает наличие определенного набора благ (стимулов), получить которые работник может только при условии выполнения определённых действий.

Стимулирование является внешним побуждением к активности, эффективность которого зависит от соответствия предлагаемых благ (стимулов) потребностям работника. Мотивирование принципиально отличается от стимулирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – один из методов, с помощью которых осуществляется мотивирование.

Стимулирование труда предполагает создание условий (хозяйственного механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее фиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых социально-обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов должна опираться на определенную базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Система стимулирования труда вытекает из административно-правовых методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать необходимый уровень работы.

Управленческое воздействие на трудовое поведение работников, а через него на трудовую мотивацию, может осуществляться через систему мер организационного, экономического, нравственного и психологического воздействия.

В таблице А2 представлена взаимосвязь мотивов и стимулов.

Большинство из представленных в таблице стимулов существуют на предприятиях и организациях уже долгое время, но с переходом к капиталистическому режиму появились и прибрели значение такие как: индексация оплаты в связи с инфляцией, участие в прибылях, кредитование и т.д.

Следовательно, мы выяснили, что мотивирование и стимулирование персонала является неотложной частью инновационного управления трудом. Несмотря на то, что материальное побуждение к труду остается одним из основных способов стимулирования, также важное значение принимают психологические и социальные факторы, такие как возможность реализовать себя, получить признание в обществе, продвинуться по карьерной лестнице.

# **ГЛАВА II. ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ДОРМАШ»**

## 

## 2.1 Методы управления на предприятии

ЗАО «Дормаш» осуществляет и ведет свою деятельность на рынке машиностроения Орловской области уже более 50 лет. В основе деятельности лежит изготовление и торговля дорожно-строительной техникой.

Штат работников расширяется и колеблется в районе 1000 человек, в зависимости от выбранной оргструктуры управления в ЗАО «Дормаш» и по показателям продаж.

Оптовый отдел ведет работу с оптовыми покупателями, ею занимаются менеджеры по торговым точкам и торговым маркам. По итогам последних 5 лет работы в компании появилась необходимость проведения широких маркетинговых исследований с целью повышения объемов и эффективности продаж ассортимента товаров, поиска новых поставщиков товаров.

Создается отдельная сервисная служба для повышения качества обслуживания клиентов и имиджа организации.

Менеджмент ЗАО «Дормаш» все время работает над совершенствованием структуры управления организацией, добиваясь ее полного соответствия тем целям и задачам, которые поставлены перед ЗАО, а так же воздействующим на нее внутреннем и внешнем рынке факторам. Менеджмент ООО «Дормаш» ясно осознает, что эффективность работы организации и ее выживание в перспективе будет оцениваться адекватностью приспособления ее к изменившимся условиям внешней среды, а человеческий ресурс станет основным фактором деятельности организации.

Безусловно, каждое предприятие в условиях рынка стремиться создать систему управления, обеспечивающую эффективную его работу. Многое здесь зависит и от профессиональных знаний и навыков руководителей и специалистов организации.

В последнее время менеджеры ЗАО «Дормаш», как и других организаций, сталкиваются с множеством проблем, когда им приходится действовать в условиях глобальной конкуренции, более широком спектре противодействующих сил. Меняются критерии, определяющие квалификацию работ. Основную роль начинают играть работы, требующие применения «прилежных машин» с широкими техническими возможностями; сотрудников, сочетающих в себе гибкость и способность к творческой деятельности; умения планировать деятельность организации с учетом будущего развития рынков.

Менеджер – руководитель не должен бояться перемен, обладать приспособляемостью, своевременно менять планы и действия исходя из новых условий. Он должен быть глобальным стратегом, лидером, уметь работать в команде, что позволит более эффективно решать поставленные перед организацией цели, принимать более эффективные управленческие решения.

Анализ методов по управлению персоналом в ЗАО «Дормаш» показывает, что уже сейчас штат сотрудников подбирается по результатам собеседования и анкетирования. Во внимание берется образование и опыт работы, умение работать в коллективе. После прохождения срока стажировки, работник сдает экзамен специально созданной комиссии из руководителей различных служб.

В управлении персоналом ЗАО "Дормаш" применяются следующие группы методов:

1. Административно- организационные методы управления:

* Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
* Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

1. Экономические методы управления:

* Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

3) Социально-психологические методы управления:

* Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.
* Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Итак, исходя из выше сказанного, ЗАО «Дормаш» стремится к постоянному развитию, что отражается на их управлении. Основная задача по управлению ложится на менеджеров, которые путем эффективного лидерства обеспечивают решение поставленных перед ними задач.

## 2.2 Мотивация и стимулирование на ЗАО «Дормаш»

Мотивация сотрудников выражается в основном в финансовых поощрениях и возможностях карьерного роста.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников ЗАО определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности ЗАО и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

* должностного оклада
* доплат
* премий

Должностные оклады на предприятии руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором ЗАО на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

* повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
* сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников ЗАО установлены следующие доплаты:

* доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
* доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за руководство бригадой;
* доплата за сверхурочную работу;
* доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией ЗАО в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для ЗАО, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Размер премии составляет:

* для рабочих - 50% от оклада и сдельного заработка;
* для ИТР и служащих - 50% должностного оклада;
* для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

* неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
* совершение дисциплинарного проступка;
* причинение материального ущерба ЗАО или нанесение вреда его деловой репутации;
* нарушение технологической дисциплины;
* выпуск бракованной продукции;
* нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;
* несоблюдение санитарного режима цехов и территорий - на 10% при оценке "удовлетворительно".

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

* совершение прогула,
* появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,
* распитие спиртных напитков на территории завода,
* совершения хищения имущества завода.

Также на «Дормаше» введено положение по закреплению в организации молодых рабочих, повышения их материальной заинтересованности в овладении выбранной профессией. Положение распространяется на молодых работников основного и вспомогательного производства в возрасте до 30 лет включительно. Данным работникам устанавливается надбавка к заработной плате в размере до 100 рублей включительно из расчета полного месяца сроком до 1 года.

Отсюда следует вывод, что материальное поощрение остается самым главным способом стимулирования трудовой деятельности, что было показано на данном примере.

**ГЛАВА III. ЗНАЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА**

## 

## 3.1 Организационный фактор

Организационные факторы играют синтезирующую, координирующую роль в комплексном использовании всех факторов эффективности труда. Сущность и содержание понятия организации определяются его двояким смыслом: как процесс создания системы и как сама эта система в процессе ее функционирования. В данном случае речь идет о создании и функционировании систем: взаимодействия человека с предметами и средствами труда; взаимодействия людей в процессе совместного труда; выполнения трудовых, производственных и хозяйственных функций во всех сферах деятельности; построения организационных структур; формирования эффективного использования трудовых и материально-вещественных ресурсов.

Организационные факторы реализуются путем разработки проектных и нормативных материалов, содержащих необходимые сведения по системам и процедурам работы всех звеньев предприятия. При этом предусматриваются новые подходы к решению наиболее принципиальных вопросов: взаимодействия человека с предметами и средствами труда, а также с окружающей средой на основе принципов построения «социотехнических» систем и систем «человек-машина-изделие-среда»; взаимодействия людей в процессе совместного труда в пределах предприятия и между трудовыми коллективами на основе прямых кооперационных связей и общей заинтересованности в результатах деятельности с учетом разных форм собственности, развития предпринимательства и самоуправления; повышения роли организационных факторов в деятельности предприятия за счет включения в сферу их влияния двух важнейших в условиях рынка функций — обеспечения трудового коллектива работой и всем необходимым для работы; перехода от иерархических (вертикальных) организационных структур к неиерархическим (горизонтальным), при которых между производственными и функциональными звеньями, действующими на одном уровне, нет промежуточных звеньев; формирования и эффективного использования трудовых материальных и других ресурсов на основе применения различных форм развития трудовой и творческой активности работающих в решении задач предприятия.

Таким образом, организационные факторы во всем их многообразии, прежде всего, обеспечивают рост производительности труда. По их влиянию на этот показатель организационные факторы часто уступают лишь научно-технологическим или сравнимы с ними. Например, упразднение ненужных и неэффективных звеньев при переходе к неиерархическим организационным структурам позволяет сократить численность управленческого и вспомогательного персонала на 30%, затрачивая средства лишь на разработку проекта, тогда как для достижения подобного эффекта за счет новой технологии или автоматизации требуются значительные капитальные затраты. Кроме того, организационные факторы оказывают влияние на продуктивность материальных ресурсов за счет обеспечения их сохранности, сокращения запасов материалов и операционных заделов, применения систем «точно вовремя» (ноль запасов); на использование оборудования по времени работы (коэффициенту сменности) и режиму работы (паспортной мощности); на улучшение использования природных ресурсов за счет расширения масштабов выявленных (разведанных) источников сырья и продуктивности их реализации; на улучшение использования финансовых ресурсов за счет повышения фондоотдачи и ускорения оборачиваемости оборотных средств.[[2]](#footnote-2)

## 3.2 Социальный фактор

Социальные факторы отражают три важнейшие характеристики: качественный уровень персонала, отношение работников к труду, социальные условия труда.

Повышение квалификации работников прямо влияет на производительность и эффективность труда. Известным ориентиром при определении степени этого повышения может служить повышение разрядного коэффициента работника или средней его величины для коллектива, поскольку качество труда, обусловленное квалификацией работника, отражается на интенсивности его труда и способности продуктивно использовать ресурсы. Тем самым достигается либо повышение качества продукции, что отражается на эффективности труда, либо сокращается требуемая численность работников, т.е. повышается производительность труда при неизменном качестве продукции.

Отношение работников к труду, независимо от мотивов, которыми они руководствуются при определении своего трудового поведения, так или иначе отражается на трудовой дисциплине, использовании рабочего времени, интенсивности труда, включенности в дела коллектива подразделения предприятия и предприятия в целом. Влияние этих факторов на производительность и эффективность труда может быть установлено, исходя из сокращения потерь рабочего времени по причинам, зависящим от работника, из расширения объема работ, возлагаемых на работника, и из степени его участия в творческой, рационализаторской работе на предприятии.

Социальные условия труда характеризуются степенью его безопасности, режимами труда и отдыха, социально-психологическим климатом в коллективе и потребностью в льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления влияния неблагоприятных условий труда и обеспечением работников социальными услугами. Влияние социальных условий труда на его производительность и эффективность отражается в потерях рабочего времени из-за временной нетрудоспособности и социально-трудовых конфликтов, в оплате сверхурочных работ, расходах на охрану труда, технику безопасности, улучшение условий труда и компенсационные выплаты работникам. Все это учитывается в затратах трудовых ресурсов, приходящихся на единицу объема продукции (работ).

Все рассмотренные факторы эффективности труда взаимосвязаны, поскольку они оказывают то или иное воздействие на все виды используемых ресурсов. Поэтому наибольший эффект может быть достигнут лишь при комплексном использовании всех факторов. Необходимые для этого пофакторные расчеты и анализ выполняются непосредственно на каждом предприятии при выработке стратегии повышения эффективности труда и хозяйственной деятельности. На региональном уровне (а также в отраслевом разрезе) с непосредственным участием предприятий разрабатываются основные направления формирования гибкой политики в области развития и использования каждой группы факторов, исходя из интересов предприятий (отрасли) и региона. На государственном уровне разрабатываются принципы формирования научно-технологической, организационной, структурной и социальной политики с учетом региональных и отраслевых особенностей, а также прогнозы повышения эффективности социально значимых направлений развития экономики путем использования гибкой налоговой и кредитной политики.[[3]](#footnote-3)

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Инновационное управление трудом представляет собой сложную систему, включающую в себя различные способы применения нововведений в условиях новой рыночной экономики. Однако всю эти принципы можно косвенно объединить в две большие группы. Первая это новые методы управления трудом. Вторая включает в себя способы мотивации и стимулирования персонала предприятия. Именно от качества выполнения этих двух аспектов инновации будет зависеть эффективность работы всей организации в целом.

Стандартно все методы управления делятся на три группы: административно-правовые, экономические методы и социально-психологические. Данная классификация распространена практически во всей литературе по экономике и социологии труда, а также в литературе по управлению персоналом. Однако существует другая классификация методов, которая вписывается в концепцию инновационного управления трудом. В её основе положен иной признак — степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта. В данной классификации методы управления целесообразно подразделять на три группы: принуждения, побуждения, убеждения. Их сравнительная характеристика была приведена в таблице 1. Также было выяснено и обосновано, что эффективное управление достигается рациональным соотношением этих методов воздействия в управлении. Методы принуждения, побуждения и убеждения должны сочетаться в соотношении примерно 4:4:2 соответственно.

Мотивация и стимулирование персонала являются второй неотложной частью инновационного управления трудом. Движущей силой мотивации и стимулирования являются внутренние (мотивы) и внешние (стимулы) факторы. Их взаимосвязь была показана в таблице 2. Также было выяснено то, что, несмотря на то, что материальное побуждение остается главным стимулом к более производительной деятельности, не стоит забывать и психологических и социальных стимулах.

В разрезе данной темы был проведен анализ предприятия ЗАО «Дормаш» на предмет вышесказанных признаков инновационного управления. Было выяснено то, что на предприятии используются три основных группы методов управления. Принуждение, побуждение и убеждение персонала лежит в основном на менеджерах отделов. Материальная группа стимулов является основным способом мотивации и стимулирования персонала.

В заключительной главе работы было оценено значение инновационного управления на повышение эффективности труда. Были выделены организационные факторы, одними из которых и являются методы управления трудом и социальные факторы, к которым относятся мотивация и стимулирование персонала.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, – 289с.
2. Управление персоналом: Учебник для вузов, ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М.: ЮНИТИ, 2002, – 122с.
3. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. М.: Инфра-М, 1996, - 382с.
4. Кибанов А.Я Экономика и социология труда, М.: Инфра-М, 2004, -. 584с.
5. Бахтина Т.С., Бондаренко О.В. Экономика и социология труда – М.: Ростов – на – Дону, 1999, – 508с.
6. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения, М.: Инфра-М, 2005, - 503с.
7. Туровец О. Г., Бухалков М. Организация производства и управление предприятием, М.: Инфра-М, 2005, - 544с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление, М.: Гардарики, 2000. – 377с.
9. Цветаев В.М. Управление персоналом, СПб: Питер, 2002, – 397 с.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда, М.: Норма, 2006, - 441с.
11. Н. Горелова, М. Винокуров Экономика труда, СПб: Питер, 2002 - 656 с.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия, М.: Инфра-М, 2003, - 312 с.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом, Н. Новгород: НИМБ, 1999, - 624 с.
14. Борис Прошкин, Евгений Баканов Моральное стимулирование труда: попытка оптимизации: Оплата, мотивы, стимулы труда // Человек и труд, 2008., N 1., - 78 с.
15. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии., 2002., N 10., - 69 с.
16. Полднев К. Формирование и развитие карьеры // Служба кадров.- 2002.- №4., 87с.

**Приложение А**

Таблица А1. Сравнительная характеристика методов управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признаки методов управления | Группы методов управления | | |
| Методы принуждения | Методы побуждения | Методы убеждения |
| 1.Общепринятое название группы методов, примерно соответствующей новой группе | Административные | Экономические | Социально- психологические |
| 2.Субстанция методов | Директива, дисциплина | Оптимизация мотивов | Психология, социология |
| 3. Цель управления | Выполнение законов, директив, планов | Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов | Достижение взаимопонимания |
| 4.Структура управления | Жесткая | Адаптивная к ситуациям | Адаптивная к личности |
| 5.Форма собственности, где преимущественно применяются методы | Государственная | Корпоративная, частная, государственная и д.р. | Частная |
| 6.Субъект воздействия | Коллектив, индивидуум | Индивидуум | Индивидуум |
| 7.Форма воздействия | При помощи нормативно-методических документов | Мотивация | Управление социально- психологическими процессами |
| 8.Основное требование к субъекту при применении методов | Исполнительность, организованность | Профессионализм в данной области | Психологическая устойчивость личности |
| 9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы | Физиологические, обеспечение безопасности | Физиологические | Все потребности |
| 10.Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы | Линейная, функциональная | Проблемно-целевая, матричная | Бригадная |
| 11. Преимущественное направление управляющего воздействия | Сверху вниз | Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх) | Вертикальное и горизонтальное |
| 12.Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы | Высший и средний | Высший, средний, низший | Низший |
| 13.Характер управленческой информации | Качественная, детерминированная | Качественная, стохастическая | Комплексная (как фактор качества), стохастическая |
| 14. Стиль руководства, характерный для данной группы методов | Авторитарный | Смешанный | Демократический |
| 15.Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов | Флегматик | Сангвиник | Сангвиник |
| 16.То же относительно объекта управления (исполнителя) | Сангвиник | Флегматик, холерик | Меланхолик |
| 17. Тип чаше всего принимаемого управленческого решения | Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно- методических документов и директив | Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании | Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их |
| 18. Конкретные методы и способы управления | 1. Государственное регулирование экономики.  2. Стандартизация и сертификация.  3. Мониторинг экосистемы.  4. Нормативно-методическое регулирование системы управления.  5. Планирование, учет и контроль | 1. Экономическое стимулирование.  2. Анализ затрат, качества и других параметров систем (фотография рабочего времени, хронометраж, анкетирование, тестирование, факторный анализ и др.).  3.Экономико- математическое моделирование.  4.Балансовые методы | 1. Мониторинг социально- психологических процессов.  2. Моделирование социально- психологических процессов.  3. Психотехнологии.  4. Моральное стимулирование |
| Рекомендуемое соотношение | 4 | 4 | 2 |

Таблица А2. Взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом.

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивы | Стимулы |
| Получение материальных благ | Заработная плата  Индексация оплаты труда в связи с инфляцией  Материальная помощь  Участие в прибылях  Кредитование, оказание помощи в предоставлении жилья  Организация питания в столовой с полной и льготной оплатой  Оплата проезда в общественном транспорте  Доплаты на бензин для сотрудников, имеющих личный транспорт  Ссуды на обзаведение |
| Жизненное самоопределение  - призвание  - переключение  - самовыражение  - любознательность  - творчество | Предоставление работы по призванию, по интересам  Профессиональная ориентация  Развитие карьеры  Повышение творческого характера труда  Предоставление широких возможностей для обучения, овладения новыми знаниями  Премии за новаторство, изобретение, открытие  Доступ к новой информации  Всеобщее признание и уважение |
| Признание заслуг | Возможности служебного роста  Расширение сферы компетенции  Повышение зарплаты  Авторитет на предприятии  Награда за успехи в труде, за верность предприятию, надежность |
| Социальные гарантии | Больничное страхование  Пенсионное обеспечение при утраченной трудоспособности (по инвалидности и старости)  Стабильность трудоустройства и занятости  Использование компенсационных пакетов |
| Социальное взаимодействие  - подражание  - солидарность  - сопричастность  - обращение  - безопасность | Собрания  Возможность общения с коллегами, начальством  Культмассовые мероприятия  Участие в управлении предприятием  Справедливость в установлении норм выработки, распределения работ, оценки и вознаграждения  Демократический стиль руководства  Равные возможности и равенство шансов  Единый статус работников  Соблюдение всех норм техники безопасности |
| Статусное самоутверждение и самовыражение  - успех  - власть  - достижение цели  - развитие карьеры | Предоставление работы  Участие в успехе  Персональные блага: кабинет, автомобиль, секретарь, самолет и т.д.  Участие в решении важных проблем организации  Скользящий график работы  Возможность профессионального совершенствования  Продвижение по профессиональной лестнице  Представительские функции для других предприятий |
| Оптимизация жизненного цикла  - социальная и профессиональная мобильность  - возрастная реакция | Предоставление работы по желанию и возможностям  Дополнительные отпуска и льготные графики работы для имеющих детей  Развитие неспециализированной карьеры  Предоставление консультативных услуг  Передача опыта молодежи, наставничество |

1. ФатхутдиновР.А.Управленческие решения, М.: Инфра-М, 2005, - 344 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. М.: Инфра-М, 1996, - 280 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. М.: Инфра-М, 1996, - 282 с. [↑](#footnote-ref-3)