

**Реферат
по курсу «Социология управления»
на тему: «Мотивация как один из методов повышения
эффективности государственного и муниципального
управления»**

Содержание:

1. Введение
2. Понятие мотивации, ее особенности в органах управления
3. Современные проблемы мотивации муниципальных служащих
4. Заключение
5. Список литературы

Введение

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает. Сейчас руководство должно справляться с гораздо большим количеством задач, чем раньше, а времени все меньше. В результате возрастают давление и стресс. Руководителям приходится все больше полагаться на других в достижении необходимых результатов. Это требует от них внимания и активных действий по мотивированию сотрудников и команды, то есть создания благоприятной и интересной атмосферы на рабочем месте, способствующей продуктивной работе и рождающей позитивное отношение и высокий моральный дух.

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас она играет более важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались.

Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если сотрудники не достаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В современных условиях формирование и сохранение персонала, обладающего высоким профессиональным и творческим потенциалом, возможно лишь в том случае, если система оплаты и стимулирования труда обеспечивает организации конкурентные преимущества на рынке труда.

Рассмотрим в данной контрольной работе мотивацию как один из методов повышения эффективности государственного и муниципального управления.

1. Понятие мотивации, ее особенности в органах управления

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Однако особенности деятельности муниципальных органов управления накладывают определенные ограничения на возможность выбора эффективного метода стимулирования сотрудников. К числу таких особенностей, в частности, относятся:

1. Как правило, строго фиксированный размер оплаты труда, закрепленный должностными инструкциями и штатным расписанием.
2. Повсеместно применяемая повременно-премиальная система оплаты труда.
3. Отсутствие производственных подразделений, производственных планов и нормативов.
4. Отсутствие видимых результатов труда, критериев его оценки и сложность учета его производительности.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства, но уже распространились во многих производственных и коммерческих отраслях. Чуть ли не единственное исключение – это муниципальное управление, где новые формы и методы мотивации труда не находят должного применения.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу.

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями

Добавил(а) Социология
12.11.13 12:11 -

человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Итак, мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Основными факторами, влияющими на мотивацию персонала, являются зависимость между прилагаемым усилием и качеством выполняемой работы; зависимость между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием; удовлетворенность получаемыми вознаграждениями.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника, также были попытки использовать в управлении методы психологии. Позже были определены различные теории мотивации. И только комплексные методы мотивации в систематическом подходе позволили руководителям воплотить свои решения в дело.

Общество должно быть заинтересовано, чтобы муниципальные служащие работали лучше, видели служебную перспективу. Значит их нужно заинтересовать, стимулировать повышение знаний, накопление опыта, проявление инициативы, добросовестное выполнение обязанностей, развитие чувства ответственности.

Служебная перспектива реализуется через стабильность служебных отношений, через

повышение уровня квалификации, через продвижение по службе. С этой же целью необходимо совершенствовать систему оплаты труда специалистов с тем, чтобы они могли повышать свой заработок, не только двигаясь «вверх» по служебной лестнице, но и оставаясь на своем рабочем месте по мере роста знаний, стажа и т.д. Должна постоянно присутствовать у служащего мотивация труда.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворять свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека.
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника.
- трудовая деятельность работника позволяет ему 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 благ.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относится к ним как к собственным нормам поведения.

К сожалению, отечественное современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего это касается работы в общественном производстве, социально-культурной сфере.

Происходит это прежде всего потому, что труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни. Это связано как с размерами зарплаток, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм потребления, так и с уровнем цен на предметы потребления.

В сфере местного самоуправления, кроме того, отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, т. к. в оплате труда во многом процветает уравниловка, размер зарплаток слабо зависит от личного трудового вклада работника.

Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности, что ведет к ухудшению здоровья, смертности, снижению продолжительности жизни, уменьшению населения.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения, последовал отказ от понимания работы с кадрами как только административной работы, возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов.

Современное комплектование кадрами, особенно ключевых подразделений муниципальных образований, становится невозможным без четкого планирования этой работы, разработки концепции и реализации кадровой политики.

Планирование кадровой работы является составной частью управления муниципальным образованием в целом, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров.

Необходима, прежде всего, разработка стратегического плана обеспечения кадрами на 10–15 лет по основным, ведущим группам служащих, например, главам сельских администраций в условиях района.

По ведущим группам следует определить профессиональные требования, скажем, по образованию, опыту работы, срокам замещения.

Система использования сотрудников должна быть такова, чтобы они могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. Это можно обеспечить наиболее эффективно только в том случае, если способности и склонности сотрудника максимально совпадают с требованиями, предъявляемыми к нему на данном рабочем месте. Целенаправленное обучение и повышение квалификации способствует необходимому соответствию квалификации данного работника рабочему месту.

Итак, важное место в кадровой работе должно отводиться мотивации труда муниципальных служащих. На мой взгляд, государство неплохо заботится об экономическом и социально-правовом обеспечении муниципальных служащих, предусмотрев для них в соответствующих законах ряд гарантий в предоставлении материальных и социальных благ, улучшенное по сравнению с другими пенсионное обеспечение.

2. Современные проблемы мотивации муниципальных служащих

Понимание принципов и прогнозирование успеха процесса мотивирования работников всегда было и продолжает оставаться одним из важнейших аспектов исследований менеджмента. Однако следует сказать, что и самые последние исследования в этой сфере подтверждают наличие целого ряда весьма серьезных проблем, связанных прежде всего с рабочими местами, таких как мотивация многообразной рабочей силы, использование программ «плата за эффективность», мотивация «новой рабочей силы».

Чтобы максимально повысить мотивацию работников в условиях многообразия рабочей силы, менеджеры должны быть гибкими. Так, например, исследования показали, что

мужчины больше ценят автономию своих рабочих заданий, чем женщины.

С другой стороны, такие факторы, как возможность обучения, удобные часы работы и хорошие межличностные отношения в организации важнее для служащих женского пола

Менеджеры должны понять и признать, что способы мотивации матери-одиночки, у которой на иждивении двое детей и которая работает полный рабочий день, чтобы содержать семью, весьма существенно отличаются от методов мотивации молодого, неженатого служащего, работающего полный рабочий день, или пожилого работника, который продолжает работать только для того, чтобы дополнить свой пенсионный доход. Все служащие обладают разными личными потребностями и целями, которые они стремятся удовлетворить благодаря своей работе. Следует признать, что для разных людей необходимы разные типы поощрений, только в этом случае можно достичь успеха в мотивации служащих с разнообразными потребностями.

Сегодня именно для повышения мотивации в условиях многообразия рабочей силы организации разрабатывают так называемые семейные программы и применяют гибкие рабочие графики. Например, понятие «работа» для большинства людей в Северной Америке означает, что человек должен выйти из дома, доехать до офиса или завода, приступить к своей деятельности в 8.00 или 9.00 утра и проработать определенное количество часов, и все это делается пять раз в неделю. Однако это отнюдь не обязательная схема. В зависимости от состояния рынка труда, вида работы, которая должна выполняться, и предпочтений служащего менеджеры могут рассмотреть возможность введения сжатой рабочей недели, гибкого рабочего графика, разделение работы между двумя работниками или дистанционное присутствие (на рабочем месте с помощью домашнего компьютера).

Сжатая рабочая неделя – это рабочая неделя, состоящая из четырех рабочих дней продолжительностью по 40 часов (так называемая программа 4–40).

Сторонники программы 4–40 утверждают, что она снижает проблему прогулов служащих и благоприятно влияет на степень их удовлетворенности работой и на производительность труда. Новый подход к сжатой рабочей неделе представлен графиком 9–80, введенным некоторыми организациями, чтобы снизить загрязнение воздуха выхлопными газами автомобилей, на которых ездят на работу жители пригорода. В главном офисе компании Техасо, расположенной в Гаррисоне, штат Нью-Йорк, например, служащие работают девять часов с понедельника по четверг и по восемь часов через пятницу. Такой гибкий график обеспечивает людям свободное время

для домашних дел, хобби и решения семейных проблем. Следует, однако, отметить, что исследования, проведенные в организациях, использующих сжатую рабочую неделю, выявили также ряд серьезных недостатков этого метода, таких как снижение производительности рабочих к концу более продолжительного рабочего дня, ухудшение качества обслуживания заказчиков или клиентов, нежелание некоторых сотрудников работать дополнительное время и непродуктивное использование производственного и офисного оборудования. Поскольку сжатая рабочая неделя не решает всех проблем, многие организации пробуют другие варианты, позволяющие обеспечить работников повышенной степенью свободы, например вводят гибкие рабочие графики.

Система гибкого рабочего времени (известная в народе как гибкий график) представляет собой систему планирования рабочего времени, при которой служащие обязуются отрабатывать в неделю конкретное количество часов, но при этом они в определенной степени могут самостоятельно распределять свое время.

При использовании гибкого графика назначается определенное основное время, когда все служащие должны присутствовать на работе, однако время начала, окончания работы и перерыва на обед устанавливается самими работниками. Такой график способствует снижению прогулов, улучшению морального климата в организации и повышению интенсивности труда работников, также он может служить средством мотивации. Однако следует сказать, что эта система имеет и свои недостатки, особенно с точки зрения менеджеров. Во-первых, при ее применении усложняется задача управления подчиненными вне общего основного времени; во-вторых, она приводит к беспорядку при сменной работе. Кроме того, определенные сложности нередко возникают, когда на рабочем месте в нужный момент не оказывается специалиста, обладающего специфическими навыками или опытом; и наконец, эта система чрезвычайно усложняет и повышает стоимость процесса планирования и управления рабочим временем. Кроме того, гибкий график непригоден для некоторых видов работ из-за большой взаимозависимости задач, например, операторов сборочного конвейера, продавцов в универсамах и секретарей, т.е. когда деятельность служащего в значительной степени зависит от других людей, как внутри организации, так и вне ее.

Еще один вариант распределения рабочего времени, который эффективно применяется для мотивации работников в условиях многообразия рабочей силы, – это разделение рабочего задания.

Разделение работы – это практика, при которой работу, охватывающую 40 часов в неделю, разделяют между двумя или несколькими служащими. Данный вид

распределения рабочего времени очень удобен, например, для людей, имеющих детей школьного возраста, а также для пенсионеров, которые хотят работать, но при этом стремятся избавиться от проблем и требований, характерных для полного рабочего дня. Такой график обеспечивает преимущества как для отдельных служащих, которые получают работу, удовлетворяющую их потребностям, так и для организации, которая благодаря ему может использовать опыт и таланты не одного, а нескольких работников, и нанимать квалифицированных профессионалов, которые не могут или не хотят работать полный рабочий день. Кроме того, исследования показали, что разделение работы нередко способствует повышению производительности труда. Люди, работающие на таких условиях, обычно имеют лучшие показатели посещаемости, чем постоянные работники, занятые полный рабочий день.

Благодаря стремительному развитию компьютерных технологий у менеджеров появилась альтернатива проектирования мотивирующих рабочих заданий в условиях многообразия рабочей силы. Воспользовавшись этим вариантом, они могут предоставить служащим возможность выполнять работу на дому. Этот способ организации рабочего времени получил название дистанционного присутствия (на рабочем месте с помощью домашнего компьютера).

Сегодня значительная часть обязанностей «белых воротничков» может выполняться служащими дома, по крайней мере, технически. Благодаря модемам и компьютерам служащие, работающие на дому, связываются с другими сотрудниками и менеджерами, которые работают в офисе.

Для служащих этот вариант обеспечивает два основных преимущества: сокращение времени и усилий, которые приходится затрачивать на дорогу из дома на работу и обратно по чрезвычайно загруженным городским трассам, и повышение гибкости обслуживания потребностей их семей. Однако этот вариант также имеет ряд недостатков. Так, например, работающий на дому с использованием домашнего ПК будет пропускать общественно-культурные мероприятия, которые проводятся в организациях традиционного типа.

Программы «плата за эффективность» представляют собой планы компенсации, согласно которым оплата труда служащих осуществляется на основе определенного критерия интенсивности их работы.

Примерами могут служить сделанная и поощрительная системы заработной платы, привлечение работников к участию в прибылях и аккордные премии. Все эти формы оплаты отличаются от традиционных компенсационных планов тем, что служащему платят не за время, проведенное им на рабочем месте, а на основе определенной меры, отображающей эффективность его работы. Такой мерой может быть индивидуальная производительность, интенсивность труда бригады или рабочей группы, производительность отдела или общие показатели доходности организации.

В последние годы программы «плата за эффективность» завоевывают все большую популярность. Так, в ходе анализа фирм выявили, что 61% респондентов практикуют ту или иную форму данного метода оплаты, так как он обеспечивает высокий уровень мотивации в совокупности с жестким контролем над уровнем издержек. С точки зрения мотивации если часть или вся зарплата выплачивается работнику на основе эффективности его работы, его внимание и усилия будут сосредоточены на этом критерии и такое отношение будет подкрепляться с помощью вознаграждений. Если рабочие показатели служащего, бригады или организации снижаются, уменьшается и размер вознаграждения.

Таким образом, появляется стимул для устойчивых усилий и сильной мотивации. Кроме того, премии, размер которых определяется в зависимости от эффективности работы, и другие поощрительные вознаграждения позволяют избежать фиксированных расходов на постоянное увеличение жалования и, следовательно, экономят средства компании.

Заключение

Мотивация служащих – задача чрезвычайно трудная, поскольку каждый человек имеет разные навыки, потребности, опыт и воспитание. Если вы хотите удовлетворить конкретные потребности каждого работника, к решению этого вопроса следует подходить индивидуально. Одними из наиболее эффективных методов мотивации, с моей точки зрения, будет регулярное общение со служащими, а также разработка и реализация программ наставничества. Для реализации таких программ необходимо наметить четкие цели и поставить конкретные задачи, благодаря чему служащие будут точно знать, в каком направлении они должны действовать. Эти цели и задачи должны соответствовать личным потребностям индивидуума в карьерном росте и интересам организации.

Факторы мотивации (или мотиваторы), с которыми приходится сталкиваться чаще всего, – это профессиональное окружение, морально-этическая обстановка, способность идти в ногу с научно-техническим прогрессом в своей отрасли, интересные задания клиентов, коллективная работа, возможность дальнейшего обучения, конкуренция со стороны коллег, ясно обозначенные перспективы карьерного роста, а также возможности в разумной степени контролировать баланс между работой и личной жизнью.

Список литературы

1. Асанов В.Л. Муниципальный менеджмент: Учебное пособие для ВУЗов. М., 2004.
2. Валуев С.А., Игнатьев Л.В. Организационный менеджмент: Учебное пособие для экономических специальностей и направлений высшего образования. – М.: Нефть и газ, 2003 – 166 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2009. – 624 с., вкл. С. 375–579.
4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
5. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнескукс, 2007 – 288 с. – (Серия «Бизнес на 100%»).
6. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003.
7. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах – М.: Вершина, 2008.-224 с.

Добавил(а) Социология
12.11.13 12:11 -

8. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала.
– М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.