

Клочков Юрий Сергеевич

ОБОСНОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2011/1/19.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2011. № 1 (44). С. 57-60. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2011/1/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

6. Провести имитацию всей модели бизнес-процессов или отдельно тех процессов, при выполнении которых используется данная должность, для расчета параметров «Время выполнения» процесса и «Частота в рамках вышележащего процесса» или заполнить их вручную.

7. От рассматриваемой должности вызвать отчет «Дневная загрузка ресурса (субъекты)» и получить информацию о дневной загрузке должности и рекомендуемом количестве сотрудников.

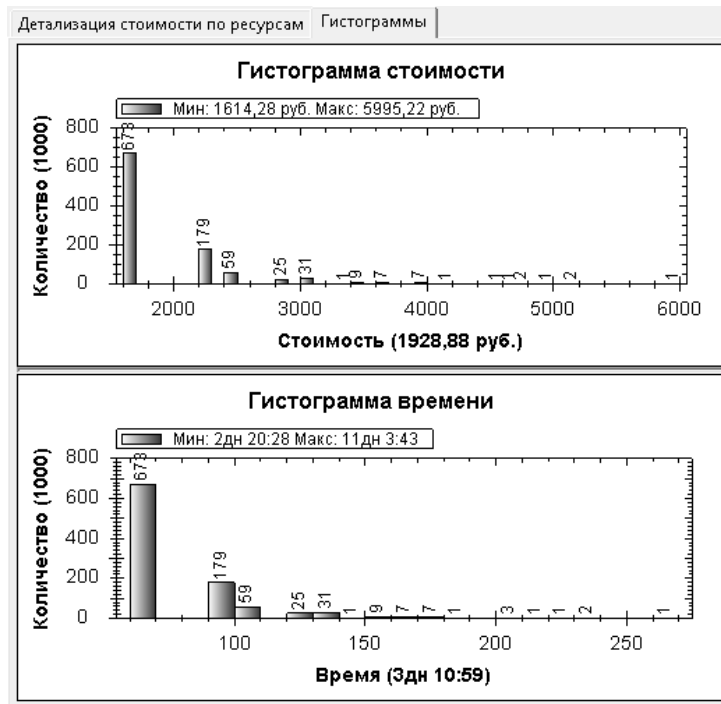


Рис. 1. Результаты имитации

Список литературы

1. Барвинок В. А., Яницкая Т. С., Родина Т. Н., Клочков Ю. С. Методика формализованного описания процессов разработки системы качества // Проблемы машиностроения и автоматизации. 2005. С. 29-33.
2. Дезорганизация: принципы, виды, предопределение / А. И. Пригожин. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.
3. Клочков Ю. С., Яницкая Т. С., Стрельников Е. А., Ярыгин С. А., Прохорова О. В. Методика моделирования бизнес-процессов // Проблемы машиностроения и автоматизации: международный журнал. 2004. № 4. С. 26-35.

УДК 65.01.519.86

Юрий Сергеевич Клочков

Самарский государственный аэрокосмический университет им. С. П. Королева

ОБОСНОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА®

Анализ современного состояния отечественного высшего образования показал, что многие вузы были просто не готовы к переходу на рыночные отношения. Чтобы выжить в жестких условиях рыночной конкуренции вузы разрабатывают и внедряют системы менеджмента качества на основе стандартов серии ISO 9000:2008. Одним из элементов системы менеджмента качества является система мотивации персонала, нацеленная на повышение эффективности методов управления персоналом и решение современных проблем в этой области [1]. Мониторинг кадровой ситуации и динамики кадрового потенциала высшей школы позволяет выявить проблемы в кадровом обеспечении вузов: недостаток кадров высшей квалификации, приводящий к снижению качества образовательного процесса; неспособность существующей системы воспроизводства научно-педагогических кадров удовлетворить потребности вузов в кадрах высшей квалификации; низкая оплата труда работников высшего образования в регионе приводит к падению престижа профессии преподавателя вуза, негативно отражается на менталитете работников высшей школы, что проявляется в так называемом «скрытом» оттоке кадров.

В результате социологических исследований по определению степени удовлетворенности персонала высших учебных заведений обнаружены следующие негативные тенденции: снизилось количество сотрудников, связывающих работу в университете со стабильностью и уверенностью в будущем; уменьшилось количество сотрудников, которые отмечают, что в университете созданы хорошие условия для профессиональной реализации; уменьшилось число работников университета, воспринимающих психологический климат и отношения с коллегами и руководством как благоприятные.

Мониторинг мотивационного климата показывает, что появилась новая неблагоприятная составляющая мотивационного климата - «сверхэксплуатация персонала», которая проявляется в том, что, по мнению почти половины респондентов, объем их работы значительно превышает существующие нормативы и физические возможности [2].

Результаты опросов в отношении справедливости заработной платы и ее соответствия выполняемой работе выявляют нарастание степени неудовлетворенности материальным вознаграждением, причем не столько размерами, сколько критериями его определения. Отмечается рост несоответствия между достижениями сотрудников о том, за что должно выплачиваться материальное вознаграждение (за конкретные достижения, качество труда), и фактическими критериями (зависимость от занимаемой должности и других формальных показателей). Обращает на себя внимание низкое число респондентов, которые связывают размер заработной платы с такими важными для вуза показателями, как наличие ученой степени и звания, инициатива и творчество в работе, качество выполняемой работы. Практически половина респондентов считает, что в высшей школе должна быть научно разработанная система контроля и оценки качества работы.

Но, на мой взгляд, все же основной проблемой кадрового обеспечения вузов является высокая утечка кадров. Текучесть есть результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию. Она может довольно дорого обходиться руководству вуза. Издержки на текучесть включают: растущие затраты на социальную безопасность и пособия по безработице, оплату промежуточных отпусков, выходных пособий, простоев оборудования, затраты на набор и отбор (стоимость тестов, записей, перемещений), административные расходы.

Кроме того, снижается производительность, поскольку требуется время, чтобы «новички» достигли уровня опытных работников, ушедших из вуза. Работники, не отвечающие требованиям вуза, должны перучиваться или увольняться и т.д. Обычно работники покидают места, если их потребности не удовлетворяются на этом месте и возможно другое место, которое, как работник надеется, удовлетворит его в большей степени [Там же].

Классификация статей экономического ущерба от текучести рабочих кадров весьма условна и может быть, в самом общем виде, разделена на прямые и косвенные.

Табл. 1. Экономические результаты совершенствования системы мотивации

Экономические результаты	Показатели	Мероприятия системы мотивации
1. Повышение производительности труда кадров	Повышение профессионального уровня кадров, повышение уровня знаний студентов по результатам экзаменов	Кадровые программы по обучению персонала
2. Снижение уровня текучести кадров	Повышение уровня обеспеченности вуза кадрами, снижение затрат на прием и обучение нового персонала	Планирование карьеры, создание резерва, совершенствование системы материального вознаграждения
3. Повышение культуры управления	Повышение уровня состояния трудовой дисциплины, снижения числа прогулов, опозданий	Развитие корпоративной культуры
4. Сокращение потерь рабочего времени	Снижение количества часов неиспользованного рабочего времени	Введение системы гибких графиков рабочего дня
5. Повышение качества образовательного процесса	Повышение уровня знаний студентов, повышение спроса на рынке труда выпускников СГАУ, повышение числа студентов на внебюджетном обучении	Введение программ по повышению квалификации, совершенствование системы материального вознаграждения, связь между оплатой и качеством преподавания

Табл. 2. Результаты совершенствования системы мотивации

Результаты	Показатели	Мероприятия
1. Обеспечение полной реализации потенциала работников	Сокращение числа преподавателей, занятых не по профилю профессии	Кадровые программы по обучению персонала, планированию карьеры
2. Обеспечение стабильности	Сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала	Планированию карьеры, создание резерва
3. Формирование благоприятного имиджа организации	Повышение числа случаев положительного освещения деятельности вуза в средствах массовой информации	Развитие корпоративной культуры

4. Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы	Введение системы опросов персонала, обратная связь с управляющей подсистемой
5. Обеспечение реализации требований психофизиологии и эргономики труда	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями работы	Введение системы улучшения рабочих мест
6. Обеспечение реализации требований стандартов охраны труда	Сокращение потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности работников, увеличение продолжительности жизни	Введение системы улучшения рабочих мест
7. Повышение конкурентоспособности персонала	Увеличение числа веса рационализаторских предложений и изобретений	Введение системы поощрений за внесение рационализаторских предложений
8. Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных системой вознаграждения	Совершенствование системы материального вознаграждения
9. Обеспечение возможности личного развития работников	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями для самовыражения	Кадровые программы по обучению персонала

К прямым экономическим потерям принято относить перерывы в работе увольняющихся, снижение качества работы перед уходом и после выхода на новое место работы, затраты на переподготовку в связи с переменной профессией. К косвенным экономическим потерям предприятия от текучести рабочих кадров следует относить потери от снижения качества образовательного процесса принятыми работниками, расходы по организации приема и увольнения рабочих кадров и др. Рассмотренные проблемы выявлены, в том числе и в нашем вузе, и в качестве решения данных проблем в работе предложено совершенствование системы мотивации персонала. Связь между экономическими результатами их показателями и предлагаемыми мероприятиями, усовершенствованной системы мотивации представлена в Таблице 1. Связь между социальными результатами их показателями и предлагаемыми мероприятиями, усовершенствованной системы мотивации представлена в Таблице 2. Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости процесса обучения и снижению конкурентоспособности вуза. Рассчитаем затраты связанные с замещением одного преподавателя СГАУ. Расчеты представлены в Таблице 3.

Таким образом, затраты на замещение одного преподавателя в среднем составляют 35625 рублей. Основной причиной увеличения утечки кадров в организации является снижение мотивации сотрудника к работе в этой организации. Совершенствование системы мотивации направлено именно на увеличение заинтересованности (мотивации) сотрудников, а значит и на снижение утечки кадров. После внедрения усовершенствованной системы мотивации в вузе снижение утечки кадров должно составить минимум 20%.

Табл. 3. Расчет затрат на замещение преподавателя

Элемент затрат	Допущения	Затраты, руб.
Процесс увольнения работника		
Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению	5%-ное снижение в продолжение трех месяцев, четырехдневное отсутствие	2627
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа времени уволившегося и 3 часа других; в среднем 50 руб./час	300
Время на собеседование, затраченное интервьюерами	1/2 часа руководителя отдела (100 руб./час) и 1/2 часа специалиста	73
Время на собеседование, затраченное уволившимся	1 час	46
Резюмирование собеседования	1/2 часа руководителя отдела, 1/2 часа секретаря, 1/2 часа специалиста	84
Документальное оформление	1/2 часа конторского персонала (по средней ставке 40 руб./час)	20
Снижение морального состояния среди коллег	5%-ное снижение производительности труда 9 человек в продолжение недели	823
ИТОГО		3973
Вакантная должность (3 недели)		
Снижение качества учебного процесса	еженедельные потери эквивалентны 16 часам (16x3x46)	2208

Выплата сверхурочных	1/3 работы выполнялись преподавателями с нормируемым рабочим днем и 40-часовой рабочей неделей (по 60 руб/час) (1/3 * 3 * 40 * 60). Остальные 2/3 работы - без оплаты	2400
ИТОГО		4608
Наемного работника		
Подача объявления	одно в местной газете	450
Брошюры (для ознакомления с организацией)	комплект	20
Комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала	22% от годового оклада одного работника (за каждым 5 нанятых)	4191
Проверка рекомендаций	3/4 часа	30
Собеседование	12 час. 45 мин. по средней ставке (40 руб./час) и 45 мин. по ставке руководителя	567
Оформление личного дела	3 часа	121

Допустим, притом, что в СГАУ работает более 700 преподавателей, уровень текучести составляет 10%, а это значит, в течение года в вузе произошло замещение 70 преподавателей. Снижение уровня текучести на 20% означает, что количество замещенных преподавателей снизилось на 14 человек, а значит, выгода от снижения уровня текучести минимум составит $14 \cdot 35625 = 498750$ рублей.

Список литературы

1. Глудкин О. П. и др. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов. М.: Радио и связь, 1999. 658 с.
2. Деминг Э. У. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994. 186 с.

УДК 519.6

Нина Ивановна Костюкова

Институт вычислительной математики и математической геофизики СО РАН

ОБЪЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ (ООА)[©]

Классификация

Классификация - средство упорядочения знаний. В ООА определение общих свойств объектов помогает найти общие ключевые абстракции и механизмы. Пока не разработаны строгие методы классификации и нет правила, позволяющего выделять классы и объекты. Нет таких понятий, как «совершенная структура классов», «правильный выбор объектов».

Классификация и объектно-ориентированное проектирование

Во-первых, нужно создать «словарь» проблем. Классификации является нахождение общих свойств объектов.

Трудности классификации

В современной биологии термин «классификация» обозначает «установление иерархической системы категорий на основе некоторых предопределенных связей между организмами».

Методы классификации

Разумная классификация - работа интеллектуальная и лучший способ ее ведения - последовательный итеративный процесс.

Идентификация классов и объектов

Классический и современный подходы. Три основных подхода классификации:

1. Классическое распределение по категориям.
2. Концептуальное объединение.
3. Теория прототипов.

Классическое распределение по категориям

«Все вещи, обладающие данным свойством или совокупностью свойств, формируют некоторую категорию. Причем наличие этих свойств является необходимым и достаточным условием, определяющим категорию».

Концептуальное объединение

Это более современная версия классического подхода. Она возникла из попыток формального подхода. Она возникла из попыток формального представления знаний. Сначала формируются концептуальные описания классов, и затем объекты классифицируются согласно описанию, тем самым образуя классы. Такое распределение объектов по классам имеет явно выраженные вероятностные свойства.