

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление мотивацией персонала в организации

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Трифопова Мария Дмитриевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. филос. Н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Томск – 2019 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

Видяев И.Г.

«__» _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Трифоновой Марии Дмитриевне

Тема работы:

Управление мотивацией персонала в организации

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none">1. Материалы, предоставленные в производственной и преддипломной практике на базе Администрации Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области.2. Литературные источники и нормативные документы.3. Источник сети Интернет.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none">1. Исследование теоретических аспектов системы мотивации персонала2. Анализ и оценка действующей системы мотивации труда персонала в организации3. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала

Перечень графического материала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цель и задачи ВКР 2. Годовой ФОТ муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения 2. Динамика роста средней заработной платы в Администрации Саровского сельского поселения за 2016 - 2018 г.г. 3. Годовой ФОТ обслуживающего персонала Администрации Саровского сельского поселения. 4. Годовой ФОТ вспомогательного персонала Администрации Саровского сельского поселения. 5. SWOT-анализ системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения. 6. Потери рабочего времени в Администрации Саровского сельского поселения. 7. Кадровые показатели эффективности системы мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения в 2016 - 2018 г.г. 8. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель / консультант (при наличии):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	Д.э.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Трифорова Мария Дмитриевна		

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Реферат

Выпускная квалификационная работа 102 страницы, 7 рисунков, 19 таблиц, 23 источника, 2 приложения.

Ключевые слова: мотивация, персонал, совершенствование системы мотивации, кадровый состав, система стимулирования.

Объектом исследования является система мотивации персонала администрации Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности системы мотивации персонала на основе анализа и оценки существующей системы в организации.

В процессе исследования проводился анализ действующей системы мотивации труда персонала и выявлялись проблемы ее функционирования.

В результате исследования составлены рекомендации по повышению эффективности мотивации труда персонала.

Степень внедрения: результаты работы, а именно рекомендации по повышению эффективности мотивации труда персонала предложены к использованию в практической деятельности организации.

Область применения: совершенствование системы мотивации персонала в Администрации Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области.

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда персонала.

Оглавление

Реферат.....	5
Введение.....	7
1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала.....	10
1.1 Классические теории мотивации.....	10
1.2 Методы и способы стимулирования труда.....	26
1.3 Формирование системы мотивации персонала.....	33
2 Оценка действующей системы мотивации труда персонала в организации.....	39
2.1 Характеристика Администрации Саровского сельского поселения.....	39
2.2 Анализ состава и структуры персонала.....	41
2.3 Анализ действующей системы мотивации труда персонала.....	49
3 Совершенствование системы мотивации персонала.....	65
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации.....	65
3.2 Рекомендации по повышению эффективности мотивации труда персонала.....	70
3.3 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации.....	76
4 «Социальная ответственность».....	80
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	91
Приложение А Анкета «Оценка удовлетворенности системой мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения»	94
Приложение Б Положение о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения».....	97

Введение

Актуальность темы исследования определяется значимостью мотивации персонала в организациях на данном этапе развития России. То, насколько эффективна организация, определяют ее сотрудники. Их поведение зависит от внутренней и внешней среды, но большее влияние на формирование установок и стремление к достижению определенного результата оказывает именно внутренняя среда. Трудовое поведение сотрудников позволяет организации функционировать, получать необходимых показатели. Однако, трудовое поведение может отличаться для разных людей: для одних характерна исполнительность и ответственность, для других - стремление минимального выполнения обязанностей вне зависимости от того, какого качества они будут, будет ли оптимальным результат.

Эффективность поведения определена тем, насколько точно и качественно сотрудник выполняет трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией; стремится ли он к удовлетворению интересов коллектива, достижению целей организации. Трудовое поведение определяют мотивы, в которых выделяются внутренние стремления, которые в итоге определяют степень активности работника, ее направленность.

Значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации. Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно это фактор оказывает существенное влияние проявление активности человека в трудовой деятельности.

В любом деле нужен мотив, поэтому мотивацию можно

рассматривать как инструмент, позволяющий стимулировать трудовую деятельность работника. Мотивация основана на вовлечении в процесс заинтересованности желаний и интересов, поэтому он может в целом рассматриваться с двух сторон. С одной стороны выступают личные потребности, заставляющие находить источники для их удовлетворения. Источник обеспечит доход, то есть человек должен трудоустроиться, чтобы получить возможность материального удовлетворения собственных желаний и потребностей. С другой стороны мотив может быть рассмотрен как благо, которое может предложить организация работнику, его размер и степень соотношения с желаниями и потребностями.

Целью исследования является: разработка рекомендаций по повышению эффективности системы мотивации персонала на основе анализа и оценки существующей системы в организации.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы мотивации персонала; классические теории мотивации;
- изучить методы и способы стимулирования труда; формирование системы мотивации персонала;
- произвести обзор действующей системы мотивации труда персонала в организации;
- произвести анализ системы мотивации персонала администрации Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области;
- предложить рекомендации по повышению эффективности мотивации труда персонала; рассчитать социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Объект исследования – система мотивации персонала администрации Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области.

Предмет исследования – экономические отношения в процессе повышения эффективности системы мотивации персонала на основе

совершенствования существующей системы в исследуемой организации.

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, раздела Социальная ответственность, заключения, списка использованных источников, приложений.

Введение определяет актуальность, цели и задачи, объект и предмет исследования.

Первый раздел посвящен раскрытию теоретических аспектов, касающихся системы мотивации.

Второй раздел содержит краткую характеристику Администрации Саровского сельского поселения, анализ состава и структуры персонала, а также анализ действующей системы мотивации труда персонала в исследуемой организации.

В третьем разделе приводятся рекомендации по повышению эффективности мотивации труда персонала и определяет социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации в Администрации Саровского сельского поселения.

Заключение отражает краткое описание выводов по выпускной квалификационной работе, а также выявленные в процессе анализа проблемы в действующей системе мотивации труда персонала в Администрации Саровского сельского поселения и разработанные рекомендательные мероприятия по совершенствованию исследуемой системы мотивации.

1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала

1.1 Классические теории мотивации

Мотивация может быть отнесена к функциям менеджмента. Она объединяет систему факторов, которая выполняет конкретные задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач.

«Существуют разные определения мотивации, а их сведения позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности работника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение необходимых целей. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Базовой категорией здесь является именно потребность, которую можно определить как осознание отсутствия чего-то необходимого, заставляющее человека действовать.

В самом общем виде можно дать следующее определение мотивации. 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» [15, с. 27].

«Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации,

которые условно можно разбить на три группы: первоначальные, содержательные и процессуальные.

Первоначальные теории мотивации труда.

Теорию «Х» разработал Ф. Тейлор (в 20-е годы XX ст.), а затем развил и дополнил Д. Мак-Грегор (в 60-е годы XX ст.). Она отражает взгляды на работников представителей технократического менеджмента.

Основные положения в этой теории:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- для обычного человека характерна нелюбовь к работе, поэтому труд необходимо нормировать и лучшим методом его организации является конвейерный;
- большинство людей можно заставить затрачивать усилия и осуществлять необходимые действия в целях производства только путем принуждения;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- необходим постоянный контроль за работниками со стороны руководства.

То есть, теория «Х» рассматривает человека как плохого, недобросовестного и безынициативного работника с задатками рабской психологии. Этим объясняется необходимость принуждения как основного мотивирующего стимула и материального поощрения - как вспомогательного. Конечно же, встречаются люди, отвечающие модели теории «Х», но их доля среди трудоспособного населения страны может быть разной». [12, с. 58]

Созданная в шестидесятые годы XX в. теория «У» стала дополнением теории «Х». Она показывает взгляды на персонал представителей

поведенческого менеджмента.

«К основным положениям теории «У» относятся:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;

- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;

- нежелание работать не является наследственной чертой;

- в зависимости от условий труда человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание;

- внешний контроль и угроза наказания не являются основными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;

- ответственность и выполнение обязательств относительно целей организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда;

- наиболее важно вознаграждение, связанное с удовлетворением потребностей в самовыражении;

- воспитанный человек охотно берет на себя ответственность и стремится к этому;

- многие люди готовы применять свои знания и опыт, но индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека». [12, с. 63]

Так, теория «У» описывает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в этой теории располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

У. Оучи (американский профессор) разработал теорию «Z» в 1981 г. на основе японского опыта управления в дополнение к теориям «X» и «У» Д.Мак-Грегора. Отличительная черта «Z» теории - обоснование

коллективистских принципов мотивации.

«Основные идеи теории «Z» заключаются в следующем:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста и др.» [12, с. 63]

«Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение». [12, с. 63]

Содержательные теории мотивации труда.

Содержательные теории открываются в начале XX в. и связаны с представителями научного менеджмента, такими, как Фредерик У. Тейлор, который предложил модель прогрессивной заработной платы для мотивации работников. Вслед за ними появилась «школа человеческих отношений», а затем содержательные теории мотивации Маслоу, Герцберга и МакКлелланда. Разработчиков содержательных теорий интересует выявление имеющихся у людей мотивов и их приоритетности. Они озабочены тем, какого рода вознаграждения или цели люди стараются добиться, чтобы чувствовать себя удовлетворенными и работать хорошо.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

«Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что

эти потребности можно разделить на пять основных категорий: 1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности». [13, с. 71]

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (Рисунок 1.). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

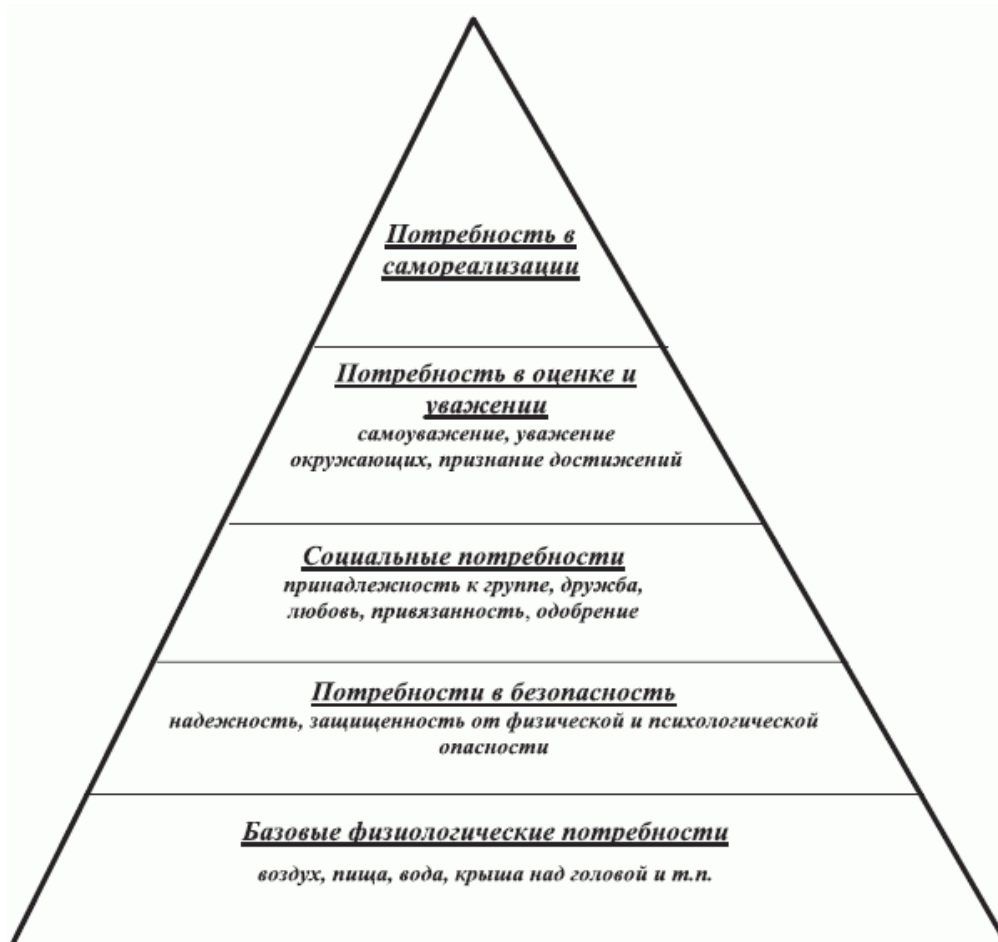


Рисунок 1 – Иерархическая модель потребностей Маслоу

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

«Теория А. Маслоу не учитывает индивидуальных различий в потребностях людей, но руководители должны знать, что многие ситуационные факторы (возраст, пол, опыт и т.п.) приводят к различным проявлениям потребностей подчиненных. Кроме того, у большинства людей в той или иной степени могут быть одновременно выражены несколько групп потребностей, определить же ведущую из них достаточно сложно.

Теория потребностей Д. МакКлелланд.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла

теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда (1962 г.). Он попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности» [13, с. 79].

В отличие от Маслоу, МакКлелланд представил потребности без иерархичности в виде групп: успех (достижение цели), власть и причастность.

«Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность выражается стремлением человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Цели человек ставит самостоятельно с учетом реальности их достижения и ответственности.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Как отмечает МакКлелланд: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы, и не будет вознаграждать его за то, что он делает».

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены

такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Далее рассмотрим Двухфакторную теорию Герцберга.

До появления данной теории, считалось, что удовлетворенность и неудовлетворенность человека являются двумя полюсами, в какой-то точке между которыми и находится состояние человека. «Однако в 1959 году Фредерик Герцберг провел исследования, касающиеся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или неудовлетворенность. Вывод, полученный им в результате этих исследований, не вписывался ни в одну из существующих на тот момент теорий мотивации. Герцберг заключил, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются по сути двумя различными процессами, т.е. факторы, которые приводили к росту неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводили к увеличению удовлетворенности и наоборот. Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе, представлены в таблице 1». [17, с. 92]

Таблица 1 – Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Процесс «удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы. Эти факторы имеют сильное мотивирующее воздействие на поведение человека. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не

вызывает сильной неудовлетворенности. Группа этих факторов получила название мотивирующих факторов (или мотиваторов): достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе и т.п.

Процесс «неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением в котором происходит работа. Это внешние факторы (гигиенические факторы или факторы здоровья), они рассматриваются как факторы, помогающие устранить трудности и проблемы заработная плата, безопасность на рабочем месте, режим работы, отношение в коллективе и т.п.

Одним из самых парадоксальных выводов, сделанных Герцбергом, стал вывод, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «обогащения» труда. В ходе выполнения программы «обогащения» труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. «Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

На основе теории двух факторов можно сделать следующий вывод: если у работника присутствует чувство неудовлетворенности, то менеджер должен в первую очередь обратить внимание на факторы, вызывающие эту неудовлетворенность и постараться устранить их; после того, как

ликвидировано состояние неудовлетворенности, следует переходить к факторам, вызывающим состояние удовлетворенности; использование факторов «вразнобой», без учета ситуации не даст желаемого результата и будет неэффективно с экономической точки зрения.

Процессуальные теории мотивации труда.

«В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения своих целей, и какой конкретный тип поведения он при этом выбирает. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям, поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения.

В практике управления мотивацией труда работников выделяют теорию ожиданий и предпочтений В. Врума, теорию справедливости (равенства) С. Адамса и комплексную теорию мотивации, именуемую моделью Портера-Лоулера» [17, с. 129].

Теория ожиданий В. Врума.

Эта теория разработана в 1964 г. психологом Виктором Врумом как процесс управления выбором. Основная мысль этой теории состоит в следующем: человек надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Мотивация зависит от ожиданий человека и определяется тремя факторами:

- убеждением, что усилия приведут к желаемым результатам;
- результаты будут вознаграждены;
- ценность вознаграждения.

Основные составляющие элементы теории ожиданий В. Врума и их

взаимодействие изображено на Рисунке 2.

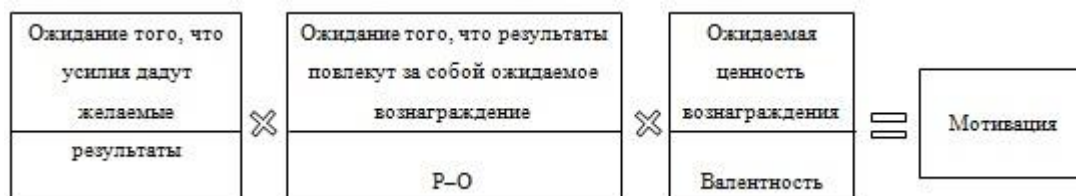


Рисунок 2 – Модель мотивации по В. Вруму

Схематичное изображение теории ожиданий В. Врума изображен на Рисунке 3.

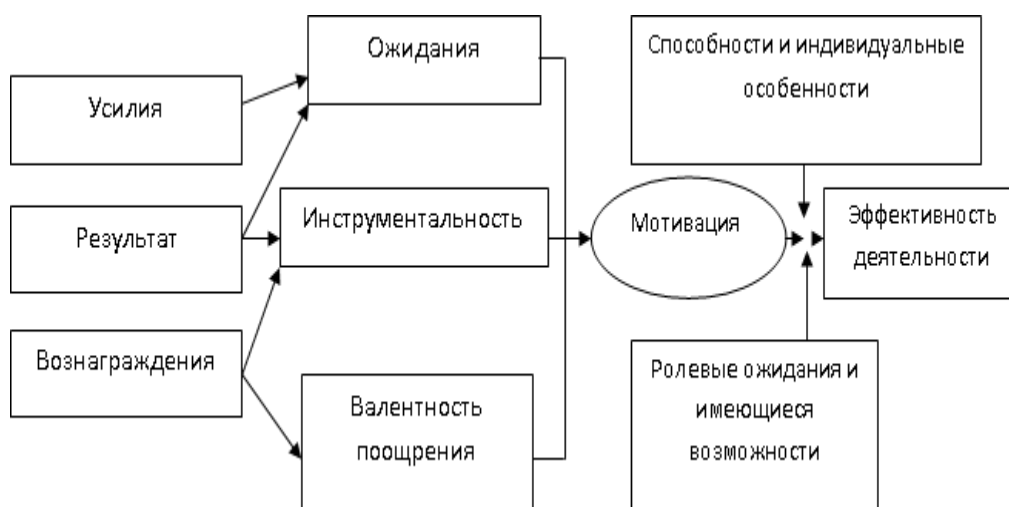


Рисунок 3 – Схема теории ожидания В. Врума

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Теория справедливости С. Адамса.

Эту теорию в 60-е годы XX ст. разработал американский ученый С. Адамс по результатам исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик». Эта теория дает объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей. В качестве постулата теория справедливости считает тот факт, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно

оценивает отношение:

Индивидуальные доходы - Доходы других лиц

Индивидуальные затраты - Затраты других лиц

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость при получении вознаграждения, то есть работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение, что с психологической точки зрения объясняется завистью. Основной вывод теории справедливости для практической мотивации трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Модель Портера-Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, названный комплексной моделью мотивации. Их модель включает пять основных элементов: затраченные усилия, оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия, достигнутые результаты, вознаграждение, степень удовлетворенности.

Согласно представлениям Портера и Лоулера, эффективность труда работника зависит от трех переменных: прилагаемых усилий, способностей и индивидуальных особенностей и понимания работником требований выполняемой роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, разберем последовательно их модель, представленную

на Рисунке 4. Согласно модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и индивидуальных особенностей человека и осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от значимости вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами приложенных усилий и возможным вознаграждением.

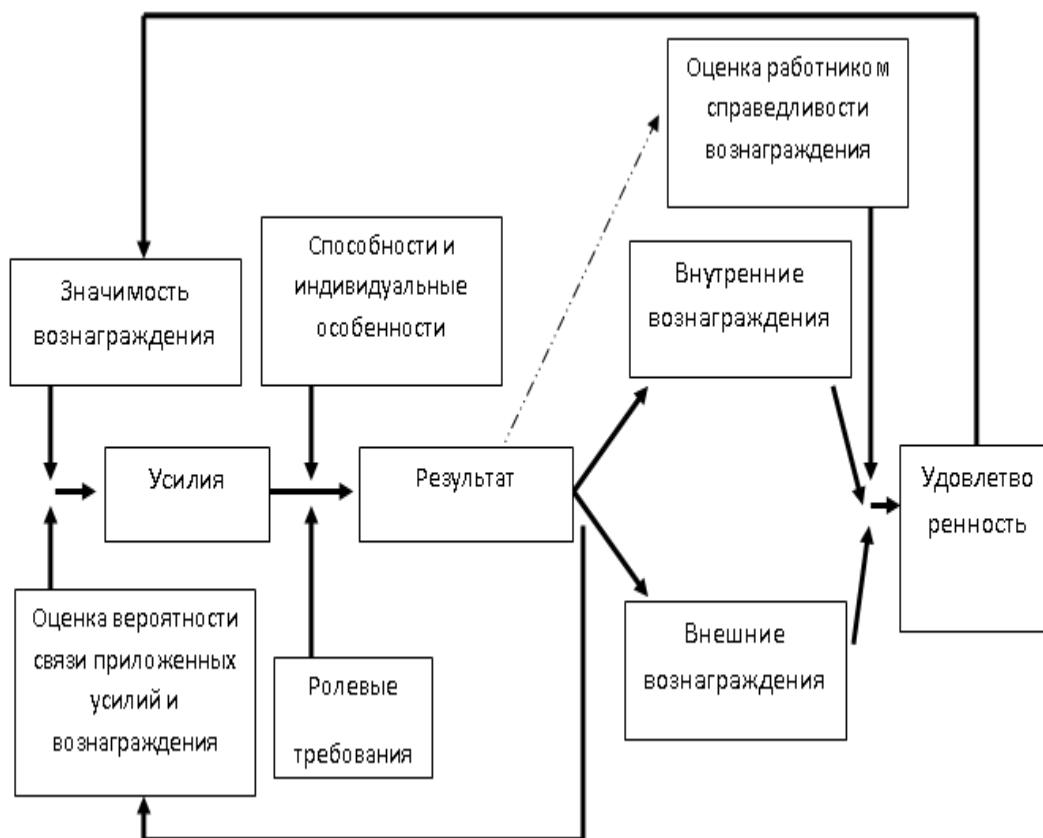


Рисунок 4 – Модель мотивации Портера - Лоулера

«Достижение требуемых результатов может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, уверенность в своей компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения - похвалу руководителя, премию, продвижение по службе.

Линия между результативностью и внешними вознаграждениями означает, что возможна связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Эти вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для конкретного

сотрудника и организации в целом» [17, с. 143].

Пунктирная линия между результативностью и вознаграждениями, оцененными работником как справедливые, показывает, что люди имеют собственное мнение относительно получаемого вознаграждения.

Удовлетворенность - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворенность является мерой реальной значимости вознаграждения. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов теории Л. Портера - Э. Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению работников. Это прямо противоположно точке зрения большинства менеджеров и ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение способствует достижению высоких результатов в труде, или, другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше.

Справедливость точки зрения Л. Портера - Э. Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его, подтверждают исследования.

Теория Портер - Лоулера внесла значительный вклад в понимание мотивации. Она показала, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в единую теорию мотивации.

Установлено, что только при наличии определенных условий повышение заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что повышение производительности труда обязательно приведет к повышению заработной платы.

Таким образом, процессуальные теории мотивации направлены на

формирование такого трудового поведения сотрудника, которое обеспечит эффективность его трудовой деятельности. Процессуальные теории мотивации более универсальны по сравнению с содержательными теориями мотивации, но, к сожалению, не учитывают весь спектр потребностей человека.

В завершении данного параграфа сделаем следующие выводы.

Первоначальные теории мотивации труда подразумевают технико-экономический подход к управлению кадрами организаций, который строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Основные задачи руководства организаций сводились к: строгому контролю и наблюдению за работниками; разложению задач на простые и понятные элементы; жесткому разделению управленческих и исполнительских функций, использованию авторитарного стиля руководства; обеспечению материального стимулирования работников; учету некоторых интересов работников и соблюдению их прав.

Рассмотренные процессуальные теории мотивации позволяют определить методы управления. Их совокупность обусловлена целями управления, особенностями объектов и субъектов управления, а также ситуацией.

1.2 Методы и способы стимулирования труда

«Особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы. Стимулы - это специфические внешние раздражители, которые играют роль «рычагов» воздействия, актуализирующих те или иные мотивы человека. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования» [16, с. 17].

«Стимулирование - это процесс регулирующего воздействия на

работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей. Стимулировать поведение - значит создавать такие внешние условия воздействия на работника, организационные системы, которые побуждают или вынуждают их действовать в установленном, заданном режиме для достижения поставленных целей. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и т.д. Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия» [16, с. 19].

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

«Перечислим общие стимулы, побуждающие человека лучше работать:

- деньги;
- уважение;
- самоутверждение;
- чувство принадлежности к организации;

- приятная рабочая обстановка;
- похвала;
- гибкий график работы;
- осознание себя членом команды;
- возможность внесения идей и предложений;
- возможность учиться;
- карьера;
- товарищеские отношения;
- признание заслуг;
- вознаграждение;
- возможность работать дома;
- независимость;
- премии;
- творческая атмосфера;
- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в работе;
- сотрудничество с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- доверие руководства». [19, с. 58]

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.»

Материальные методы стимулирования труда

«Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме». [20, с. 115].

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п.»

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности трудовой деятельности. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг.

В современной практике часто используются смешанные системы

заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Большинство руководителей читает, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные премиальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но следует больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим сотрудникам справедливое вознаграждение. Справедливость - это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень.

Помимо зарплаты есть другое средство мотивации - внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы,

питание во время работы и другие расходы.

Всевозрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Это можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкают работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Еще один вид вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению, - премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом, так как нежданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а, следовательно, и величиной своей премии.

«Нематериальные методы стимулирования труда.

Проблема стимулов к труду очень актуальна. Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективно, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели и данные.

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России - один из наиболее важных резервов управления компаниями, следует

помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное - привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах,

выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.» [21, с. 113]

«К моральным стимулам относятся похвала и критика» [20, с. 163].

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет само реализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

«Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным» [20, с. 169].

В завершении данного параграфа подведем следующий итог.

Материальные и нематериальные стимулы должны активно дополнять друг друга в системе стимулирования персонала. Так как выбор способа мотивации зависит от руководителя организации, ему необходимо разработать систему стимулирования таким образом, чтобы в ней были правильно сбалансированы материальные и нематериальные методы, тогда это позволит не только сохранить лояльность и эффективность работы сотрудников, но и сократить затраты, снизить сопротивление при изменениях

и нововведениях, добиться реализации стратегии организации.

Учитывая потребительский стереотип жизни населения в долгосрочной перспективе наиболее эффективной для большинства населения останется все же материальная мотивация, в первую очередь уровень заработной платы.

1.3 Формирование системы мотивации персонала

«Формированию системы мотивации персонала уделяется все больше внимания. В современных организациях к ведущим позициям в кадровой политике относятся работы по созданию методик, позволяющих обеспечить высокий уровень мотивации. Эффективное стимулирование позволяет в короткие сроки добиться результатов повышения производительности труда, решить текущие и стратегические задачи, поставленные перед организацией»[22, с. 65].

При формировании системы мотивации стоит учитывать, что в основе должны быть заложены стимулы материального и нематериального характера рассмотренные выше. В общем смысле слова - поощрение создает условия и желание трудиться с большей степенью эффективности и высоким уровнем отдачи. Труд персонала эффективен только в том случае, если за счет своей деятельности работники могут полностью удовлетворить нужды и потребности. Этот базовый принцип заложен в основе всех процессов создания стимулирования. Причем работодателю необходимо учитывать, речь идет не только об удовлетворении физических нужд, но и потребностей в самореализации.

«Общую характеристику процесса формирования 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» [18, с. 65].

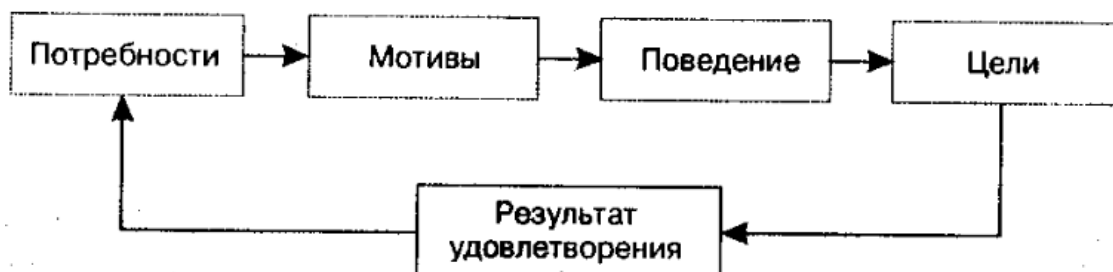


Рисунок 5 – Общая схема мотивационного процесса

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на Рисунке 5.

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. 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.

«Работники, реализовавшиеся в соответствующей организации, чувствуют себя максимально комфортно. Формирование положительной мотивации основано на обеспечении:

- полноценных условий для успешной трудовой деятельности;
- развития определенных способностей и задатков;
- комфортного пребывания в коллективе;
- благоприятного психологического климата.

В основе формирования системы мотивации выделяют определенные группы, которые заложены в единой системе мотивов:

- содержательных, которые позволяют наполнить всю трудовую деятельность смысловым содержанием;
- статусных, когда результаты труда связаны с общественным признанием и высоким уровнем оценки;
- общественно полезных.

В трех указанных группах не присутствует стимул, связанный с получением материальных благ. Его выделяют в одну большую группу, которую могут дополнить одна или несколько подгрупп из единой системы поощрений.

Разрабатывая методы формирования мотивации, необходимо учитывать, на какой фазе экономического развития находится организация. В фазе бурного экономического роста наиболее действенными окажутся методики материального стимулирования. Организации, которые находятся в начальной стадии развития, вряд ли смогут обеспечить высокий уровень материального поощрения» [18, с. 73].

Важно найти ту модель мотивации, которая позволит обеспечить высокий уровень эффективности труда без дополнительных затрат. Например, рассмотренную выше, систему нематериального поощрения. На начальном этапе развития организации используются методики стимулирования, к которым относятся: продвижение по карьерной лестнице, поощрения в форме признания заслуг определенных сотрудников, показывающих высокий уровень производительности.

В период экономического кризиса рационально сосредоточить максимум усилий на совершенствовании всей системы управления. В это время эффективно поощрять творческие идеи, которые помогут повысить конкурентоспособность продукции, увеличить объемы продаж, вывести предприятие на новый уровень. На первое место выдвигаются вопросы по

улучшению качества выпускаемой продукции с поиском решений по снижению ее себестоимости.

«Для формирования и развития мотивации персонала рекомендуется:

- изначально выявить основные нужды каждого конкретного сотрудника;
- определить уровень удовлетворенности нужд с учетом интересов работников;
- выяснить, насколько уровень стимуляции, который действует на данный момент, соответствует ожиданиям самих сотрудников.

Формирование мотивации сотрудников - это создание всех условий, помогающих обеспечить эффективный и полноценный труд. Не стоит поддаваться соблазну перевести всю систему мотивации в русло материального вознаграждения. Безусловно, что купить высокую продуктивность значительно проще, нежели создать такие условия, которые позволят не рассматривать материальные поощрения в качестве единственно приемлемой системы» [14, с. 113].

Кроме этого, при создании системы мотивации персонала менеджеры должны учитывать, что одни и те же стимулы со временем теряют свою актуальность и перестают восприниматься персоналом в качестве поощрения. При возникновении такой ситуации придется пересматривать всю ранее созданную систему и искать способы, позволяющие разработать методику стимулирования, которая на протяжении длительного времени не даст сбой.

Также следует отметить, что каждая компания разрабатывает свои методики с учетом материальных возможностей. Если организация находится на пике своего развития, достигла экономической стабильности, на этом этапе максимально важно привлечь и удержать высокопрофессиональные кадры. Кроме того, создаются все условия для обеспечения собственной учебной базы, которая позволит проводить

систематическое обучение, переобучение персонала и повышение уровня квалификации.

Процессы поощрений должны постоянно пересматриваться и совершенствоваться. Если стимулы действуют, сотрудники работают организованно, продуктивно и уровень производительности труда резко повышается. Это обозначает, что все стимулы, которые направлены на обеспечение высокой производительности, достигнуты.

Снижение производительности труда - это повод пересмотреть созданную методику поощрений. Пороговое значение достигнуто. Требуется дальнейшее развитие процессов стимулирования.

«Вся система должна соответствовать следующим нормативам:

– для всего работающего персонала создают единые требования, достижение которых приводит к получению соответствующей награды. Работников необходимо ознакомить с теми требованиями, которые помогут достичь желаемого результата;

– стимулирование должно соответствовать нормам причинно-следственных связей. Это означает, что сотрудники, которые достигли определенных результатов, получают награду в течение самого ближайшего времени.» [14, с. 124]

В завершении данного раздела еще раз отметим, что достойная заработная плата напрямую не относится к методикам поощрения без применения дополнительных материальных или нематериальных стимулов. Но при этом заработная плата, которая установлена выше, чем в других организациях, предотвращает текучесть кадров, удерживает высокопрофессиональных специалистов от поисков новой работы. А тщательно проработанная методика комплексных мер стимулирования в должной степени оказывает позитивное влияние на конечные результаты работы, что в свою очередь и является основной целью кадровой политики.

2 Оценка действующей системы мотивации труда персонала в организации

2.1 Характеристика Администрации Саровского сельского поселения

Саровское сельское поселение расположено в центральной южной части Колпашевского муниципального района Томской области, в 10 км от г. Колпашево. Площадь территории сельского поселения составляет 32565 га. Саровское сельское поселение состоит из пяти населенных пунктов: посёлок Большая Саровка, село Новоильинка, деревня Чугунка, деревня Тискино, деревня Новосондрово.

Границы Саровского сельского поселения и статус его как сельского поселения установлены Законом Томской области от 09.09.2004 г. № 195-ОЗ «О наделении статусом муниципального района, поселения (городского, сельского) и установлении границ муниципальных образований на территории Колпашевского района».

На территории Саровского сельского поселения располагаются:

– крестьянские (фермерские) и личные подсобные хозяйства. Основная специализация хозяйств: производство растениеводческой продукции, картофелеводство и овощеводство, мясомолочное животноводство;

– врачебные амбулатории, ФАПы (фельдшерско-акушерские пункты), аптеки;

– детские сады, школы, дома культуры, библиотеки;

– пункты связи (почта);

– магазины продуктов питания и бытовой химии;

– СТО (станции технического обслуживания автотранспортных

средств).

В соответствии с Уставом «Администрация Саровского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом, наделенным полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Федеральными законами и законами Томской области. Администрация Саровского сельского поселения формируется Главой администрации (одновременно Главой муниципального образования) в соответствии с федеральными законами, законами Томской области, согласно штатному расписанию в пределах средств, предусмотренных в местном бюджете для содержания сельской администрации. Сельская администрация обладает правами юридического лица.

Основной задачей сельской администрации является исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, издаваемых в соответствии с ними иных нормативно правовых актов Российской Федерации, Устава Томской области, законов и иных нормативно-правовых актов Томской области, Устава Саровского сельского поселения, решений, принятых на местных референдумах, и иных муниципальных правовых актов.

К полномочиям Администрации Саровского сельского поселения относятся:

- разработка проекта местного бюджета и подготовка отчета о его исполнении;
- владение, пользование и распоряжение от имени муниципального образования имуществом, находящимся в муниципальной собственности Саровского сельского поселения;
- осуществление международных и внешнеэкономических связей в соответствии с федеральными законами;

– заключение соглашений с органами местного самоуправления Колпашевского района о передаче им части полномочий органов местного самоуправления Саровского сельского поселения на основании решения Совета;

– организация в границах Саровского сельского поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

– дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах населенных пунктов поселения и обеспечение безопасности дорожного движения на них, включая создание и обеспечение функционирования парковок (парковочных мест), осуществление муниципального контроля за сохранностью автомобильных дорог местного значения в границах населенных пунктов поселения, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

– обеспечение проживающих в поселении и нуждающихся в жилых помещениях малоимущих граждан жилыми помещениями, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства, осуществление муниципального жилищного контроля, а также иных полномочий органов местного самоуправления в соответствии с жилищным законодательством».

2.2 Анализ состава и структуры персонала

Структуру органов местного самоуправления Саровского сельского поселения составляют:

1. Совет Саровского сельского поселения - представительный орган

муниципального образования Саровское сельское поселение (далее - Совет);

Согласно статье 20 Устава Саровского Сельского поселения «к полномочиям Совета относятся:

В исключительной компетенции Совета находятся:

1) принятие Устава муниципального образования и внесение в него изменений и дополнений;

2) утверждение местного бюджета и отчета о его исполнении;

3) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах;

4) принятие планов и программ развития муниципального образования, утверждение отчетов об их исполнении;

5) определение порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности;

6) определение порядка принятия решений о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных предприятий, а также об установлении тарифов на услуги муниципальных предприятий и учреждений, выполнении работ, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами;

7) определение порядка участия муниципального образования в организациях межмуниципального сотрудничества;

8) определение порядка материально-технического и организационного обеспечения деятельности органов местного самоуправления;

9) контроль за исполнением органами местного самоуправления и должностными лицами местного самоуправления полномочий по решению вопросов местного значения;

10) принятие решения об удалении Главы муниципального образования в отставку.

Совет заслушивает ежегодные отчеты Главы муниципального

образования о результатах его деятельности, деятельности Администрации и иных подведомственных Главе муниципального образования органов местного самоуправления, в том числе о решении вопросов, поставленных Советом.

К полномочиям Совета относятся:

- 1) принятие решения о проведении местного референдума, о назначении опроса граждан;
- 2) назначение голосования по вопросам изменения границ Саровского сельского поселения, преобразования муниципального образования;
- 3) утверждение структуры Администрации по представлению Главы муниципального образования;
- 4) осуществление права законодательной инициативы в представительном органе государственной власти Томской области;
- 5) принятие решения о передаче органам местного самоуправления Колпашевского района части полномочий органов местного самоуправления Саровского сельского поселения по решению вопросов местного значения за счет межбюджетных трансфертов, предоставляемых из бюджета Саровского сельского поселения в бюджет Колпашевского района в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации;
- 6) установление порядка формирования, обеспечения размещения, исполнения и контроля за исполнением муниципального заказа в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- 7) определение порядка принятия решений об установлении тарифов на услуги муниципальных предприятий и учреждений;
- 8) утверждение генеральных планов поселения, правил землепользования и застройки;
- 9) утверждение в соответствии с документами территориального планирования поселения программы комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры;

10) утверждение инвестиционных программ организаций коммунального комплекса по развитию систем коммунальной инфраструктуры;

11) установление надбавок к ценам (тарифам) для потребителей товаров и услуг организаций коммунального комплекса;

12) правовое регулирование развития местного традиционного народного художественного творчества, участие в сохранении, возрождении и развитии народных художественных промыслов в поселении;

13) определение порядка учреждения печатного средства массовой информации для опубликования муниципальных правовых актов, обсуждение проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения, доведение до сведения жителей муниципального образования официальной информации о социально-экономическом и культурном развитии муниципального образования, о развитии его общественной инфраструктуры и иной официальной информации;

14) разработка и утверждение программ комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры поселения, требования к которым устанавливаются Правительством Российской Федерации;

15) осуществление иных полномочий, отнесенных к ведению Совета федеральными законами, законами Томской области и настоящим Уставом.

2. Глава Саровского сельского поселения - Глава муниципального образования Саровское сельское поселение, который возглавляет Администрацию Саровского сельского поселения (далее - Глава поселения, Глава Администрации);

Глава муниципального образования является высшим должностным лицом Саровского сельского поселения.

Согласно выдержкам из Устава поселения Глава поселения, Глава Администрации:

1) представляет Саровское сельское поселение в отношениях с

органами местного самоуправления других муниципальных образований, органами государственной власти, гражданами и организациями, без доверенности действует от имени муниципального образования;

2) вносит в Совет проекты муниципальных правовых актов в порядке, установленном Советом Саровского сельского поселения;

3) подписывает и обнародует в порядке, установленном настоящим Уставом, нормативные правовые акты, принятые Советом;

4) издает в пределах своих полномочий правовые акты;

5) вправе требовать созыва внеочередного заседания Совета;

6) руководит деятельностью Администрации, возглавляет ее на принципах единоначалия, заключает от имени Администрации договоры в пределах своей компетенции, без доверенности действует от имени Администрации;

7) разрабатывает и представляет на утверждение Совета структуру Администрации, формирует Администрацию в пределах, утвержденных в местном бюджете средств на ее содержание;

8) утверждает положения о структурных подразделениях Администрации, должностные инструкции работников Администрации;

9) открывает и закрывает счета Администрации в банках и иных кредитных учреждениях;

10) вносит в Совет на утверждение проект местного бюджета, планы и программы социально - экономического развития Саровского сельского поселения, а также отчеты об их исполнении;

11) назначает на должность и освобождает от должности работников Администрации;

12) при создании муниципальных предприятий и учреждений утверждает их уставы, назначает на должность и освобождает от должности руководителей данных предприятий и учреждений, заслушивает отчеты об их деятельности;

13) осуществляет руководство гражданской обороной на территории муниципального образования;

14) представляет Совету поселения ежегодные отчеты о результатах своей деятельности, о результатах деятельности Администрации поселения и иных подведомственных ему органов местного самоуправления, в том числе о решении вопросов, поставленных Советом поселения;

15) обеспечивает осуществление органами местного самоуправления полномочий по решению вопросов местного значения и отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Томской области;

16) осуществляет иные полномочия, установленные федеральными законами, законами Томской области, настоящим Уставом и муниципальными правовыми актами.

3. Администрация Саровского сельского поселения - исполнительно-распорядительный орган муниципального образования Саровское сельское поселение (далее - Администрация);

Структура Администрации Саровского сельского поселения утверждается Советом Саровского сельского поселения по представлению Главы Саровского сельского поселения и состоит из следующих работников (10 человек):

- Глава Администрации (Глава поселения);
- заместитель Главы Администрации (Главы поселения);
- специалист по делопроизводству и кадровым вопросам;
- специалист 1 категории, главный бухгалтер;
- бухгалтер;
- специалист 2 категории;
- водитель;
- сторож;
- старшая уборщица;

– уборщица».

Квалификационный состав персонала - показатель качества уровня персонала организации, определяется удельным весом в общей численности персонала должностей служащих с конкретными характеристиками в соответствии с документом «Тарифно - квалифицированные характеристики общеобразовательных должностей служащих и общепрофессиональных профессий специалистов».

По степени квалификации специалистов принято разделять на следующие группы:

1. Высокквалифицированные специалисты, окончившие высшие учебные заведения - 5 человек.

2. Квалифицированные специалисты, окончившие средне - специальные учебные заведения - 3 человека.

Удельный вес квалифицированных специалистов в 2018 году составляет 30%.

Служащих Администрации можно классифицировать по уровню образования (общему и специальному):

1. Лица, имеющие высшее образование - 4 человека;

2. Незаконченное высшее (более половины срока обучения) - 1 человек; Среднее специальное - 3 человека;

3. Среднее общее - 2;

4. Неполное среднее - нет;

5. Начальное - нет;

При анализе профессионального и квалификационного состава персонала, можно разобрать анализ возрастной структуры персонала.

Возрастная структура состава всего персонала:

1. До 30 лет - 30% (3 человека);

2. 30-50 лет - 50% (5 человек);

3. Более 50 лет - 20% (2 человек).

На основании изложенного можно сделать вывод, что структура органов местного самоуправления - это важнейший фактор деятельности органа местного самоуправления, форма, в которой реализуется процесс муниципального управления. Под структурой понимается состав и соподчиненность взаимосвязанных единиц (отдельных должностей), наделенных определенными правами и ответственностью для выполнения соответствующих целевых функций.

Структура органов местного самоуправления Саровского сельского поселения представлена 3 составляющими (Совет Саровского сельского поселения, Глава Саровского сельского поселения - Глава муниципального образования Саровского сельского поселения и Администрация Саровского сельского поселения). В данной работе мы более детально рассматриваем вопрос управления мотивацией персонала в Администрации Саровского сельского поселения.

Формирование структуры (персонала) Администрации Саровского сельского поселения представляет собой закрепление тех или иных функций муниципального управления за отдельными должностными лицами, которое необходимо для достижения конкретных целей и решения отдельных задач, касающихся исключительно полномочий сельских органов местного самоуправления.

2.3 Анализ действующей системы мотивации труда персонала

В рамках выбранной темы проведем исследование действующей системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения. Логически исследование разбито на 3 этапа:

1 этап - анализ регламентирующей документации. Среди проанализированных документов «Положение об оплате труда в Администрации Саровского сельского поселения, штатное расписание, отчет

о «Показателях эффективности деятельности Администрации Саровского сельского поселения».

2 этап - проведение анкетирования «Исследование уровня удовлетворенности системой мотивации и стимулирования персонала Администрации Саровского сельского поселения».

3 этап - анализ ключевых показателей эффективности системы мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения.

В Администрации Саровского сельского поселения разработаны: Положение «Об оплате труда муниципальных служащих» и Положение «Об оплате труда вспомогательного персонала Администрации Саровского сельского поселения». В данных документах регламентированы процедура и система оплаты труда работников Администрации различных категорий персонала муниципального образования. Особо следует отметить, что документов регламентирующих нематериальную систему стимулирования в учреждении не разработано. Соответственно в муниципальном образовании не используются инструменты нематериального стимулирования сотрудников.

Рассмотрим систему оплаты труда и материального стимулирования, существующую в Администрации Саровского сельского поселения. Работники Администрации делятся на муниципальных служащих и работников замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы и осуществляющих техническое обеспечение деятельности Администрации Саровского сельского поселения.

Порядок формирования фонда оплаты труда работников Администрации на календарный год, регламентируется Администрацией муниципального образования в пределах лимитов бюджетных обязательств выделяемых на оплату труда.

Фонд оплаты труда состоит из следующих статей:

- оплата должностных окладов;
- выплат компенсационного характера;
- выплат стимулирующего характера;
- выплат по отпускам.

При формировании годового фонда оплаты труда муниципальных служащих учитываются следующие средства:

- должностной оклад, в размере двенадцати должностных окладов;
- ежемесячная надбавка за выслугу лет, в размере трех должностных окладов;
- ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы, в размере четырнадцати должностных окладов;
- ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в размере полутора должностных окладов;
- ежемесячное денежное поощрение, в размере двенадцати должностных окладов;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного основного оплачиваемого отпуска и материальная помощь, в размере трех должностных окладов;
- надбавка за классный чин муниципальным служащим, в размере четырех должностных окладов в год;

Годовой фонд оплаты труда лиц, замещающих выборные муниципальные должности, и муниципальных служащих формируется с учетом районного коэффициента 1,15.

Экономия денежных средств по фонду оплаты труда остается в распоряжении органов местного самоуправления и используется на выплату годовых премий, материальной помощи. Перечисленные условия оплаты труда являются обязательными и включаются в трудовой договор.

Размер заработной платы определяется тарифными ставками в зависимости от категорий и групп муниципальных должностей.

Таблица 2 – Годовой ФОТ муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения

Показатель (тыс. руб.)	2016 г.	2017г.	2018 г.	Абс. откл.	Отн. откл, %	Прирост , %
Всего ФОТ	1275280	1342400	1860800	585520	145	45
Выплаты по окладам	255055	268488	372160	117105	145	45
Надбавка за особые условия муниципальной службы	254896	178534	297659	42763	116	16
Надбавка за квалификационный разряд	213675	216783	314586	100911	146	46
Надбавка за стаж	213763	267845	229765	283891	107	7
Ежемесячная премия	185055	265781	412157	227102	222	122
Годовая премия	152813	114969	234447	81634	153	53

Приведем динамику роста средней заработной платы за исследуемый период

Таблица 3 – Динамика роста средней заработной платы в Администрации Саровского сельского поселения за 2016 - 2018 г.г.

Показатель	2016 г.	2017г.	2018 г.	Абс. откл.	Отн. откл, %	Прирост, %
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	10206,97	12749,97	16549,9	6342,93	162	62

Прирост заработной платы за исследуемый период составил 62%.

Рассмотрим составляющие заработной платы муниципальных служащих:

- выплаты по окладам;
- надбавка за квалификационный разряд;
- надбавка за стаж;

- надбавка за особые условия муниципальной службы;
- ежемесячное денежное поощрение;
- оказание материальной помощи.

Оклады определены тарифными ставками.

Систему симулирующих выплат составляют:

1. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы. Она является должностной выплатой и входит состав денежного содержания муниципальных служащих. Доплата подлежит обязательной выплате, в целях повышения заинтересованности в результатах служебной деятельности.

Надбавка устанавливается за особые условия муниципальной службы, сложность, напряженность, ненормированный рабочий день, возможность выполнения обязанностей в выходной и праздничный день.

Надбавка выплачивается муниципальным служащим в соответствии с группами должностей в следующих размерах:

- по высшим должностям - 150 - 200%;
- по главным должностям - от 120 до 150%;
- по ведущим должностям - от 90 до 120%;
- по старшим должностям - от 60 до 90%;
- по младшим должностям - до 60%.

2. Ежемесячная надбавка за выслугу лет на муниципальной службе, выплачивается муниципальным служащим, имеющим стаж муниципальной службы не менее года:

- от 1 года до 5 лет - 10%;
- от 5 до 10 лет - 15 %;
- от 10 до 15 лет - 20%;
- свыше 15 лет - 30%.

3. Ежемесячное денежное поощрение (ЕДП) направленное на стимулирование добросовестного исполнения муниципальными служащими

своих должностных обязанностей, и повышения собственной инициативы в решении служебных проблем.

Размер ЕДП не привязан к конкретным показателям эффективности работы (KPI) и устанавливается конкретно для каждого работника распоряжением главы Администрации Саровского сельского поселения. ЕДП выплачивается ежемесячно, одновременно с заработной платой, за фактически отработанное время в отчетном месяце.

Кроме того муниципальным служащим выплачивается единовременная выплата при предоставлении ежегодного отпуска. Сумма выплаты равна двум должностным окладам.

Один раз в течение календарного года муниципальные служащие могут получить материальную помощь в размере 1 оклада. Суммы материальной помощи, так же закладываются в бюджет фонда оплаты труда.

По итогам результатов работы за год, муниципальные служащие получают годовую премию. Размер премии определяется распоряжением главы Администрации Саровского сельского поселения. Размер годовой премии так же не привязан к показателям эффективности работы (KPI).

Рассмотрим систему оплаты труда, применяемую к работникам, не относящимся к муниципальным служащим. Это обслуживающий и вспомогательный персонал Администрации Саровского сельского поселения.

Система оплаты труда обслуживающего персонала, куда относятся специалисты и бухгалтера состоит из:

- должностного оклада;
- надбавок за выслугу лет;
- выплат компенсационного характера;
- премиальных выплат.

Рассмотрим годовой ФОП обслуживающего персонала Администрации Саровского сельского поселения.

Таблица 4 – Годовой ФОТ обслуживающего персонала Администрации Саровского сельского поселения

Показатель (в тыс. руб.)	2016 г.	2017г.	2018 г.	Отн. откл, %	Прирост, %
Всего ФОТ	268954	289567	332664	123	23
Выплаты по окладам	44824	48262	55444	123	23
Надбавка сложность и напряженность	45965	39724	36785	80	-20
Надбавка за стаж	37563	46874	61234	163	63
Надбавка за выслугу лет	41864	45987	34696	82	- 18
Ежемесячная премия	46734	49867	61582	131	31
Годовая премия	52004	58853	82923	159	59

За исследуемый период ФОТ обслуживающего персонала вырос на 23%. Прирост выплат по окладам составил 23%. Надбавка за сложность и напряженность уменьшилась на 20%, надбавка за стаж увеличилась на 63%, надбавка за выслугу лет уменьшилась на 18%, ежемесячный премиальный фонд вырос на 31%, а фонд годовых премий вырос на 59%. В целом наблюдается положительный тренд роста фонда оплаты труда обслуживающего персонала.

Для категории вспомогательного персонала, куда относятся: водители, уборщики, сторож, система оплаты труда состоит из следующих компонентов:

- должностной оклад;
- выплаты компенсационного характера;
- премиальные выплаты.

Рассмотрим годовой ФОТ вспомогательного персонала Администрации Саровского сельского поселения.

Таблица 5 – Годовой ФОТ вспомогательного персонала Администрации

Саровского сельского поселения

Показатель (в тыс. руб.)	2016 г.	2017г.	2018 г.	Отн. откл, %	Прирост, %
Всего ФОТ	186749	197543	212532	113	13
Выплаты по окладам	46687	49385	53133	113	13

Продолжение таблицы 5

Выплаты компенсационного характера	46453	56897	60842	130	30
Ежемесячная премия	48796	53785	54789	112	12
Годовая премия	44813	37 476	43768	97	-3

Общий ФОТ вспомогательного персонала увеличился за исследуемый период на 13%. Выплаты по окладам увеличились на 13%. Выплаты компенсационного характера увеличились на 30%. Ежемесячные премии за исследуемый период выросли на 13%, а годовые уменьшились на 3%. В целом, наблюдается положительный темп роста фонда оплаты труда вспомогательного персонала.

Следующим этапом нашего исследования является проведение анкетирования «Исследование уровня удовлетворенности системой мотивации и стимулирования персонала Администрации Саровского сельского поселения».

В исследовании приняли участие все штатные сотрудники в количестве 10 человек, относящиеся ко всем категориям персонала (муниципальные служащие, вспомогательный и обслуживающий персонал).

Исследование проводилось посредством анкеты «Оценка удовлетворенности системой мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения» (метод Н. В. Самоукиной, Приложение № 1). Анализ заполненных анкет показал следующие результаты:

Выявляется доминирующая тенденция неудовлетворенности оплатой труда сотрудников Администрации. С одной стороны это объяснимо, так как люди никогда не перестанут хотеть больше зарабатывать. С другой стороны средняя заработная плата в Администрации Саровского сельского поселения

является действительно не достаточно высокой. Хотя и находится в рамках соответствия оплат труда для всех муниципальных служащих.

Выявлена так же тенденция неудовлетворенности возможностью повышения квалификации и карьерного роста. Эта тенденция является достаточно негативной, так как возможность профессионального продвижения является одной из доминирующих мотивационных факторов после оплаты труда. В целом, возможностью профессионального продвижения, не удовлетворены около 79%.

Сложности с карьерным ростом в Администрации Саровского сельского поселения объясняются тем фактом, что само по себе поселение не предусматривает расширения штата Администрации. Текучести персонала в данном учреждении не выявлено. Сотрудники работают в учреждении достаточно давно и относятся к старшим и ведущим категориям специалистов. В пределах Администрации Саровского сельского поселения возможности карьерного роста для многих респондентов ограничены. Неудовлетворенность возможностью повышения квалификации объясняется тем фактом, что финансовых ресурсов на повышение квалификации в учреждении практически не выделяется и сотрудникам необходимо выбирать либо платить за повышение своей квалификации, либо использовать заработанные активы на непосредственные жизненные нужды. Однако Администрация является учреждением, которая может обеспечить своим сотрудникам социальные гарантии, по этому показателю выявлена удовлетворенность респондентов.

Выявляется в целом средняя удовлетворенность межличностными отношениями в коллективе (33-40%). Отношениями с непосредственным руководителем удовлетворено в целом 30% респондентов, неудовлетворенность по этому показателю выявлена у 36%. Затруднились ответить 14%. Такая тенденция так же является достаточно негативной. Возможная причина таких отношения лежит в отсутствии использования

главой Администрации инструментов нематериального стимулирования, и недооценки их конструктивного влияния на внутренние межличностные отношения в коллективе.

73% опрошенных недовольны заработной платой. А точнее при неформальной беседе с респондентами, выявлено, что причина неудовлетворенности заключается в распределении премиального фонда. Распределение, которое зависит именно от решения Главы Администрации и не объясняется никакими формальными критериями распределения. Кроме того, некоторые сотрудники вообще могут не получить премию без каких либо объяснений.

В связи с вышеописанной ситуацией 60% респондентов считает, что руководство их недооценивает, и ни как не поощряет за хорошо выполненную работу. Более чем для половины сотрудников важна возможность повышения квалификации (53%). Возможность повышения квалификации в Администрации, как уже говорилось выше, ограничена, в связи с отсутствием финансовых ресурсов и недостаточностью проводимых мероприятий по выявлению потребности в обучении персонала Администрации Саровского сельского поселения.

Дифференцируется проблема затрудненного профессионального продвижения сотрудников, относящихся к категории муниципальных служащих. Для категории вспомогательного и обслуживающего персонала, такой возможности просто нет.

Особо следует отметить тот факт, что респонденты выявляют отсутствие дифференцированной заработной платы труда, в соответствии с результатами выполненной работы

Из проведенного анализа можно сделать вывод о низком уровне развития системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения.

После изучения морально-психологического климата в коллективе,

выявления ведущих мотиваций персонала, полученные результаты объединим в таблице частичного SWOT-анализа системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения.

Таблица 6 – Частичный SWOT-анализ системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Систематическое применение инструментов материального стимулирования, выплата ежемесячных и годовых премий. 2. Увеличивающийся из года в год бюджет фонда оплаты труда.	1. Полное отсутствие использования инструментов нематериального стимулирования. 2. Отсутствие регламентации инструментов нематериального стимулирования. 3. Отсутствие дифференцированного распределения премиального фонда в зависимости от результатов труда. 4. Отсутствие разработанных критериев эффективности деятельности (KPI). 5. Повышение квалификации за собственный счет сотрудника. 6. Отсутствие возможностей профессионального продвижения внутри Администрации Саровского сельского поселения.
Возможности	Угрозы
1. Развитие системы нематериального стимулирования персонала учреждения. 2. Совершенствование инструментов материального стимулирования. 3. Повышение производительности труда. 4. Повышение удовлетворенности трудом персонала. 5. Повышение эффективности функционирования Администрации Саровского сельского поселения.	1. Текучесть персонала. 2. Снижение производительности труда сотрудников. 3. Ухудшение морального климата в коллективе. 4. Снижение эффективности работы Администрации Саровского сельского поселения в целом. 5. Вероятность развития различных организационных патологий.

Следующим этапом нашего исследования стала оценка эффективности системы мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения. Анализ результативности и эффективности труда при оценке систем мотивации проводился по ключевым показателям эффективности системы стимулирования, а именно:

- производительность труда;
- текучесть персонала;
- коэффициент оборота по приему, коэффициент приема кадров;
- коэффициент стабильности кадров;
- коэффициент текучести кадров;

– коэффициент абсентеизма.

Так как Администрация является бюджетным учреждением, и прибыль не является финансовым результатом данного учреждения, оценка прироста в данном случае нецелесообразна. Рассмотрим потери рабочего времени за исследуемый период

Таблица 7 – Потери рабочего времени в Администрации Саровского сельского поселения

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. откл.	Отн. откл, %	Прирост, %
Фонд рабочего времени (всего часов)	29656	29550	29550	-106	99	-1
Отработано всеми сотрудниками за год, Фр (часов)	26098	25572	25349	- 749	97	-3
Потери рабочего времени, Д	3558	3978	4201	643	118	18
Среднесписочная численность рабочих, Чср (чел)	10	10	10	0	0	-

Проведем анализ потерь рабочего времени за исследуемый период. Дифференцируется тенденция к увеличению потерь рабочего времени, так прирост потерь составил 18%, а количество отработанного времени сотрудниками Администрации Саровского сельского поселения уменьшилось на 3%.

Рассчитаем коэффициент абсентеизма (который показывает, какой процент производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия работников на рабочем месте) за исследуемый период:

$$K_{аб} = \frac{ФРВ(пр)}{ФРВ(общ)} * 100\% \quad (1)$$

где $K_{аб}$ - коэффициент абсентеизма;

ФРВ(пр) - количество пропущенных часов;

ФРВ(общ) - общий фонд рабочего времени;

$K_{аб}(2016) = 3558/29656 * 100\% = 12\%$;

$$K_{аб}(2017) = 3978/29550 * 100\% = 13,5\%;$$

$$K_{аб}(2018) = 4201/29550 * 100\% = 14,2\%.$$

Наглядно динамику коэффициента абсентеизма представим на Рисунке 6.

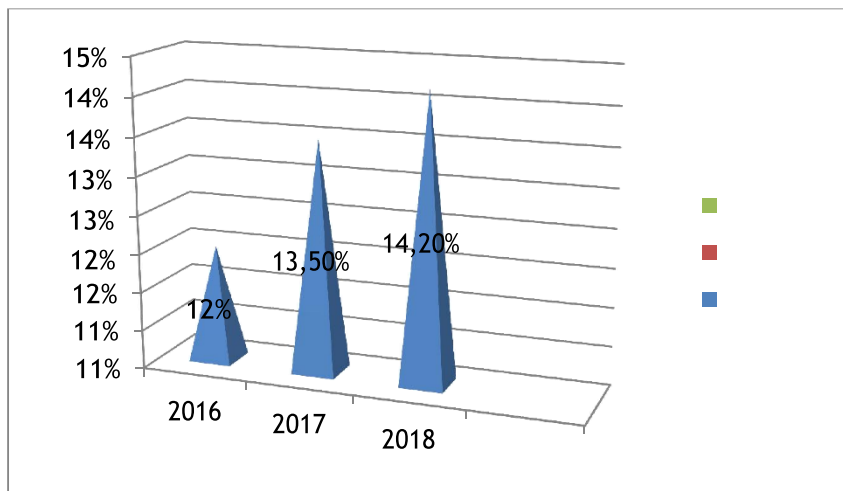


Рисунок 6 – Динамика коэффициента абсентеизма

Коэффициент абсентеизма за исследуемый период увеличился на 18%.

Далее рассмотрим динамику производительности труда Администрации Саровского сельского поселения. Производительность труда муниципальных служащих характеризует участие аппарата Администрации в создании новой стоимости, показатель рассчитывается по формуле (2). В качестве показателя затрат труда можно использовать как сумму расходов на оплату труда муниципальных служащих, так и численность работников.

$$\Pi = \frac{ВДС_{му}}{Ч} \quad (2)$$

где Π - производительность труда муниципальных служащих;

ВДС_{му} - валовая добавленная стоимость, созданная сектором органов местного самоуправления;

Ч - численность служащих муниципального образования.

Из отчета Главы Администрации Саровского сельского поселения «О достигнутых значениях показателей за 2018 г.», видно, что сумма бюджета

использованного на предоставление различных услуг составляет за 2018 г. 3 млн. 188 тыс. руб., а в 2017 г. 5 млн. 345 тыс. руб., в 2016 г. 4 млн. 863 тыс. руб.

Рассчитаем, производительность труда работников муниципального образования:

$$П(2016) = 4863/10 = 486 \text{ тыс. руб.}$$

$$П(2017) = 5345/10 = 534 \text{ тыс. руб.}$$

$$П(2018) = 3188/10 = 318 \text{ тыс. руб.}$$

Выявляется динамика снижения производительности труда за исследуемый период.

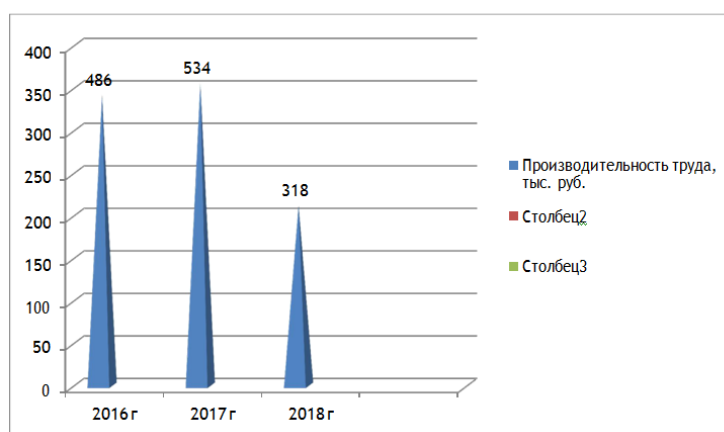


Рисунок 7 – Динамика производительности труда в Администрации Саровского сельского поселения за 2016 - 2018 гг.

Необходимо констатировать факт снижения производительности труда за исследуемый период на 39%.

Сведем кадровые показатели эффективности системы мотивации и стимулирования в таблицу 8.

Таблица 8 – Кадровые показатели эффективности системы мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения в 2016 - 2018 г.г.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочное число работников, чел.	10	10	10
Коэффициент оборота по приему (в %)	6,6	0	0

Коэффициент постоянства кадров (в %)	45	45	45
Коэффициент текучести кадров (в %)	6,6	0	0
Коэффициент абсентеизма (в %)	12	13,5	14,2

Обращает на себя внимание тенденция увеличения коэффициента абсентеизма на 18 % за исследуемый период. А значит, за исследуемый период увеличилось количество неотработанных дней в общем количестве фонда рабочего времени. Это индикатор недостаточной эффективности системы мотивации и стимулирования в данном муниципальном образовании.

Отсутствие текучести кадров и снижении производительности труда может сигнализировать о некоторой застойной ситуации в Администрации Саровского сельского поселения и о недостаточной эффективности системы мотивации и стимулирования в муниципальном образовании.

По результатам проведенного исследования системы мотивации и стимулирования целесообразно сделать следующие выводы:

В системе мотивации и стимулирования выявлено ряд проблем:

- отсутствие разработанной системы нематериального стимулирования;
- неудовлетворенность персонала системой премирования;
- отсутствие дифференцированной оплаты труда;
- отсутствие разработанных критериев эффективности деятельности (KPI);
- снижение производительности труда;
- увеличение коэффициента абсентеизма.

Проведенное исследование выявило как положительные стороны (регламентированное применение системы материального стимулирования, четкая регламентация структуры затрат на оплату труда работникам муниципального образования, разработанную методическую и документационную базу), так и существенные недостатки в системе

мотивации и стимулирования (отсутствие разработанной документальной базы, регламентирующей использование инструментов нематериальной мотивации и стимулирования).

Проведенное анкетирование, в целях исследования уровня удовлетворенности персонала Администрации Саровского сельского поселения, позволило обозначить ведущие мотивирующие факторы работников учреждения, такие как стремление к профессиональному росту и развитию, возможность повышения квалификации, по которым наблюдается недостаточный уровень удовлетворенности. Обращает на себя внимание выявленная существенная неудовлетворенность распределением премиальных сумм. Подавляющее большинство опрошенных считают, что руководство недооценивает их за хорошо выполненную работу.

Проведенный анализ показателей эффективности системы мотивации и стимулирования подтвердил имеющиеся трудности в организации. Несмотря на то, что в муниципальном образовании отсутствует текучесть персонала и коэффициент постоянства кадров проявляет стабильность, в Администрации Саровского сельского поселения зафиксировано снижение производительности труда, как отношение добавленной стоимости, созданной сектором органов местного самоуправления к общей численности сотрудников, и увеличения коэффициента абсентеизма, как индикатор увеличения потерь рабочего времени. Выявленные проблемы в Администрации Саровского сельского поселения, обуславливают необходимость разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в данном муниципальном образовании.

3 Совершенствование системы мотивации персонала

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации

Как известно, эффективность любой трудовой деятельности в значительной степени определяется мотивацией работников. Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Даже благополучные организации постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Характерным для многих организаций является ограниченность, а порой и отсутствие не то что современной, а в принципе какой-либо системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремятся проявлять инициативу в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые решения. Поэтому в России, в настоящее время, активно развивается мотивационный механизм. Для российских организаций он является определяющим фактором мобилизации персонала на выполнение задач.

Разработка системы стимуляторов - один из наиболее важных резервов эффективности управления организацией. Поэтому материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд.

Основные критерии разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации:

- любые мотивирующие действия должны быть тщательно

проработанными, причем, прежде всего теми, кто требует действий от других;

- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;

- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

- хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;

- сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;

- любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;

- самоконтроль должен сопровождать любые действия работника;

- сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;

- всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;

На основании проведенного анализа мотивации труда предлагаются следующие мероприятия по усовершенствованию системы мотивации труда:

1. Эффективность использования рабочего времени связана с научно-техническим прогрессом, позволяющим решать ряд вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем производства работ. Совершенствование технологической оснащенности имеет значение лишь тогда, когда создаются

соответствующие организационные условия, трудовая деятельность работников объединена в определенную систему.

До последнего времени меньше внимания уделялось социально-экономическим факторам, которые также обуславливают рациональное использование рабочего времени.

Исходя из вышесказанного предлагается сократить в конце недели (в пятницу) рабочее время на 1 час, при условии роста эффективности рабочей деятельности.

2. Улучшение условий труда. Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, служащий испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Служащего интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе. Организация питания в обеденный перерыв.

Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы.

Исходя из вышеизложенного предлагается сделать косметический ремонт в кабинетах администрации, а также старую и непригодную технику заменить на новую, с улучшенными функциями использования.

3. Возможности повышения квалификации работника. Расширение возможности повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания и использовать их в рабочем процессе.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает работнику уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата,

открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации.

Здесь можно предложить Главе администрации ежеквартально изыскивать средства из бюджета для направления персонала на специализированные семинары и курсы в целях повышения квалификации.

4. Создание условий для социальной активности работников организации.

Проведение корпоративных мероприятий (конкурсов, поездок, праздников с участием всего коллектива).

Так как для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей.

Здесь можно предложить Главе администрации ежемесячно, в целях упрочнения сплоченности персонала, не включая дни рождения, юбилеи и другие торжества работников администрации, устраивать походы в лес, на речку с участием всего коллектива.

5. Оценка и поощрение достигнутых результатов. С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений. Вознаграждение - это все что человек считает ценным для себя, но понятие ценностей у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности поэтому наряду с внешним вознаграждением (продвижение по службе, дополнительные выплаты, похвалы и признания, оплата определенных расходов, страховка). Внутреннее вознаграждение дает сама работа.

Например, активное использование публичной похвалы и признания успехов работника: организация ежеквартальных общих открытых собраний коллектива с анализом показателей отчетного периода и публичным признанием достижением отдельных работников.

6. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений. С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все нюансы, и тонкости своей работы его совет может оказаться, весьма полезен. К тому же решения, разработанные, с участием подчиненного будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

Внедрение предложенных рекомендаций по развитию мотивации работников Администрации позволит:

1) повысить мотивацию административных работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей;

2) повысить удовлетворенность трудом работников (главным образом за счет повышения степени удовлетворения вторичных потребностей);

3) повысить активность и стремление административных работников к улучшению рабочего процесса организации в целом.

3.2 Рекомендации по повышению эффективности мотивации труда персонала

После проведенного исследования системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения были выявлены значительные недостатки, которые необходимо скорректировать, с целью повышения эффективности работы муниципального образования в целом.

Федеральное законодательство несколько устранилось от решения

вопросов, связанных с мотивацией и стимулированием муниципальных служащих, предоставив право региональным органам власти принимать соответствующие типовые положения и обязав при этом муниципальных нормотворцов регулировать систему мотивации и стимулирования муниципальных служащих соответствующим муниципальным правовым актом.

Поэтому в процессе совершенствования, как регламентирующих документов, так и непосредственного внедрения рекомендательных мероприятий по повышению эффективности мотивации труда персонала в муниципальных образованиях имеется огромное поле для проведения работ по совершенствованию системы.

К выявленным проблемам системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения относятся:

- отсутствие регламентированной, эффективно функционирующей системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения (Основной инструмент стимулирования применяемый в организации - это материальное стимулирование, регламентированное Положением «Об оплате труда муниципальных служащих».);

- отсутствие использования инструментов нематериального стимулирования;

- неудовлетворенность сотрудников муниципального образования существующей системой распределения премиального фонда, возможностью повышения квалификации и профессионального продвижения;

- отсутствие разработанных KPI - критериев эффективности деятельности и взаимосвязи их с премиальным фондом оплаты труда;

- тренд снижения производительности труда за исследуемый период 2016 - 2018 г.г. на 39%;

- увеличение потерь рабочего времени на 18%;

- увеличение коэффициента абсентеизма за исследуемый период на

18%;

В соответствии с выявленными проблемами целесообразно разработать комплекс рекомендательных мероприятий по повышению эффективности мотивации труда персонала в Администрации Саровского сельского поселения. Разработанные мероприятия приведем в таблице 9.

Таблица 9 – Рекомендательные мероприятия по повышению эффективности мотивации труда персонала в Администрации Саровского сельского поселения

Проблема	Рекомендательные мероприятия	Результат
Отсутствие документально регламентированной системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения.	1. Разработка методических рекомендаций по внедрению эффективной «Системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения».	1. Повышение производительности труда на 15 %. 2. Снижение коэффициента абсентеизма на 15 %. 3. Повышение мотивации у муниципальных служащих к качественному выполнению функциональных обязанностей.
	2. Разработка Положения о внедрении «Эффективной системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения».	
В рамках системы материального стимулирования		
Нерациональное распределение премиального фонда.	3. Разработка КРІ критериев эффективности деятельности.	1. Повышение производительности труда на 15 %. 2. Снижение коэффициента абсентеизма на 15 %. 3. Повышение мотивации у муниципальных служащих к качественному выполнению функциональных обязанностей.
	4. Разработка проекта «Положения об оплате труда муниципальных служащих в Администрации Саровского сельского поселения».	
Снижение производительности труда за исследуемый период 2016 - 2018 г.г. на 39%. Увеличение коэффициента абсентеизма за исследуемый период на 18%.	5. Пересчет заработных плат в соответствии с КРІ критериями эффективности деятельности муниципальных служащих.	
В рамках системы нематериального стимулирования		
Недостаточно эффективное применение инструментов нематериального стимулирования.	6. Разработка и внедрение инструментов нематериального стимулирования муниципальных служащих в Администрации Саровского сельского поселения: - оформление доски почета; - проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» (Положение и методика проведения Приложение № 2);	1. Повышение производительности труда на 15%. 2. Снижение коэффициента абсентеизма на 15%. 3. Повышение мотивации у муниципальных служащих к качественному выполнению функциональных обязанностей. 4. Повышение удовлетворенности трудом.

	- награждение благодарностями и ценными подарками по результатам работы за год.	
Неудовлетворенность муниципальных служащих необходимостью повышения квалификации за собственный счет.	Создание фонда «Оплаты повышения квалификации муниципальных служащих».	

Таким образом, на основании выявленных проблем необходимо разработать и внедрить следующие мероприятия:

1. Разработать регламентирующую документацию, регулиующую основные принципы системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения.

Среди них:

– методические рекомендации по разработке и внедрению эффективной системы мотивации в Администрации Саровского сельского поселения;

– Положение о внедрении эффективной системы мотивации в Администрации Саровского сельского поселения. В данном Положении регламентируется как система материального стимулирования, так и система нематериального стимулирования, которая недостаточно использовалась ранее;

– Положение об оплате труда муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения, с разработанными КРІ - показателями;

– Положение о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» (Приложение № 2).

2. В рамках системы нематериального стимулирования оформить доску почета в Администрации Саровского сельского поселения.

Планируемые мероприятия выведут систему мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения на новый

уровень эффективного функционирования.

Рассмотрим необходимые сроки для внедрения мероприятий и распределение ответственности.

Таблица 10 – Распределение ответственности для разработки мероприятий по «Совершенствованию системы мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения»

Проблема	Рекомендательные мероприятия	Временной период	Ответственное должностное лицо
Отсутствие документально регламентированной системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения.	1. Разработка методических рекомендаций по внедрению эффективной «Системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения».	с 01.07.2019 по 10.07.2019	Заместитель Главы Администрации Саровского сельского поселения.
	2. Разработка Положения о внедрении «Эффективной системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения».	с 11.07.2019 по 16.07.2019	
В рамках системы материального стимулирования			
Нерациональное распределение премиального фонда.	3. Разработка КРІ критериев эффективности деятельности.	с 11.07.2019 по 16.07.2019	Заместитель Главы Администрации Саровского сельского поселения, главный бухгалтер.
	4. Разработка проекта «Положения об оплате труда муниципальных служащих в Администрации Саровского сельского поселения».	с 16.07.2019 по 18.07.2019	
Снижение производительности труда за исследуемый период 2016 - 2018 г.г. на 39%. Увеличение коэффициента абсентеизма за исследуемый период на 18%.	5. Пересчет заработных плат в соответствии с КРІ критериями эффективности деятельности муниципальных служащих.	с 10.07.2019 по 19.07.2019	
В рамках системы нематериального стимулирования			
Недостаточно эффективное применение инструментов нематериального стимулирования.	6. Разработка и внедрение инструментов нематериального стимулирования муниципальных служащих в Администрации Саровского сельского поселения: - оформление доски почета; - проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» (Положение и методика проведения Приложение № 2); - награждение благодарностями и ценными подарками по результатам работы за год.	с 20.07.2019 по 25.12.2019	Глава Администрации Саровского сельского поселения, заместитель Главы Администрации Саровского сельского поселения.

Продолжение таблицы 10

Неудовлетворенность муниципальных служащих необходимостью повышения квалификации за собственный счет.	Создание фонда «Оплаты повышения квалификации муниципальных служащих».	с 20.07.2019 по 21.07.2019	
---	--	----------------------------	--

Разработкой мероприятий по «Совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения» будут заниматься следующие должностные лица: Глава Администрации Саровского сельского поселения, заместитель Главы Администрации Саровского сельского поселения, активное участие в пересчете заработных плат принимает главный бухгалтер Администрации Саровского сельского поселения. Реализация мероприятий планируется в июле 2019 г., а окончание приходится на конец года, подведением итогов конкурса на «Лучшего муниципального работника Администрации Саровского сельского поселения».

Рассмотрим временной период и необходимые ресурсы для разработки и внедрения предложенных мероприятий. Приведенная информация содержится в таблице 11.

Таблица 11 – Бюджет мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения

Мероприятия	Ресурсы	Затраты
1. Разработка «Методических рекомендаций по внедрению эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих».	В рамках заработной платы ответственных исполнителей (Бюджет фонда оплаты труда).	-
2. Разработка Положения по внедрению эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих.		
3. Разработка «Положения об оплате труда муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения».		
4. Пересчет заработных плат муниципальных служащих, согласно новому «Положению об оплате труда», включающему КРІ - критериев эффективности деятельности.		
5. Оформление доски почета (в рамках системы нематериального стимулирования).	Финансовые средства бюджета, сэкономленные в	5 000 руб.

6. Закупка бланков благодарностей.	результате перерасчета фонда оплаты труда и сокращения премиального фонда на 15 %.	500 руб.
7. Закупка ценных подарков.		5 000 руб.
8. Формирование фонда оплаты повышения квалификации сотрудников.		30 000 руб.
9. Премия победителю конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» (Положение и методика проведения Приложение № 2).		5 000 руб.
10. Премия должностным лицам, за реализацию мероприятий по «совершенствованию системы мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения»		16 324 руб.
		Итого: 61 824 руб.

Сэкономленная сумма в 61 824 руб., таким образом, становится перераспределенной. Она вкладывается в развитие системы нематериального стимулирования (оформление доски почета, оформление благодарностей по итогам результатов работ, проведения конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения»).

В рамках совершенствования системы материального стимулирования вводятся критерии эффективности деятельности, которые прописываются в следующих регламентационных документах «Положении об оплате труда муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения», «Положении о введении эффективной системы мотивации в Администрации Саровского сельского поселения».

Все эти меры будут способствовать увеличению производительности труда, снижению потерь рабочего времени и улучшению морально-психологического климата в муниципальном образовании.

3.3 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации

В соответствии с основными мероприятиями, в рамках разработки положения об оплате труда, вводятся разработанные КРІ - критерии эффективности деятельности и взаимоувязываются с премиальным фондом оплаты труда. Рассмотрим методологическую основу начисления премий.

Если согласно действующему «Положению по оплате труда»

муниципальных служащих премия начислялась ежемесячно, в размере одного месячного оклада. В проектом «Положении об оплате труда» предлагается включить следующие показатели эффективности деятельности (KPI). На основании, которых необходимо производить расчет ежемесячных премиальных выплат муниципальным служащим Администрации Саровского сельского поселения. Ключевые показатели эффективности (KPI) представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Ключевые показатели эффективности (KPI) деятельности муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения

Название KPI критерия	Процентное отношение к установленному окладу	Индикаторы измерения показателей
1. Повышение качества принимаемых и реализуемых муниципальных решений.	20 %	Отсутствие жалоб от населения, своевременное рассмотрение просьб и жалоб населения и т.п.
2. Обеспечение повышения уровня и качества жизни населения муниципального образования.	20%	Участие в муниципальных программах по повышению уровня и качества жизни населения (количество раз)
3. Внедрение предложений по снижению трудоемкости работ и повышение производительности труда.	10%	Количество предложений
4. За своевременную сдачу плановой отчетности.	20 %	Сроки направления отчетности
5. За отсутствие ошибок в ведении плановых номенклатурных документов и отчетности.	20 %	Количество выявленных ошибок или их отсутствие
6. За активное участие и большой вклад в реализацию проектов учреждения, способствующих росту удовлетворенности потребностей населения.	10 %	Количество реализованных проектов

Очевидно, что для выполнения данных критериев и зарабатывания премии сотрудникам муниципального образования необходимо улучшить качество выполняемой работы и увеличить производительность своего труда. В полном объеме установленные критерии достигать ежемесячно достаточно сложно. Планируется, что в среднем премиальный фонд будет начисляться в размере 80 - 85% к установленному окладу. Что позволит сократить фонд оплаты труда на 15%, или на 61 824 тыс. руб.

Рассчитаем фонд оплаты труда, который планируется получить после

внедрения КРІ критерий эффективности деятельности муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения.

Таким образом премиальный фонд в планируемом 2019 г. составит 350 333 тыс. руб.

Таблица 13 – Расчет планируемого фонда оплаты труда муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения

Показатель (в тыс. руб.)	2018 г.	2019 г.	Отн. откл., %	Прирост, %
Всего ФОТ	1860800	1798976	96	- 4%
Выплаты по окладам	372160	372160	-	-
Надбавка за особые условия муниципальной службы	297659	297659	-	-
Надбавка за квалификационный разряд	314586	314586	-	-
Надбавка за стаж	229765	229765	-	-
Ежемесячная премия	412157	350333	85	- 15%
Годовая премия	372160	372160	-	-

Таким образом сокращая премиальный фонд оплаты труда на 15%, мы получаем экономический эффект сокращения общего фонда оплаты труда на 4%. Сэкономленная сумма в 61 824 руб. будет перераспределена по следующим направлениям:

1. В рамках создания системы нематериального стимулирования:

- оформление доски почета - 5 000 руб.;
- закупка бланков благодарностей - 500 руб.;
- оплата курсов повышения квалификации - 30 000 руб.

2. В рамках совершенствования системы материального стимулирования:

- премия по итогам конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» - 5 000 руб.;
- ценные подарки - 5 000 руб.

Остаточная сумма 16 324 руб. пойдет на оплату премии для ответственных должностных лиц, реализующих мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения.

Капиталовложения составляют 61 824 руб., но с учетом большого дефицита и строгой регламентированности бюджета, данная сумма представляется достаточно существенной. Кроме того сэкономленные средства должны быть обязательно освоены.

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего бюджета Администрации Саровского сельского поселения.

Основным показателем, используемым для обусловленных в проекте мер, является бюджетный эффект или бюджетная эффективность:

$$B = D - P, \quad (3)$$

где D - превышение дохода бюджета;
P - расходы в связи с данным проектом.

Доход бюджета составляет 3 115 128, 64 руб. Расходы, согласно бюджету, составляют 3 049 721, 84 руб. Таким образом, превышение дохода бюджета составит:

$$D = 3\,115\,128,64 - 3\,049\,721,84 = 65\,406,8 \text{ руб.}$$

Рассчитаем бюджетный эффект:

$$B = 65\,406,8 - 61\,824 = 3\,582,8 \text{ руб.}$$

Можно сделать вывод, что несмотря на затраты связанные с реализацией предложенных мероприятий, и ограниченность средств бюджета Администрации, бюджетная эффективность (бюджетный эффект) находится в положительных значениях.

1. Рассчитаем планируемое снижение коэффициента абсентеизма на 15%:

$$Kab = \frac{Ч(н)}{Ч(о)} * 100\% \quad (4)$$

где Ч(н) - число дней невыхода на работу;
Ч(о) - общее число рабочих дней.

$$K_{аб} (2018) = 4201/29550*100 = 14,2\%$$

$$K_{аб} (2019) = 3571/29550*100 = 12\%$$

Рассчитаем прирост абсентеизма:

$$Pr(каб) = Каб(2019)/каб(2018)*100\% \quad (5)$$

Абсолютное отклонение составляет -15%

Относительное отклонение или прирост, $П_{раб} = - 85\%$, т.е. коэффициент абсентеизма уменьшился на 15 %.

2. Рассчитаем увеличение производительности труда на 15%.

Производительность труда в 2018 г. составляла 212 тыс. руб. в час.

Планируемый прирост 15% или 21,2 тыс. руб.

$$Пт1 = П(о) + ПР(пт), \quad (6)$$

где $Пт1$ - производительность труда в проектном периоде;

$П(о)$ - производительность труда в базовом периоде;

$Пр(пт)$ - прирост производительности труда.

$$Пт1 = 212 + 21,2 = 233,2 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост производительности труда составит 15%.

Рассчитаем окупаемость предложенных рекомендаций по формуле.

$$\text{Срок окупаемости } T = K/\text{Эффективность бюджета} \quad (7)$$

$$T = 61\,824/3\,582,8 = 17 \text{ месяцев (1 год и 5 месяцев).}$$

Это означает, что наши предложения окупятся за 1 год и 5 месяцев.

Итоговые результаты мероприятий по «Совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения» имеют как экономический, так и социальный эффект. Обобщенные результаты представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты предлагаемых мероприятий по «Совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения»

Предлагаемые мероприятия	Экономическая эффективность мероприятий	Социальная эффективность мероприятий
<p>Разработка регламентирующей документации и внедрение эффективной системы мотивации в Администрации Саровского сельского поселения:</p> <p>1. Положения по внедрению эффективной системы мотивации персонала в Администрации Саровского сельского поселения.</p> <p>2. Положения об оплате труда муниципальных служащих Администрации Саровского сельского поселения.</p>	<p>Уменьшение премиального фонда муниципальных служащих на 15 %.</p> <p>Уменьшение общего фонда оплаты труда на 4 % (61 824 руб.).</p> <p>Увеличение производительности труда на 15 %.</p> <p>Уменьшение коэффициента абсентеизма на 15 %.</p>	<p>Повышение эффективности работы Администрации Саровского сельского поселения.</p> <p>Повышение мотивации сотрудников к продуктивной и качественной деятельности.</p>
<p>Внедрение инструментов нематериального стимулирования (доска почета, благодарности по результатам деятельности, проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения», оплата повышения квалификации).</p>	<p>-</p>	<p>Содействие повышению эффективности работы муниципального образования.</p> <p>Формирование высококвалифицированного кадрового состава.</p> <p>Стимулирование профессионального роста сотрудников.</p>

Предлагаемые мероприятия имеют как экономическую эффективность, которая заключается в уменьшении средств фонда оплаты труда на 4%, которые идут на создание системы нематериального стимулирования в муниципальном образовании, которая ранее отсутствовала.

Так же, разработанные показатели эффективности окажут стимулирующее влияние на производительность труда в сторону планируемого увеличения ее на 15%. Сотрудники муниципального образования будут реально заинтересованы в качественном и количественном увеличении результатов своей деятельности, так как они будут поставлены перед необходимостью зарабатывать ежемесячно премиальный фонд оплаты труда, а не получать его по факту отработанного

времени, как раньше.

Внедряемая система нематериального стимулирования позволит улучшить внутренний моральный климат в коллективе и будет содействовать повышению эффективности работы муниципального образования, а так же формированию высококвалифицированного кадрового состава и стимулированию профессионального роста сотрудников.

Мероприятия экономически эффективны, бюджетный эффект составляет 3 582 руб. в год. Планируемая окупаемость данных мероприятий составит 1 год и 5 месяцев.

Предлагаемые мероприятия внесут существенный вклад в совершенствование системы мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Трифоновой Марии Дмитриевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования			

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место Заместителя главы по вопросам ЖКХ, благоустройства, имущественным и земельным отношения Администрации Саровского сельского поселения Колпашевского района</p> <p>Вредные факторы производственной среды отсутствуют.</p> <p>Возможность проявлений опасных факторов производственной среды - минимальна.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций социального характера – минимальна.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ.</p> <p>2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда.</p> <p>3. Природоохранное законодательство РФ.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Основы социальной политики Администрации Саровского сельского поселения.</p> <p>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры Администрации Саровского сельского поселения.</p> <p>3. Система социальной ответственности Администрации Саровского сельского поселения.</p> <p>4. Структура программ социальной ответственности Администрации Саровского сельского поселения.</p> <p>5. Затраты на социальную ответственность Администрации Саровского сельского поселения.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; 	<p>1. Деятельность Администрации в сфере охраны окружающей среды.</p> <p>2. Взаимодействие Администрации с местным сообществом и местной властью.</p> <p>3. Природоохранная деятельность.</p> <p>4. Затраты на социальную ответственность.</p>

<ul style="list-style-type: none"> – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Рассмотрение принципов формирования, элементов и структуры программ КСО предприятия.</p> <p>2. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.</p>
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. филос. Н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Трифорова Мария Дмитриевна		

Социальная ответственность

В настоящее время социальная ответственность на предприятие играет важную роль в отношениях как внутри компании, так и с стейкхолдерами.

За последнее время корпоративная социальная ответственность становится все более популярной, стали появляться агентства, предлагающие рейтинги в области корпоративной социальной ответственности.

В современном мире все более актуальным является вопрос оценки социальной полезности результатов деятельности организации. Отсутствие критериев оценки проявления корпоративной социальной ответственности затрудняет анализ текущего состояния организации, формирование прогнозов, управление.

Программа корпоративной социальной ответственности Администрации Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области будет состоять из принципов стратегического развития, которые будут связаны с реализацией социальных, экономических и экологических проектов.

Выбор цели КСО будет зависеть от стратегии компании. Цели КСО должны быть максимально близки миссии и стратегии. В Таблице 15 приведены миссии и основные стратегические цели Администрации, а также, подобраны основные цели КСО.

Таблица 15 - Определение целей корпоративной социальной ответственности

Миссия компании	Комплексное развитие муниципального образования как основы экономического роста и повышения благосостояния и качества жизни населения.	Цели КСО
		1. Развитие собственного персонала 2. освещение деятельности компании в СМИ 3. улучшение имиджа

Стратегия компании	Социально-экономическое развитие	компании, рост репутации
--------------------	----------------------------------	--------------------------

Изучив таблицу 15, мы можем сделать выводы, что цели корпоративной социальной ответственности Администрации Саровского сельского поселения мы можем интегрировать в стратегию Администрации.

Определим главных стейкхолдеров программы корпоративной социальной ответственности. Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО, которые указаны в таблице 15. К каждой цели программы определим наиболее влиятельных стейкхолдеров. Результаты занесем в таблицу 16.

Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	2	3
1	Развитие собственного персонала	работники Администрации
2	Освещение деятельности компании в СМИ	органы федеральной и местной власти, население
3	Улучшение имиджа компании, рост репутации	органы федеральной и местной власти, население

По сколько цели корпоративной социальной ответственности являются в основном общими, то стейкхолдеры Администрации, это не определенное количество человек, например работники, а более широкий круг людей.

Основными элементами программы корпоративной социальной ответственности являются:

1. Денежные гранты, благодаря которым, происходит финансирование и из бюджета поселения выделяется 40% на достижение поставленной задачи.
2. Программа социально-экономического развития.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Результат сведен в таблице 17.

Таблица 17 – Определение элементов программы корпоративной социальной ответственности

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Работники Администрации	материальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
2	Органы федеральной и местной власти	решение социальных проблем	взаимодействие с районной властью
3	Глава поселения, сотрудники	энергосбережение	снижение затрат Администрации

Все перечисленные выше мероприятия корпоративной социальной ответственности принесут пользу Администрации, а так же повысят эффективность ее деятельности.

Затраты Администрации Саровского сельского поселения Колпашевского района на реализацию программы корпоративной социальной ответственности рассчитаем в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности.

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Решение социальных проблем		2430	29160
2	Материальное стимулирование			58600
3	Энергосбережение		2150	215000
	ИТОГО:			302760

Сумма затрат на реализацию программы корпоративной социальной ответственности составляет 302760 рублей. Наиболее затратным мероприятием является энергосбережение (215000 руб.)

Эффект работы Администрации при реализации программы корпоративной социальной ответственности приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Решение социальных проблем	29160	Установление связи с районной и областной администрациями	Рост экономики
2	Материальное стимулирование	58600	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы	Рост экономики
3	Энергосбережение	215000	Снижение затрат	Рост экономики

В данном соотношении затраты на мероприятия – эффект для компании – эффект для общества, являются оптимальными, в следствие чего можно сделать вывод, что выбор мероприятий программы корпоративной социальной ответственности является верным.

Заключение

В первом разделе выпускной квалификационной работы мы рассмотрели основные теории мотивации: содержательные, которые базируются на идентификации внутренних факторов, то есть потребностей, заставляющих людей поступать тем или иным образом. Они представлены работами А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга., и процессуальные - более современные теории мотивации, они сосредоточены, прежде всего, на том, как ведут себя люди с учетом таких факторов как восприятие и познание. Основные процессуальные теории: теория ожиданий и модель мотивации Портера - Лоулера.

Были рассмотрены методы и способы стимулирования труда. Материальное стимулирование связано с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте). Нематериальная мотивация - это создание благоприятных условий работы, установление хороших отношений в коллективе, участие работников в принятии решений и др., чувство удовлетворения, что побуждает к добросовестному труду, улучшению результатов работы.

Во втором разделе мы рассмотрели систему мотивации и стимулирования персонала на примере Администрации Саровского сельского поселения. Дали краткую характеристика Администрации Саровского сельского поселения, провели анализ состава и структуры персонала, а также проанализировали действующую систему мотивации труда персонала.

В третьем разделе разработали мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в Администрации

Саровского сельского поселения и рассчитали социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

По результатам проведенной работы можно сделать следующие выводы: В системе мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения выявлен ряд проблем:

- отсутствие разработанной системы нематериального стимулирования;
- неудовлетворенность персонала системой премирования;
- отсутствие дифференцированной оплаты труда;
- отсутствие разработанных критериев эффективности деятельности (KPI);
- снижение производительности труда;
- увеличение коэффициента абсентеизма.

Имеются как положительные стороны (регламентированное применение системы материального стимулирования, четкая регламентация структуры затрат на оплату труда работникам муниципального образования, разработанную методическую и документационную базу), так и существенные недостатки в системе мотивации и стимулирования (отсутствие разработанной документальной базы, регламентирующей использование инструментов нематериальной мотивации и стимулирования).

Проведенное анкетирование, в целях исследования уровня удовлетворенности персонала Администрации Саровского сельского поселения, позволило обозначить ведущие мотивирующие факторы работников учреждения, такие как стремление к профессиональному росту и развитию, возможность повышения квалификации, по которым наблюдается недостаточный уровень удовлетворенности. Обращает на себя внимание выявленная существенная неудовлетворенность распределением премиальных сумм. Подавляющее большинство опрошенных считают, что

руководство недооценивает их за хорошо выполненную работу.

Проведенный анализ показателей эффективности системы мотивации и стимулирования подтвердил имеющиеся трудности в организации. Несмотря на то, что в муниципальном образовании отсутствует текучесть персонала и коэффициент постоянства кадров проявляет стабильность, в Администрации Саровского сельского поселения зафиксировано снижение производительности труда, как отношение добавленной стоимости, созданной сектором органов местного самоуправления к общей численности сотрудников, и увеличения коэффициента абсентеизма, как индикатор увеличения потерь рабочего времени. Выявленные проблемы в Администрации Саровского сельского поселения, обуславливают необходимость разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в данном муниципальном образовании.

Для устранения выше названных проблем, были разработаны рекомендательные мероприятия по совершенствованию исследуемой системы:

1. Разработка регламентирующей документации и внедрение эффективной системы мотивации в Администрации Саровского сельского поселения.

2. Внедрение инструментов нематериального стимулирования (доска почета, благодарности по результатам деятельности, проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения», оплата повышения квалификации).

Также нами были рассчитаны: экономическая и социальная эффективность данных мероприятий. Экономическая эффективность заключается в уменьшении средств фонда оплаты труда на 4%, уменьшении премиального фонда муниципальных служащих на 15%, увеличении производительности труда на 15%, уменьшение коэффициента абсентеизма на 15%. Социальная эффективность заключается в повышении

эффективности работы Администрации Саровского сельского поселения, повышении мотивации сотрудников к продуктивной и качественной деятельности, повышении эффективности работы муниципального образования, формировании высококвалифицированного кадрового состава и стимулировании профессионального роста сотрудников Администрации Саровского сельского поселения.

Внедряемая система нематериального стимулирования позволит улучшить внутренний моральный климат в коллективе и будет содействовать повышению эффективности работы муниципального образования, а так же формированию высококвалифицированного кадрового состава и стимулированию профессионального роста сотрудников.

Мероприятия экономически эффективны, бюджетный эффект составляет 3 582 руб. в год. Планируемая окупаемость данных мероприятий составит 1 год и 5 месяцев.

Предлагаемые мероприятия внесут существенный вклад в совершенствование системы мотивации и стимулирования Администрации Саровского сельского поселения.

Отметим, что привлечение на государственную службу перспективных специалистов невозможно без повышения привлекательности государственной и муниципальной службы, для чего необходима разработка и внедрение системы стимулирования государственных и муниципальных служащих.

В целом, необходимо отметить, что в обеспечении эффективности системы муниципального управления важную роль играет сближение интересов работника с интересами органа управления. Это сближение может произойти только на основе действий Администрации, направленных на развитие персонала, повышение его квалификации, профессиональный рост, справедливую оценку управленческого труда через систему материального и нематериального (морального) стимулирования.

Административные служащие непосредственно занимаются решением насущных проблем населения. По результатам их работы люди судят о власти вообще, поскольку они являются своеобразным буфером между государством и населением.

Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ
// Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
3. Закон Томской области от 09.09.2004 № 195-ОЗ «О наделении статусом муниципального района, поселения (городского, сельского) и установлении границ муниципальных образований на территории Колпашевского района».
4. Закон Томской области от 11.09.2007 № 198-ОЗ «О муниципальной службе в Томской области».
5. Устав муниципального образования Саровское сельское поселение Колпашевского района Томской области, утвержденный Решением Совета Саровского сельского поселения от 19.03.2015 № 134.
6. Решение Совета Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области от 25.12.2017 № 16 «О бюджете муниципального образования «Саровское сельское поселение» на 2018 год».
7. Решение Совета Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области от 08.10.2014 № 114 «Положение о бюджетном процессе в муниципальном образовании «Саровское сельское поселение».
8. Решения Совета Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области «О бюджете муниципального образования «Саровское сельское поселение» на 2016, 2017 годы».
9. Постановление Администрации Саровского сельского поселения от 20.09.2018 № 71 «Об утверждении Порядка осуществления Администрацией Саровского сельского поселения полномочий по внутреннему муниципальному финансовому контролю в муниципальном образовании «Саровское сельское поселение».
10. Постановление Администрации Саровского сельского поселения

от 31.08.2018 № 62 «О создании комиссии Администрации Саровского сельского поселения по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов».

11. Постановление Администрации Саровского сельского поселения от 06.08.2018 № 60 «Об утверждении Порядка размещения сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера Главы Саровского сельского поселения, муниципальных служащих Саровского сельского поселения и членов их семей на официальном сайте органов местного самоуправления Саровского сельского поселения и предоставления этих сведений общероссийским средствам массовой информации для опубликования».

12. Веснин, В. Р. Менеджмент. 2-е издание / В. Р. Веснин. - М.: ТК Велби, 2015. - 370 с.

13. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин // учеб. пособие, 2-е изд. стереотип-М.: Новое знание, 2014. - 336 с.

14. Кузнецов, В. И. Учебно-практическое пособие «Управление персоналом». Система дистанционного обучения / В. И. Кузнецов. - М.: ТК Велби, 2014. - 276 с.

15. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. / А. А. Литвинюк. - Москва: Юрайт, 2014. - 398 с.

16. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. Изд.: Гуманитарный центр, 2019 - 176 с.

17. Михайлова, Т. Р. Особенности построения системы мотивации. /Проблемы управления рыночной экономикой (менеджмент, маркетинг, управление человеческими ресурсами, финансы, инвестиции, экономика, отраслевая экономика, региональная экономика): межрегиональный сборник научных трудов / под ред. И. Е. Никулиной, Л. Р. Тухватулиной, Е. В. Стариковой; Томский политехнический университет. - Вып. 15, том 2. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. - 484 с.

18. Михайлова, Т. Р. Управление трудовыми ресурсами с элементами информационных технологий в современном производстве. - [Электронный ресурс] - Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»/ Часть II / под ред. О. Г. Берестневой, О. М. Гергет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. - 364 с.

19. Михеев, А. 50 секретов найма, управления и мотивации. Практичные инструменты, которые сделают вашу команду сильнее / А. Михеев - Москва: Омега-Л, 2018. - 260 с.

20. Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С. К. Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 172 с.

21. Рябова, М. А. Оценка взаимосвязи мотивации и нематериального стимулирования труда в эффективном управлении персоналом / М. А. Рябова// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2013. - № 2. - С. 112-116.

22. Устинко, А. А. Мотивация как система развития и повышения эффективности труда. / А. А. Устинко // Ученые записки орловского государственного университета. - 2013. - № 5 - С.64-67.

23. <http://www.sarovka.tom.ru/> [Электронный ресурс]. - Муниципальное образование Саровского сельского поселения Колпашевского района Томской области (дата обращения: 29.04.2019).

Приложение А

Анкета

«Оценка удовлетворенности системой мотивации и стимулирования в Администрации Саровского сельского поселения»

Часть I

Уважаемые коллеги! Руководство проводит анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 10-балльной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей организации: от 0 (полностью не соответствуют) до 10 (полностью соответствуют).

Вопросы	Балл
1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены	
2. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе	
3. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику	
4. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника	
5. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы	
6. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно	
7. Результаты работы каждого хорошо известны в организации	
8. Вознаграждения соответствуют результатам труда	
9. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждения	
10. Вознаграждения являются своевременными	
11. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям	
12. Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников	
13. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы	
14. Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят от того, как он работает	
15. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных	

Часть II

Ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей организации.

Оцените по 10-балльной шкале приведенные ниже факторы: от 0 (не важно) до 10 (важно).

1. Факторы, которые могут повысить вашу эффективность:

- самостоятельность в работе;
- стабильная работа без угрозы увольнения;
- возможность повышать профессиональный опыт;
- работа в подчинении авторитетного руководителя;
- справедливая оценка работы;
- перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем;
- достаточная информация о том, что происходит в организации, участие в решении актуальных проблем организации;
- решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества;
- возможность видеть результаты своего труда.

2. Факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной:

- признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства;
- работа, которая создает условия для самовыражения;
- миссия и ценности организации;
- сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности;
- общение с коллегами, населением и партнерами;
- работа в сплоченной команде;
- забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.);
- техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений);
- позитивная атмосфера в организации, радостный труд, работа с людьми, которые нравятся;
- красивое, престижное рабочее место в организации.

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

Ф.И.О. _____

Сколько вам лет _____

Должность _____

Образование _____

Общий стаж работы _____

Стаж работы в данной организации _____

Благодарим за ваши ответы!

Приложение Б

ПОЛОЖЕНИЕ

о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения»

Глава 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Положение о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» (далее - Положение) определяет порядок и условия проведения конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» (далее - конкурс).

2. Организатором конкурса является Администрации Саровского сельского поселения (далее - Администрация).

Глава 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНКУРСА

3. Конкурс проводится в целях выявления и поощрения служащих Администрации Саровского сельского поселения, достигших высоких результатов в области местного самоуправления, а также раскрытия творческого потенциала служащих Администрации Саровского сельского поселения и формирования системы их последующего должностного роста.

4. Основными задачами конкурса являются:

1) систематизация и распространение опыта работы лучших служащих Администрации Саровского сельского поселения;

2) формирование благоприятного общественного мнения о деятельности лиц, замещающих должности в Администрации Саровского сельского поселения;

3) укрепление стабильности профессионального состава кадров Администрации Саровского сельского поселения.

Глава 3. УЧАСТНИКИ КОНКУРСА

5. Участниками конкурса являются служащие Администрации Саровского сельского поселения (далее - участники конкурса).

6. Стаж работы участника конкурса для участия в конкурсе должен быть не менее одного года на момент подачи документов.

7. В номинации «Лучший служащий - молодой специалист» конкурс проводится среди служащих, не достигших возраста 35 лет.

Глава 4. НОМИНАЦИИ КОНКУРСА

8. Конкурс проводится по следующим номинациям:

1) «Лучший служащий Администрации Саровского сельского

поселения»;

2) «Лучший служащий - молодой специалист».

Глава 5. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСА

9. Конкурс проводится в 3 этапа:

1 этап - прием конкурсных материалов для участия в конкурсе;

2 этап - рассмотрение конкурсных материалов комиссией конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» (далее - конкурсная комиссия);

3 этап - подведение итогов конкурса, награждение победителей.

10. Объявление о проведении конкурса размещается Администрацией Саровского сельского поселения на доске объявлений и на официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

11. В течение 30 дней со дня официального опубликования информации о проведении конкурса участники конкурса представляют следующие конкурсные материалы:

1) заявку на участие в конкурсе по форме согласно приложению № 1 к настоящему Положению;

2) анкету участника конкурса по форме согласно приложению № 2 к настоящему Положению;

3) рекомендацию Главы Администрации Саровского сельского поселения объемом не более 3 страниц с изложением основных достижений участника конкурса;

4) конкурсную работу - доклад, реферат, эссе, включающие в себя аргументированно изложенные основные достижения участника конкурса в профессиональной деятельности;

5) документы, подтверждающие профессиональные достижения участника конкурса, - развернутое описание деятельности служащего, документы о повышении квалификации, справки аттестационных комиссий.

12. Участник конкурса не менее чем за 5 дней до истечения срока приема заявок имеет право отозвать свою заявку на участие в конкурсе.

13. Конкурсные материалы по завершении конкурса возвращаются участникам конкурса.

Глава 6. КОНКУРСНАЯ КОМИССИЯ

14. Для организации и проведения конкурса, подведения его итогов и определения победителей создается конкурсная комиссия.

15. Конкурсная комиссия состоит из председателя, секретаря, членов комиссии.

16. Состав конкурсной комиссии утверждается постановлением Администрации Саровского сельского поселения.

17. Конкурсная комиссия осуществляет следующие функции:

1) рассматривает конкурсные материалы;

- 2) проводит анализ и оценку конкурсных материалов;
- 3) определяет победителя конкурса в каждой из номинации конкурса;
- 4) рассматривает замечания и предложения о ходе и результатах конкурса.

Глава 7. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСА

18. Конкурсная комиссия правомочна принимать решения, если на заседании присутствует более половины членов ее состава.

19. Средний балл определяется путем суммирования оценок членов конкурсной комиссии и деления на количество проголосовавших членов конкурсной комиссии. Наивысшим баллом является оценка 5, наименьшим – оценка 1.

20. Победителями признаются два участника конкурса, набравшие наибольшие общие баллы в каждой из номинаций конкурса.

21. Если участники конкурса набрали одинаковое количество баллов, решение принимается открытым голосованием. Победителями считаются участники конкурса, получившие большинство голосов присутствующих членов конкурсной комиссии по итогам голосования. При равенстве голосов членов конкурсной комиссии решающим является голос председателя конкурсной комиссии.

22. Итоги заседания конкурсной комиссии оформляются протоколом, который подписывают председатель конкурсной комиссии и секретарь конкурсной комиссии.

23. Решение конкурсной комиссии об итогах конкурса является окончательным и пересмотру не подлежит.

Глава 8. НАГРАЖДЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ

24. Награждение победителей конкурса производится председателем конкурсной комиссии.

25. Победителю конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» вручается диплом и выплачивается премия в размере 5000 тысяч рублей.

26. Победителю конкурса «Лучший служащий - молодой специалист» вручается диплом.

Приложение А
к Положению о проведении
конкурса «Лучший муниципальный
служащий Администрации
Саровского сельского поселения»

ЗАЯВКА
на участие в конкурсе «Лучший муниципальный служащий
Администрации Саровского сельского поселения»

Я,

(Ф.И.О. муниципального служащего и его должность)

заявляю о своем намерении принять участие в конкурсе «Лучший муниципальный служащий Администрации Саровского сельского поселения» по номинации:

Контактные данные:

(адрес, телефоны (мобильный, рабочий, домашний), факс, электронная почта)

Я даю согласие на обработку моих персональных данных в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных».

Достоверность сведений, указанных в настоящей заявке, гарантирую.

С условиями конкурса ознакомлен(а) и согласен(на).

/ _____ /
(подпись) (Ф.И.О.)

«__» _____ 20__ г.

Должностное лицо Администрации Саровского сельского поселения»,
принявшее заявку:

/ _____ /
(подпись) (Ф.И.О.)

«__» _____ 20__ г.

Приложение Б
к Положению о проведении конкурса
«Лучший муниципальный служащий
Администрации Саровского сельского
поселения»

Анкета
участника конкурса «Лучший муниципальный служащий
Администрации Саровского сельского поселения»

Сведения об участнике конкурса ««Лучший муниципальный служащий
Администрации Саровского сельского поселения»»:

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

дата рождения « ___ » _____ Г.

должность _____

тел. _____

сведения о профессиональном образовании _____

(наименование и дата окончания образовательной организации)

ученая степень, звание _____

специальность, квалификация по диплому _____

сведения о дополнительном профессиональном образовании _____

(наименование и дата окончания образовательной организации)

повышение уровня профессиональных знаний в области муниципальной
службы _____

(участие в семинарах, обучение на курсах повышения квалификации, обучение на курсах профессиональной
переподготовки)

владение иностранными языками _____

периоды работы, подтверждающие стаж замещения муниципальной
должности:

Месяц и год		Должность	Организация
поступления	ухода		

Основные (наиболее значимые) научные труды, публикации, брошюры, проблемные статьи по вопросам местного самоуправления _____

Участие в проектах по проблемам местного самоуправления _____

Участие в разработке нормативных правовых актов _____

Консультативная деятельность, основные вопросы консультирования _____

Награды, почетные звания, дипломы _____

Участие в муниципальных, районных, областных конференциях, семинарах, форумах по вопросам местного самоуправления _____

Дополнительная информация о практической и научной деятельности

« ____ » _____ 20__ г. Подпись _____