## Мотивация труда работников муниципальных органов управления

# **2015**

# **ВВЕДЕНИЕ**

мотивация менеджмент персонал муниципальный

**Актуальность темы.** В современное время важную основу долгосрочных конкурентных преимуществ каждой организации образуют человеческие ресурсы, то есть люди, их высокая квалификация, система ценностных ориентаций, знания, навыки и умения и стремление к осуществлению установленных целей, а также трудовая мораль.

Основные цели организационного управления на сегодняшний день сконцентрированы на рациональном использовании человеческих ресурсов, но сами по себе сотрудники не могут формировать систему управления, которая отличается единством целей и действий, общими корпоративными ценностями и интересами.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Следует сказать, что мотивационный фактор гарантируют превращение знаний, умений, навыков в средства личностного и профессионального роста, тем самым, способствуя достижению профессионального мастерства. Большой уровень мотивации к труду помогает полнейшему использованию способностей и квалификации сотрудников предприятия, повышению темпов экономического роста.

В системе повышения производительности труда мотивация сотрудников является одним из самых действенных методов, поэтому правильно построенная стратегия мотивации является резервом будущего успеха во всей организации.

Система мотивации работников при осуществлении прогнозных планов организации способствует снижению рисков реализации проектных решений. Она предполагает соотношение вознаграждения ответственных руководителей и исполнителей с их способностью осуществить намеченный проект в определенные сроки и в рамках определенного бюджета. Существенным составляющим компонентом результативности воплощения в жизнь предприятия является сплоченность команды вокруг совместных идей, уважительное отношение сотрудников друг к другу, взаимопомощь, то есть все работники предприятия должны функционировать как единая система, направленная на определенный результат.

Гибкое применение принципов системы оплаты труда по итогам на каждом этапе осуществления проектных решений и внимание к нематериальным стимулам являются необходимыми условиями благополучной реализации прогнозных показателей дальнейшего развития предприятия.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Нерезультативная система мотивации вызывает у сотрудников предприятия неудовлетворенность, что всегда приводит к снижению производительности труда. В связи со всем вышеперечисленным, выбранная тема выпускной квалификационной работы: «Мотивация и стимулирование персонала муниципальных органов управления» является актуальной.

Актуальность исследования определена еще и тем, что результативная мотивация является одним из наиболее важнейших факторов конкурентоспособности современных организаций.

**Степень разработанности проблемы.** В ходе написания теоретической и методологической части исследования в основном использовалось труды отечественных ученых, раскрывающих вопросы мотивации труда работников муниципальных органов управления (Михалкина Е. В., Скачкова Л. С. Патласов О.Ю.) а так же Федеральные законы, Указы Президента РФ, постановления Правительства и т.д.

**Цель выпускной квалификационной работы -** на основе рассмотрения теоретических аспектов и экономического анализа мотивации трудовой деятельности предложить комплекс мер по совершенствованию системы мотивации труда работников муниципальных органов управления.

Цель исследования предопределила постановку и решение **следующих задач:**

- рассмотреть теоретико-методологические подходы к исследованию мотивации и стимулированию персонала работников муниципальных органов управления;

- провести анализ системы мотивации труда и стимулирования персонала муниципальных органов управления на примере муниципального учреждения администрации г. Норильска.

- определить направления совершенствования мотивации трудаи стимулирование персонала муниципальных служащих.

Объектомисследованияявляетсямуниципальноеучреждение администрации г. Норильска

**Предметом исследования** являются принципы, методы стимулирования и мотивирования, предлагаемые экономикой труда.

**Нормативную базу выпускной квалификационной работы** составили: Конституция Российской Федерации; Гражданский Кодекс Российской Федерации; Трудовой Кодекс Российской Федерации.

**Информационную базу выпускной квалификационной работы** составили:основныеорганизационно-экономические показателимуниципального учреждения администрации г. Норильска.за 2014 - 2016 года.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы явились труды таких ученых, как: Патласов О.Ю., Маслова В.М., Миляева Л. Г., Минева О. К., Бугаков В.М.

Среди зарубежных авторов, исследовавших систему материального стимулирования и оплаты труда можно назвать Друкера П. Герцберга Ф.

**Основные методы исследования.** В выпускной квалификационной работе применялись методы системного, сравнительного и статистического анализа.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и восьми параграфов основной части, заключения и библиографического списка.

# **1 .ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА РАБОТНИКОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ**

мотивация менеджмент персонал муниципальный

# **1.1 Понятие и сущность мотивации труда**

Среди наиболее актуальных проблем в управлении персоналом на сегодня выделяют мотивацию и стимулирование труда. Никакое предприятие или организация не будет иметь возможности развиваться и достигать высокой эффективности работы без мотивирования своих сотрудников.

Существенное улучшение сервиса и качества работы организации допустимо лишь при использовании наиболее современных и передовых методов стимулирования. Как известно, одним из самых важных факторов производства и работы организации остается человеческий фактор. Именно поэтому руководитель должен уметь правильно мотивировать и стимулировать труд персонала предприятия [5, с. 35].

Мотивация персонала - один из способов повышения производительности труда.

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любой организации.

Мотивация, усиление стимулов и соответствие системы этих стимулов системе мотивов персонала являются ключевыми аспектами в вопросах эффективного использования кадровых ресурсов организации. Глубокая теоретическая проработка данных аспектов является необходимой основой при построении эффективной системы стимулирования. Однако на данный момент не существует единой трактовки таких основополагающих понятий как «мотив труда», «мотивация труда», «стимул труда» и «стимулирование труда» [7, с. 44].

Мотивация - это осознанное человеком побуждение к активности, целенаправленному действию, решению поставленных задач. Стремление является внутренним и проявляется только тогда, когда оно до конца понято субъектом. В основе мотивации лежит определённая потребность (физиологическая, духовная, ценностная), после удовлетворения которой импульс к действию существенно снижается.

Стимулирование - это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека.

Отличие мотивации от стимулирования

Направленность. Мотивация - это внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку, стимулирование - внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.

Содержание. Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию, мотивация может носить только позитивный характер.

Существование. Стимулирование используется до того момента, пока оно не отменено, мотивация - до тех пор, пока она не реализована.

Цель. Мотивация - удовлетворение внутренней потребности, стимулирование - способ воздействия на человека.

Принадлежность. Мотивация свойственна конкретному человеку, работнику, а стимулирование - группе людей, объединенных по единому признаку.

Мотивация выполняет главенствующую роль в эффективности работы организации. Знание структуры и иерархии мотивов разных категорий работников дает возможность избежать множества ошибок в управлении и формировать необходимые условия для реализации творческого потенциала каждого сторонника производственного процесса.

Именно данное обстоятельство определяет необычайную актуальность исследованию теоретических обобщений зарубежных и отечественных концепций мотивации.

Мотивация выполняет важнейшую роль в производительности труда, в результативности организации в общем [10, с. 76].

Получила большое распространение систематизация теорий, в которой применяется хронологический критерий для классификации:

1) традиционный подход на основании модели «экономического человека» Ф. Тейлора;

2) подход с концепции «человеческих отношений», который опирается на модель «социального человека» Э. Мэйо;

3) предоставление возможностей для самореализации работника в труде на основании модели «творческого человека» Ф. Герцберга;

4) подход с концепции человеческих кадров на основании модели «сложного человека»[5, с. 35].

Образцом может являться теория Меррея, который предлагает определять

важнейших потребностей, которые движут людьми в результате их жизнедеятельности, в том числе трудовой; они и определяют его поведение в определенной ситуации.

Теория мотивационных потребностей Д. Мак Клелланда характерна попыткой определить наиболее важнейшие среди «вторичных потребностей», которые актуализированы при условии достаточной материальной обеспеченности.

Он говорит о том, что любое предприятие предоставляет сотруднику возможности реализации трех потребностей высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основании образуется и четвертая потребность - в том, чтобы избегать неблагоприятных факторов, то есть препятствий или недочетов в реализации трех названных потребностей. Все сотрудники в определенной мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности.

Но, у разных людей данные потребности выражаются по-разному или имеются в определенных комбинациях [26, с. 94].

Точка зрения Ф. Герцберга сложена в результате эмпирического исследования определенного предприятия с задачей выявления мотивационных факторов работников. Автор рассматривает 2 группы факторов: факторы «гигиены» и «мотиваторы».

Обобщая итоги своих исследований, Герцберг делает ряд выводов: во- первых, неимение гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности трудом; во-вторых, присутствие мотиваторов может лишь в частичном плане и неполно восполнять отсутствие факторов гигиены; в-третьих, в обычных условиях присутствие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия; и, последнее, положительное максимальное мотивационное влияние может быть достигнуто в результате мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Исследование «закон результата» П. Лоуренса и Д. Лорша также направляется на определение простейших способов поведения работника и их использование при определении способов трудовой мотивации. Работники прилагают стремление к ранее апробированным типам трудового поведения, которые вызывают ассоциации у них с полнейшим удовлетворением потребности [7, с. 56].

Теория постановки задач Э. Лока представляет определение мотивов, как сложнейший процесс: работники в некоторой степени воспринимают задачу предприятия как свою собственную и пытаются ее решить, получению удовлетворения от выполнения необходимой для этого работы. Результативность работы определена такими характеристиками задач, как приверженность работника к ним, их приемлемость, трудность и др.

Чем цели более реальны, точны, тем упорнее работник будет пытаться их достичь, несмотря на трудность и специфичность работы, и тем больших итогов сумеет добиться в результате их достижения.

Согласно теории постановки задач большое влияние на мотивацию работника определяет и полученный результат. Если он положителен, то

исполнительбудетдовольнымсобойиегомотивацияусиливается,ав противоположном моменте происходит обратное.

В важнейших теориях мотивации, вместе с правильными гипотезами и подтверждающими тезисами, существуют и некоторые известные, но неверные или нечеткие гипотезы.

Современные управленческие теории не стремятся опровергать друг друга, настаивая на своей бесспорной истинности, предлагая согласовывать положения, которые получили подтверждения и заимствованные из разного рода источников [8, с. 66].

Самой распространённой и основополагающей концепцией трудовой мотивации является теория потребностей А.Маслоу, научные выводы которой служат отправной точкой для разнообразных разработок в области социологии и психологии.

Согласно данной теории, потребности человека можно условно разделить на: первичные и вторичные. При этом они представляют собой иерархическую структуру и располагаются в ней согласно человеческим приоритетам. А.Маслоу распределил эти потребности по мере возрастания, что объяснил тем фактом, что пока человек имеет примитивные физиологические потребности (голод, жажда, физиологические потребности), он не может испытывать потребности высокого уровня.

Так, после ступени, обозначенной, как физиология, следует потребность в безопасности, далее потребность в привязанности и любви. Следующие ступени означают потребности в уважении и одобрении, потребности в знаниях и принятии как можно большей информации, потребность в эстетике (жажда гармонии, красоты и искусства), и, наконец, наивысшая ступень пирамиды - стремление к раскрытию внутреннего потенциала (самоактуализация).Однако тут необходимо добавить, что нет необходимости в полном удовлетворении какой-либо потребности для перехода на следующую ступень, а достаточно частичного насыщения.

Когнитивные теории утверждают, что биологические побуждения или оптимальная активация слишком сужают представления о мотивации и представляются слишком грубыми для объяснения разнообразного поведения человека, так как практически всегда человек находится в состоянии активности.

Человек постоянно чем-либо занят и в большинстве случаев сам принимает решения относительно своих действий. К примеру, согласно данной теории, голод в редких случаях может «побуждать» к безотлагательным бездумным действиям. Чаще всего, происходит выбор поесть или нет, выбрать плотное меню или легкую закуску. Каждый раз, чтобы сделать тот или иной выбор, человек, так или иначе, прибегает к процессу мышления и принятия решения [9, с. 69].

В. Синклер разработал теорию подкрепления, которая рассматривает влияние стимулов человека на его поведение в каждый момент жизни. В основе данной теории лежит мнение о том, что все действия работника (зависимо от способа выполнения порученного задания) имеют для него положительные, отрицательные либо нейтральные последствия. Положительные последствия повышают вероятность подобного поведения в будущем, отрицательные - понижают, а нейтральные могут привести к медленному затуханию.

Каждый работник извлекает определенный урок из нынешней ситуации и старается либо заслужить поощрение, либо избежать негативных последствий, при этом сохраняя или изменяя свое поведение. Однако не стоит упускать из внимания, что на одни и те же стимулы разные работники реагируют по- разному и с разной интенсивностью. Исследования показывают, что поощрение улучшает работу в 90% случаев, а наказание - в 10%, ив 10% - ухудшает; угрозы же на 99% игнорируются.

По теории подкрепления В. Синклер выделяет такие способы влияния на работников, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Действия, которые направлены позитивно, получают положительное подкрепление. Кроме всего прочего, такое подкрепление облегчает подбор и привлечение персонала, а так же его закрепление, снимая издержки на затраты по выплате заработных плат и пр. Отрицательное подкрепление используется, когда необходимо поощрить работника за отсутствие отрицательных действий (например, прогулов или опозданий). Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия.

Отрицательное подкрепление может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции, а положительное подкрепление вызывает желательные реакции.

Наказание - это пресечение негативного поведения и обеспечение не повторения его в будущем. В таких случаях используются наказания в виде штрафов, снижении социального статуса или заработной платы, понижение в должности и т.д. Наказание может уменьшить частоту проступков, однако в целом применять только наказание будет абсолютно неэффективно [10, с. 35].

Для Российской Федерации актуально изучение опыта мотивации труда персонала таких государств, как США, Германия, Австрия. Почти четверть века назад в развитых государствах было обнаружено направление снижения стимулирующего эффекта от заработной платы, в результате данного были разработаны новейшие способы стимулирования труда кадровых работников [18, с. 66].

Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации - массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.

К примеру, в Америке мотивации труда с участием в управлении является одной из основных аспектов программ, которые способствуют росту трудомотивирующего эффекта [30, с. 54].

Практически все американские компании вместе с системой вознаграждений определяют для своих работников медицинское страхование за счет компании, программные продукты повышения квалификации, корпоративные обеды и многое иное.

Например, корпорации IBM и AT&T в ответ на преобразования демографической ситуации в государстве разработали и в успешном плане внедрили так называемые семейные программы. Значительная часть работающих данных компаний - граждане в возрасте до 40 лет, у многих имеются маленькие дети.

Руководство корпораций дает этим сотрудникам возможность работать по скользящему графику, помощь в подборе служебного персонала, корпоративные детские сады, а также внедряет праздники для работников с малышами.

Большое значение американцы уделяют и росту квалификации своих работников. В каждой из вышерассмотренных корпораций издержки на все формы обучения равняются 800 млн. долларов в год. Обучение, по мнению американцев помогает росту индивидуальной трудовой отдачи и максимизации доходности компании [16, с. 62].

Французская модель мотивации труда определяется разнообразием экономического инструментария, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Характерная черта ее - включение стратегического планирования в рыночный механизм.

Основой рыночных отношений во французской модели становится конкуренция, в непосредственном плане влияющая на качество продукции, удовлетворение потребностей граждан в товарах и услугах.

Во Франции, пожалуй, самая большая система мотивации труда персонала, в которую включены все существующие программы по повышению мотивации труда в компаниях. Отсюда напрашивается вывод о необходимости работы с персоналом на предприятиях.

Практически 69% жителей Франции считают эффективной нематериальной мотивацией скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса.

Не менее значительным французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также содействие в выплате кредитов. Большое распространение во Франции имеет корпоративное питание.

В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда.

На иных организационных уровнях (отделов и управления предприятием в целом) применяется принцип представительства, в ряде государств закрепленный в законодательном плане.

В Великобритании работники включены в наблюдательные советы и правления. Участие в профсоюзной работе определяет социальную и кадровую политику компании.

- Немецкая модель мотивации труда исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом [22, с. 62].

В Германии утверждено законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса.

Сотрудники немецких предприятий также имеют своих представительства в советах директоров, но без права голоса в вынесении решений. Во множестве зарубежных государств работники имеют право участия также в решении социальных аспектов. Актуальность и значение мотивации в настоящее обусловливается изменением миссии и целевых установок развития предприятий, возникновением новейших организационно- правовых форм.

Мотивация сотрудников обязана основываться на оценке степени личного вклада отдельного сотрудника, степени участия работника, рискованности и инновационности проекта, и в конечном счете его прибыльности. Также нужно

уделить особое внимание к бонусам за риск и экономию материальных средств. Так, например, очень часто инвестиционные проекты являются особо рискованными.

В случаях, когда риск оправдывает себя, склоняясь в сторону положительного эффекта, необходимо включить его в состав премии [24, с. 19]. Для этого в развитых иностранных государствах проводят ранжирование рисков, включают систему категории рисков и обусловливают бонусы (премии) по каждому из них. Проводимый анализ специалистами в этом направлении обнаруживает, что мотивация по данным позициям в целом ряде случаев оказывает содействие качественному исполнению управленческого решения.

При многообразии существующих подходов к этой проблеме мотивации персонала при реализации различных управленческих проектов в разных странах основными наиболее общими тенденциями развития мотивации являются следующие:

формализация методов и процедур отбора кадров для реализации проекта;

- разработка научных критериев оценки персонала; научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале и систем его стимулирования;

-выдвижение перспективных работников;

повышение обоснования кадровых решений и расширение их гласности.

Данные общие тенденции необходимо учитывать в отечественной практике управления проектами.

Подводя итог, необходимо подчеркнуть, что значимость мотивации труда в организациях имеет большую важность для их эффективного функционирования.

Совокупное использование рассмотренных методов будет иметь результативный показатель.

# **1.2 Особенности мотивации трудовой деятельности и стимулирование персонала в системе муниципальных органов управления**

Мотивация работников муниципальных органов управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами. Процесс мотивации персонала муниципальных органов управлениякак обособленного типа персонала муниципальных органов управления имеет ряд характерных черт.

Прежде всего, речь идет о соотношении материальных и нематериальных методах стимулирования труда работников муниципальных органов управления. Как свидетельствуют отечественные и зарубежные исследования в области мотивации таких работников, очень важное значение для них имеет нематериальное стимулирование труда [9, с. 36].

Нематериальная мотивация - это одна из важнейших составляющих стиля управления в организации, которая используется в совместимости с материальной мотивацией и демотивацией.

Только оптимальное соотношение системы поощрения и наказания сотрудников является залогом успешной работы организации.

Нематериальная мотивация - это поощрения работников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и иные выплаты.

Виды нематериальной мотивации работников в сфере деятельности муниципальных органов управления:

Существуют следующий инструментарий нематериальной мотивации работников муниципальных органов управления [24, с. 53].

1 .Справедливая система оплаты труда. В бюджетных организациях работники вступают в отношения найма с работодателями, действующими от имени государства, которое в свою очередь, их нанимает. В распоряжение работодателей передаются бюджетные средства, которые должны обеспечить выполнение поставленных задач в соответствии с профилем деятельности организаций.

2 .Возможность применять свой интеллектуальный потенциал. Если человек с высшим образованием и интересом к выбранной профессии работает там, где его навыки не востребованы, то выполнять свои обязанности с должным рвением он не будет. И это будет происходить не из-за недостатка ответственности, а просто в результате того, что работа ему неинтересна.

.Возможность профессионального развития. Тренинги, курсы повышения квалификации, возможность иметь дополнительное высшее образование - все это и есть формы нематериальной мотивации сотрудников. Дополнительное обучение не только определяет возможность восполнят недостаток информационных сведений по проблематике, но и отвлекает от ежедневной рутины, что тоже имеет значимость.

.Возможность карьерного роста. Каждому присуще желание развиваться, и если организация определяет такую возможность, то это является значительным плюсом.

Те организации, где нет преимуществ карьерного роста, в обычном плане используются для формирования необходимого опыта, чтобы в последующем перейти к предприятию-конкуренту уже работником высокого класса.

5 .Развитая система социальной защиты работающих в организации. Профсоюзный комитет, детские учреждения, стадион, оздоровительный комплекс, база отдыха, материальное содействие пенсионерам.

6 .Эффективные условия труда, организация эргономичных рабочих мест, постоянная модернизация оборудования.

.Корпоративные состязаниия с присуждением переходящих званий. Или заслуженные звания - заслуженный бухгалтер, лучший учитель и т.д.

.Формирование оптимального психологического климата в коллективе.

Результативная система адаптации новых сотрудников [14, с. 55].

9 .Оптимальная обратная связь между работающими и руководящей верхушкой организации, внедрение корпоративных праздников.

# **1.3 Проблемы мотивации и стимулирование персонала в системе муниципальных органов управления**

Для мотивации работников муниципальных органов управления существует набор методов, призванных данную мотивацию осуществить. Методы мотивации работников муниципальных органов управления можно разделить на материальные и нематериальные. К материальным методам мотивации относятся: оплата труда; премии; бонусы; доплаты за условия труда; внутриорганизационные льготы; оплата организацией медицинских услуг и др. [8, с. 54].

К нематериальным методам мотивации можно отнести: обучение; возможность самореализации и творчества; стабильность и престиж; фиксацию достижений; участие в принятии решений; стиль руководства.

Условно мотивацию работников в сфере муниципального управления можно разграничить на два типа:

А) положительная мотивация, обуславливающая стремление добиться успеха в профессиональной деятельности;

Б) отрицательная мотивация, подразумевающая страх перед осуждением, неодобрением и наказанием, которое может носить как материальный, так и психологический характер.

В российских муниципальных органах управления в рамках управления персоналом применяются две основные формы мотивации.

1. Мотивация по результатам (вознаграждение работника или группы обычно связано с достижением конкретного результата либо выполнения определенного этапа в осуществлении трудовой деятельности).

2. Мотивация по статусу или рангу (при данном типе мотивации нужно учитывать статус работников муниципальных органов управления и их квалификацию) [12, с. 189].

В отношении муниципальных служащих, как свидетельствуют результаты многих исследований, наибольшее распространение имеет мотивация по статусу или рангу, так как именно данные характеристики являются крайне важными в бюджетной сфере[5, с. 35].

Одним из наиболее важных результатов исследования является вывод о том, что в своей профессиональной деятельности работники муниципальных органов управления в значительно большей степени ориентированы на альтруизм, чем на эгоизм. Альтруизм является наиболее ценной общественной мотивацией, наличие которой отличает зрелого человека. Следовательно, формирование эффективной мотивационной политики в отношении работников муниципальных органов управления должно быть основано на создании возможности полностью посвятить себя профессиональной деятельности.

Также для успеха мотивационной политики в отношении работников муниципальных органов необходимо учитывать их ориентацию на результат собственной работы. В соответствии с полученными результатами исследования, можно сделать вывод о том, что наиболее результативными методами стимулирования труда работников муниципальных органов управления могут стать нематериальные методы стимулирования труда.

Какой должна быть система мотивации работников муниципальных органов управления?

1. Охватывающей все категории работников.

Мотивация должна касаться всех работающих, чтобы никто не чувствовал себя обделенным.

2. Сопоставимой с задачами развития организации. Мотивация работников муниципальных органов управления может в одновременном плане быть полезной не только в результате повышения производительности труда, но и в иных направлениях развития организации. Например, можно оплатить работникам посещение тренингов и семинаров, которые будут повышать их квалификацию.

В результате, для сотрудников это будет нематериальная мотивация - обучение за счет организации.

По-другому сказать, система нематериальной мотивации работников муниципальных органов управления должна в позитивном плане отражаться не только на деятельности каждого конкретного сотрудника, но в организации в общем.

3. С постоянной заменой старых методов новыми. Если для материальной мотивации эффективнее будет в стабильном плане применять одну и ту же систему оплаты труда, то нематериальная мотивация персонала всегда должна иметь определенный эффект новизны. К примеру, когда руководитель в первый раз похвалит работника перед всем коллективом - он будет гордиться этим, и будет работать еще результативнее. Но когда он таким же образом похвалит его в двадцатый раз - это уже будет воспринято как обыденность и не будет давать никакого эффекта [21, с. 66].

Чтобы правильно выбрать оптимальные методы мотивации работников муниципальных органов управления, нужно отталкиваться от психологических потребностей работников, которые составляют рабочий коллектив.

Виды мотивации к работникам, которые имеют потребности на любом из этих уровней от низшего к высшему представлены ниже.

1. Физиологические потребности. Для людей, которые не могут удовлетворить свои физиологические потребности (им негде жить и нечего есть), нематериальная мотивация будет вообще не нужна. Прежде всего, нужно дать им возможность удовлетворить эти потребности, применяя материальную мотивацию - гарантировать достаточный уровень заработка..

2. Потребности в безопасности. У людей, физиологические потребности которых удовлетворяются, далее образуются потребности в защите и безопасности.

Они стремятся чувствовать уверенность в завтрашнем дне, некую защиту со стороны своего работодателя. Таких людей ни в коем случае нельзя пугать увольнением: им нужно дать понять, что организация гарантирует им эту защиту, пока они здесь работают-у них всегда будет существовать необходимый уровень дохода, они в надежном аспекте защищены [17, с. 54].

3. Социальные потребности. Дальше на первый план определяются социальные потребности - нахождение в коллективе, общение, дружба. В данном аспекте нематериальная мотивация персонала должна направляться на формирование сплоченного дружного коллектива, сохранения в нем миролюбивой обстановки.

Для данного можно использовать организацию корпоративных праздников, спортивных соревнований, совместные выезды на экскурсии, на природу, посещения культмассовых мероприятий и т.д.

4. Потребности в уважении. Сотрудники высшего уровня потребностей нуждаются в том, чтобы их уважали, чтобы чувствовать свое значение для организации, чтобы работодатель рассматривал в них ценного работника. Здесь нужно использовать методы нематериальной мотивации, которые направляются на выражение признания и уважения: доски почета, личная и публичная похвала руководителя, награждение грамотами, ценными призами и т.д. [5, с. 35].

5. Потребность в самовыражении.

Ну а теперь рассмотрим наиболее распространенные эффективные методы мотивации работников муниципальных органов управления, которые можно использовать, чтобы повысить эффективность труда и лояльность сотрудников.

Некоторые из них не требуют вообще никаких материальных затрат, в то же время, непременно, будут иметь свой положительный эффект, поэтому применять их должен абсолютно каждый руководитель, проявляющий заботу о своем коллективе.

– Проведение совещаний, на которых сотрудники будут информироваться о достижениях организации и вкладе каждого в эти достижения, публичная похвала, награждения особо отличившихся сотрудников;

– Личная похвала сотрудника за эффективную работу, высокую производительность, выполнение и перевыполнение плановых показателей или другие рабочие достижения;

– Поздравления сотрудников с Днем рождения, Новым годом, 8 марта, Днем основания организации и другими праздничными датами, организация праздничных мероприятий на любом уровне (от корпоративных праздников до скромного празднования в коллективе);

– Помощь и сочувствие в горе сотрудника (при смерти или попадании в больницу родственников), не обязательно материального характера: можно отпустить с работы на нужное количество дней с сохранением оплаты, выделить служебный автомобиль, использовать свои связи для лучшей организации и т.д. [19, с. 42].

– Помощь сотрудникам в решении личных или семейных вопросов: например, установление индивидуального графика работы, помощь с арендой жилья, при переезде и т.д.;

– Предоставление абонементов на посещение спортивных клубов, фитнес

- центров, бассейнов и т.п.;

– Забота о профессиональном росте сотрудников: организация обучения, участия в курсах повышения квалификации, тренингах и семинарах за счет организации;

– Забота о карьерном росте сотрудников: продвижение на высшие должности в первую очередь своих сотрудников, показавших хорошую результативность работы; [7, с. 44].

– Организация стажировок за границей и загранкомандировок (для организаций, чья деятельность предполагает такую необходимость);

– Проявление интереса к проблемам рабочего коллектива и каждого сотрудника, общение с коллективом и каждым сотрудником лично;

– Обращение за советом к коллективу или определенным сотрудникам (как по делу личного характера, так и касающегося деятельности организации);

– Вежливое обращение с сотрудниками, использование таких слов как “здравствуйте”, “до свидания”, “спасибо”, обращение по имени (как в устной речи, так и в письменных обращениях);

– Угощение сотрудников коллектива просто так, без повода (например, пиццей, пирожными, конфетами);

– Предоставление возможности уйти с работы пораньше или взять дополнительный выходной за хорошо выполненную работу или по уважительной причине;

– Использование доски почета, как визуальной (в офисе организации), так и виртуальной (на сайте);

– Награждение сотрудников грамотами, знаками отличия, памятными подарками;

– Красивое название должности (как в известном анекдоте: “Менеджер по уборке территории” звучит гораздо привлекательнее, чем “Дворник”). В этом есть не только психологическая подоплека, но и рациональное зерно: красивая запись в трудовой книжке сыграет лучшую роль для дальнейшей карьеры;

– Оборудование удобного и комфортного рабочего места со всем необходимым инвентарем;

– Участие сотрудника в важных встречах (например, при деловых переговорах с партнерами) в качестве консультанта.

Таким образом, сделаем вывод.

Мотивация выполняет главенствующую роль в эффективности работы организации.

Знание структуры и иерархии мотивов разных категорий работников дает возможность избежать множества ошибок в управлении и формировать необходимые условия для реализации творческого потенциала каждого сторонника производственного процесса. Мотивация работников муниципальных органов управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами.

Мотивационный фактор гарантируют превращение знаний, умений, навыков в средства личностного и профессионального роста, тем самым, способствуя достижению профессионального мастерства. Большой уровень мотивации к труду помогает полнейшему использованию способностей и квалификации сотрудников.

В системе повышения производительности труда мотивация сотрудников является одним из самых действенных методов, поэтому правильно построенная стратегия мотивации является резервом будущего успеха во всей организации.

Мотивация работников муниципальных органов управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами. Процесс мотивации персонала муниципальных органов управлениякак обособленного типа персонала муниципальных органов управления имеет ряд характерных черт.

Условно мотивацию работников в сфере муниципального управления можно разграничить на два типа: положительная мотивация, обуславливающая стремление добиться успеха в профессиональной деятельности; отрицательная мотивация, подразумевающая страх перед осуждением, неодобрением и наказанием, которое может носить как материальный, так и психологический характер.

В российских муниципальных органах управления в рамках управления персоналом применяются две основные формы мотивации. 1. Мотивация по результатам (вознаграждение работника или группы обычно связано с достижением конкретного результата либо выполнения определенного этапа в осуществлении трудовой деятельности). 2. Мотивация по статусу или рангу (при данном типе мотивации нужно учитывать статус работника и его квалификацию).

# **2 .АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА НОРИЛЬСКА**

**2.1 Общая характеристика муниципального учреждения администрации города Норильска**

Администрация МО г. Норильска обеспечивает исполнение действующего Устава, законов и договоров (соглашений) г. Норильска и с данной задачей в рамках своих полномочий утверждает нормативные правовые акты, реализует распорядительную деятельность, руководит органами исполнительной власти муниципального образования, которые подчинены ему согласно со структурой органов исполнительной власти.

Администрация МО г. Норильска является ответственной перед Законодательным Собранием области по аспектам исполнения законов в рамках, которые определены федеральными законами, действующим Уставом и законами области

В рамках, которые установлены федеральными законами, действующим Уставом и законами, Администрация МО г. Норильска имеет право самостоятельно установить порядок своей деятельности, в частности посредством утверждения Регламента города.

Администрация МО г. Норильска облает правом юридического лица, а также печать с изображением герба муниципального образования.

Администрация МО г. Норильска создает и реализует меры по обеспечению совокупного социально-экономического развития в рамках предметов исключительного ведения муниципального образования, а также принимает участие в осуществлении общей в Российской Федерации государственной политики в сфере финансов, науки, образования, здравоохранения, социального направления и других сферах государственного управления, которые находятся в ведении Российской Федерации и совместном ведении Российской Федерации и муниципального образования.

Организационная структура Администрации МО г. Норильска является функционально-целевой моделью управления, главными элементами которой считаются функционально-целевые блоки (ФЦБ), которые объединяют ИОГВ области согласно с осуществляемыми функциями и целями в пределах

приоритетных направлений развития г. Норильска.

Деятельность муниципального образования обеспечивают ее структурные звенья (комитеты, отделы, управления) согласно со своей спецификой деятельности.

В этих задачах структурные подразделения:

- организовывают работу подведомственных структур; собирают информации по профилю своей работы;

- исследуют текущее состояние и развитие отраслей и областей обслуживания; подготавливают справочное, информационные, аналитические и другого рода сведения, которые нужны для результативной работы администрации;

- подготавливают проекты постановлений и распоряжений главы г.

Норильска;

- составляют проекты нормативных актов, отдают их на рассмотрение; обеспечивают Главу г. Норильска необходимыми сведениями о состоянии дел и деятельности областных служб.

В Администрации МО г. Норильска трудится 127 человек.

Согласно данным, приведенным ниже, численность работников за последние 5 лет неуклонно растет. Кадровый потенциал Администрации МО г. Норильска должен анализироваться с целью определения степени обеспеченности кадрами краткосрочных и долгосрочных задач учреждения, адекватности кадров целям и направлениям развития организации.

В Администрации МО г. Норильска проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Рассмотрим графики производительности труда и численности персонала, а также текучести за данный период, чтобы понять за счет чего изменился объем производства (рис. 2.2, рис. 2.3, рис. 2.4).



Рис. 2.2. Динамика численности работников Администрации МО г.Норильска за 2014-2016гг.



Рис. 2.3. Динамика производительности труда за 2014-2016гг.

Рассчитаем динамику уровня текучести и количества уволенных по собственному желанию и по решению администрации (Табл. 2.1).

Таблица 2.1 Динамика уровня текучести и количества уволенных по собственному желанию и по решению администрации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Единица измерения | Динамика по годам | | |
|  |  |  | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1. | Численность персонала (среднесписочная) | Чел. | 126 | 125 | 127 |
| 2. | Количество уволенных по собственному желанию и желанию администрации | Чел. | 42 | 47 | 40 |
| 3. | Коэффициент текучести | % | 33,6 | 38 | 31 |

Рассчитаем динамику уровня текучести (рис. 2.4)

Кт=Чув/Чссп\*100,(2.1)

гдеКт- коэффициент текучести

Чув - численность уволенных по собственному желанию и по решению администрации Чссп - среднесписочная численность персонала

г. - 42/126\*100=33,6

2015 г. - 47/125\*100=38

г. - 40/127\*100=31



Рис. 2.4. Текучесть кадров Администрации МО г. Норильска в 2014-2016 гг.

Как видим, в 2015 г., даже при увеличении текучести кадров (на 13%) и небольшом (1%) уменьшении численности персонала производительность труда незначительно, но все-таки выросла на 0,5%. А в 2016 г. динамика была положительной по всем этим показателям: численность увеличилась на 1,5%, производительность выросла на 8%, а текучесть сократилась на 18,5%. Это говорит о том, что персонал Администрации МО г. Норильскаиграет в его развитии главную роль.

Средний стаж рассчитывается суммированием стажа каждого сотрудника в данной категории и делением на количество человек в категории.

Например, специалисты (Табл. 2.2).

Таблица 2.2 Средний стаж в зависимости от количества человек в категории

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Стаж | Единица измерения | Специалисты | | |
|  |  |  | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1. | От 0 до 1 года | Чел. | 14 | 54 | 69 |
| 2. | От 1 до 3 (2) | Чел. | 34 | 20 | 46 |
| 3. | От 3 до 5 лет (4) | Чел. | 28 | 16 | 11 |
| 4. | Более 5 лет (6) | Чел. | 7 | - | - |
| 5. | Итого средний стаж | лет | 2,9 | 1,4 | 1,7 |

Средний возраст рассчитывается на основании возрастных категорий и количества сотрудников в них находящихся, т.е. суммированием возраста каждого сотрудника в данной категории и делением на количество человек в категории. Например, руководители (Табл. 2.3).

Таблица 2.3 Средний стаж в зависимости от возраста

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Возрастная категория | Единица измерения | Руководители | | |
|  |  |  | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1. | До 30 лет (27) | Чел. | - | 1 | 4 |
| 2. | 31-40 лет (35) | Чел. | 8 | 4 | 8 |
| 3. | 41-50 лет (45) | Чел. | 15 | 7 | 7 |
| 4. | Свыше 50 лет (52) | Чел. | 2 | 1 | - |
| 5. | Итого средний возраст | лет | 43,3 | 41,8 | 36,9 |

Средний возраст руководителей (36,9) и технических исполнителей (34,2) соответствует допустимой норме 35-38 лет, в карьере это этап профессионализма. В этот период уже имеется практический опыт в трудовой деятельности, происходит рост квалификации, появляется желание бороться за достижения и результаты.

Средний возраст специалистов (28,7) и рабочих (26,2) - это период развития основных профессиональных способностей, так называемый этап - достижение успеха. Обычно в этом возрасте строятся краткосрочные планы для достижения профессиональных целей.

Очень важно в это время создать для них как можно большее количество профессиональных ситуаций, чтобы развить умение справляться с самыми различными трудностями.Средний возраст в целом составляет 28,8 лет (стадия достижения успеха), что говорит о недостаточном наличии профессионального опыта, о «реалистичности взглядов» на трудовую деятельность. Средний возраст рассчитывается на основании возрастных категорий и количества сотрудников в них находящихся (Табл. 2.4), если речь идет по категориям: руководители, специалисты, то весь возраст категории суммируется и делится на имеющуюся в данной категории численность.

Таблица 2.4 Возрастной состав работников Администрации МО г. Норильска за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Возрастная категория | Единица измерения | Динамика по годам | | |
|  |  |  | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1. | До 30 лет | Чел. | 24 | 29 | 32 |
| 2. | 31-40 лет | Чел. | 57 | 41 | 41 |
| 3. | 41-50 лет | Чел. | 32 | 33 | 38 |
| 4. | Свыше 50 лет | Чел. | 12 | 21 | 14 |

Критерии оценки кадрового потенциала и параметры, по которым производится исследование имеют различный характер: с позиции текущих задач персонал является адекватным, с позиции перспективы - не имеет соответствие новому видению организации.

Кадровый потенциал должен исследоваться как общий уровень кадровой обеспеченности возможностей дальнейшего развития организации.

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям: 1.По масштабам кадровых мероприятий.

.По степени открытости.

Далее рассмотрим основные источники найма персонала (Табл. 2.5).

Таблица 2.5 Основные источники найма работников Администрации МО г. Норильска

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Источники найма | Категории персонала | | |
|  | Руководители | Специалисты | Рабочие |
| Внутренние |  | + |  |
| Внешние | + | + | + |

К отрицательным моментам можно отнести отсутствие внутренних источников набора в среде руководителей, что говорит об отсутствии перспектив роста для амбициозных сотрудников организации, и не дает основы для развития мотивации работников.

В Администрации МО г. Норильска используются 2 важнейшие модели подготовки кадров организации:

обучение без отрыва от работы - теоретический курс и практическая подготовка в организации;

обучение с отрывом от основной деятельности в специальных профессионально- учебных организациях и центрах подготовки кадров.

Модель мотивационных характеристик работы в Администрации МО г.

Норильска представлена в табл. 2.6.

Таблица 2.6 Модель мотивационных характеристик работы в Администрации МО г. Норильска

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Важнейшие значения работы | Важнейшие психологические состояния | Мотивация работника и итоги |
| -разнообразие | -ощущение важности | -высочайшая внутренняя |
| профессиональных | деятельности | рабочая мотивация |
| навыков | - ответственное отношение за | -высочайшее удовлетворение |
| -целенаправленность, | итоги работы | от работы |
| целостность деятельности | -гордость за эффективное | -не большое количество |
| -важность деятельности | завершение работы | прогулов |
|  | -появившаяся потребность |  |
|  | работающих в проф. росте |  |

В Администрации МО г. Норильска проводится эффективная кадровая политика, соответствующая стратегии развития организации. Для выработки дальнейших направлений развития персонала применим SWOT-анализ. (см. Табл. 2.7)

Таблица 2.7 SWOT-анализ управления персоналом Администрации МО г. Норильска

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Невысокая текучесть кадров Присутствие опытных управленцев Присутствие опытных консультантов Высочайшая квалификация работающих в организации Эффективно оборудованные рабочие места Социальная поддержка работающих в организации | Необходимость обучения персонала Низкомотивированный персонал Отсутствие оценки итогов труда |
| Возможности | Угрозы |
| Совершенствование социальной защищенности работающих в организации Введение в действие результативной системы премирования и материальной помощи Аттестация персонала Совершенствование межличностных отношений между сотрудниками и администрацией | Отсутствие потенциальных претендентов на руководящие посты Невысокая заинтересованность работников в итогах труда Миграция работников в иные организации |

Процесс реализации решения связывается с прогнозированием специального плана, который является комплексом мероприятий, которые направляются на достижение целевых установок и времени их реализации. Структуру управления Администрации МО г. Норильскавыстраивают следующие факторы:; уровень квалификации; особенности зданий, сооружений, имущественных ценностей, сырья и материалов.

# **2.2 Описание и оценка эффективности системы мотивации и стимулирования персонала организации**

Для определения трудовой мотивации важнейшее значение имеет особенности усвоенных работником трудовых нормативов и приоритетов именно они формируют значимость всей последующей трудовой деятельности, выстраивают образ жизни.

Службой управления кадрами был проведен анализ мотивации труда с учетом от принадлежности к определенной группе сотрудников. Данные отражены в табл. 2.8., рис. 2.6.

Таблица 2.8 Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной группе работников Администрации МО г. Норильска

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор мотивации | Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока |
| Повышение размера заработной платы | Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации 3-4 года |
| Улучшение социально-бытовых условий | Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации свыше 15 лет |
| Отсутствие угрозы сокращения | Специалисты: стаж работы в организации менее 5 лет |
| Усиление связи заработной платы от результатов работы | Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации 10-15 лет |
| Получение более интересной творческой работы | Специалисты: молодые сотрудники до 30 лет, стаж работы до 2-х лет |
| Улучшение условий труда | Рабочие, специалисты: не зависимо от стажа |
| Возможность обучения, повышения квалификации | Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы 1-2 года и 10-15 лет |
| Улучшение организации труда | Специалисты: стаж работы 3-4 года |

Мотивация, которая отражает ценности рыночной экономики - повышение связи заработной платы от итогов работы, типична для мужчин 25-39-летнего возраста. Молодежь делает акцент на творческой части работы. Для женщин в возрасте больше 45 лет имеется сужение мотивационной области, для них важным мотивом трудовой деятельности является угроза быть уволенными. Больше 40% работников ответили, что осуществлять свою деятельность лучше с более весомой отдачей им также способствовали бы уверенность в стабильности завтрашнего дня и совершенствование условий труда.

В Администрации было осуществлено исследование мотивации персонала. Исследования, которые были проведены в 2014-2016 гг., отделом учета труда и заработной платы Администрации МО г. Норильска демонстрируют, что важнейшей закономерностью, которая имеется у всех групп респондентов, является присутствие ярко определенных материальных потребностей, но не менее весомое место имеют гарантии безопасности. Наименьший процент работников отличает потребность выстроить карьеру, несмотря на тот факт, что множество работников имеет высшее образование, а небольшая доля продолжает учебу.

Важнейшим условием системы мотивации Администрации МО г. Норильска является исследование имеющейся ситуации с использованием метода опроса работников степенью удовлетворенности. В опросе использовались показатели морального стимулирования, которые характеризуют психологические, экономические качества трудовой деятельности. Степень удовлетворенности работников Администрации МО г. Норильска с определенной стороной трудовой деятельности можно рассмотреть в табл. 2.9. Анализ проводился методом опроса работников.

Таблица 2.9 Шкала оценки результатов анкетирования

|  |  |
| --- | --- |
| Степень удовлетворенности | Индекс удовлетворенности |
| Высокая | 0,7 - 1,0 |
| Средняя | 0,4 - 0,7 |
| Низкая | 0,0 - 0,4 |

Степень удовлетворенности работников Администрации МО г. Норильска той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по табл. 2.10.

Таблица 2.10 Степень удовлетворенности работников Администрации МО г. Норильска организацией и условиями труда

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № воп рос а | | Содержание вопроса | | | | Доля уд. ответов | | Индекс удовлетворенн ости | Степень удовлетворенност и | |
| 1 | | 2 | | | | 3 | | 4 | 5 | |
| 1 | | Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью | | | | 20% | | 0,2 | Низкая | |
| 2 | | Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой | | | | 45% | | 0,45 | Средняя | |
| 3 | | Оценка уверенности в завтрашнем дне у работников Администрации МО г. Норильска | | | | 45% | | 0,45 | Средняя | |
| 4 | | Оценка положения дел в Администрации МО г. Норильска | | | | 55% | | 0,55 | Средняя | |
| 5 | | Оценка отношения работников организации к условиям работы | | | | 80% | | 0,80 | Высокая | |
| 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | |
| 6 | Удовлетворены ли Вы | | 40% | 0,4 | Средняя | |
|  | организацией труда в Администрации МО г. Норильска | | | | | | |  |  |  |
| 7 | Удовлетворены ли вы организацией отдыха в Администрации МО г.Норильска | | | | | | | 80% | 0,8 | Высокая |
| 8 | Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников | | | | | | | 55% | 0,55 | Средняя |
| 9 | Состояние отношений между администрацией и работниками | | | | | | | 40% | 0,4 | Средняя |

Из данных таблицы видно, что по некоторым параметрам присутствует неудовлетворенность персонала Администрации МО г. Норильска разными сторонами их трудовой деятельности.

По итогам опроса высокой степени удовлетворенности имеет соответствие 2 параметра; средней - 6 параметров; низкой - 1 параметр. Итак, степень удовлетворенности условиями трудаможет быть оценена как средняя.

Однако, показатели по которым степень удовлетворенности может быть оценена как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и в результате этого могут приравниваться к низкой степени удовлетворенности. Показатели степени удовлетворенности говорят о нерезультативной организации труда нерезультативной системе мотивирования труда и необходимости ее совершенствования.

Весомое значение для формирования мотивации труда имеет анализ вероятности достижения целевых установок Администрации МО г. Норильска.

Если имению искомого блага не требуется прилагать особых усилий, или это благо очень сложно получить, то мотив труда чаще всего не сформирован. И в том, и в ином аспекте работник пассивен.

При периодичном повторении данных ситуаций возникает так называемый феномен сложенной беспомощности, которая исключает трудовую активность.

Система мотивации всегда формируется из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Рассмотрим систему стимулов нематериальной мотивации труда, применяемых в Администрации МО г. Норильска.

Стимулы нематериальной мотивации труда, не требующие инвестиций со стороны Администрации МО г. Норильска представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11 Стимулы мотивации труда, не требующие инвестиций со стороны Администрации МО г. Норильска

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Результат |
| Поздравления с днем рождения | Список именинников организации на информационной доске, «теплые» поздравления, подарок от всех кто работает в организации («в складчину») |
| «Витрина успехов» или «доска почета» | Можно также размещать вырезки из газетных изданий, где в положительном плане отмечена деятельность работающих в организации. Также можно зачитывать отзывы клиентов к примеру из книги жалоб и предложений. В особенности хорошо, если достижения будут связаны с целевыми установками организации на текущий год. |
| «Листок позора» | с теми сотрудниками, кто допускает сбои в работе, постоянно нарушает стандарты и нормативы , существующие в учреждении. Персональные сведения в «листке позора» можно шифровать, чтобы не наносит очень сильный удар по самолюбию работника организации. |
| Вымпелы и кубки лучшему работнику | Результативно, когда параметры присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и понятны. |
| «Легенды организации» | Люди, которые давно работают в организации и внесли весомы вклад в ее образование и развитие. |
| Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста | Карьерная лестница, звенья разрядов в пределах одной должности. Назначение опытного сотрудника организации наставником новому работнику также может анализировать как параметр карьерного роста. |

При исследовании такого вида стимулов необходимо принимать во внимание возрастные особенности работающих и параметры карьерного роста. Определим в качестве примера общее положение возрастного развития карьеры. Определяют 4 этапа: выбор карьеры (15-25 лет), формирование карьерного роста (25-30 лет), развитие карьерного роста (30-45 лет и 45-60 лет), уменьшение карьерного роста (60-65 лет). В табл. 2.12 отражены важнейшие качества, которые нужны для кандидатов на руководящие должности.

Таблица 2.12 Личные качества, способствующие карьерному росту сотрудников Администрации МО г. Норильска

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Показатель |
| Самые необходимые из них | |
| Перспективы интеллектуального роста | врожденное качество, которое не поддается коррекции. Важнейшее качество для руководителя. Необходимо для вынесения определенных решений. |
| Ярко выраженные лидерские качества | должны быть проявлены не в желании всеми руководить, а в умении быть уважаемым и авторитетном для всего коллектива. Возле таких людей будут находиться остальные, они умеют поддержать идею, это сплочение помогает общему росту трудовых итогов. |
| Коммуникативные способности | умение выстраивать эффективные отношения, в свободном плане и непринужденно общаться, являться приятным собеседником, иметь определенные подходы к разным людям. |
| Спокойствие, природная уравновешенность | Часто такое качество заложено в индивиде, но поддается развитию и упрочению. Очень важное качество для потенциального руководителя. Никакая неординарная ситуация не может провоцировать истеричное поведение руководителя. Определенные проявления, как неважный настрой, ухудшающее самочувствие не должны формировать недостойное отношение к работникам, |
| Порядочность и самокритичность | Воздействуют на объективность в исследовании, как подчиненных, так и коллег. Данные качества необходимы для руководителей организации. В результате этого специалисту по работе с персоналом нужно делать акцент на любое возникновение нелояльности по отношению к организации либо к его руководителям со стороны предполагаемой кандидатуры |
| Базовые деловые качества претендента | |
| Способность к творчеству | Если кандидатура не может в оригинальном плане решить некоторую проблему, действуя по некому шаблону, то он навряд ли будет эффективным руководителем. |
| Ответственность | безусловно, качество которое вырабатывается, но предполагает имение природной внимательности. |

Определяя резерв, нужно обобщать требования по каждому параметры - руководителя отдела, специалиста, так как любая должность предусматривает определенную степень совершенствования этих качеств.

Стимулы мотивации труда, которые требуют инвестиций, распределяемые адресно. При формировании данной части системы мотивации в Администрации МО г. Норильска необходимо предварительно произвести опрос или анкетирование персонала об их преимуществах, о том, что любого из них лично стимулировало осуществлять свою деятельность еще лучше (Табл.2.12).

Таблица 2.12 Стимулы мотивации труда, требующие инвестиций, распределяемые адресно

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Показатель |
| Безвозмездная материальная помощь | рождение ребенка, свадьба, тяжелое заболевание ближайших родных или их смерть |
| Проведение обучения за счет организации | стопроцентная оплата обучения имеет малоэффективный характер - работник может в недостаточном плане оценивать такую возможность, небрежно относиться к обучению. Эффективным является соответствие : 70% - организация 30% - работник (конечно в том аспекте, когда организация заинтересовано в прохождении работником данного обучения). |
| Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха. |  |
| Выплата путевок работающим в организации и членам их семей на лечебные процедуры, отдых, путешествия. |  |
| Содействие в устройстве детей работников в лагеря отдыха, учебные учреждения | детсады, школы |
| Предоставление служебного автотранспорта. |  |
| Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник использует домашний или сотовый телефон и пользуется домашним Интернетом в служебных задачах. | Материальное стимулирование дает возможность иметь широчайший спектр в «обратной связи», реакции и отношении работающих в организации сотрудников к работе. |

Система в данной части может иметь два фактора: этим может воспользоваться любой, попавший в некоторую ситуацию или осуществляющий определенные положения и индивидуальные стимулы мотивирования труда. Система мотивации персонала - одна из базовых составляющих системы управления организацией. Цели и методы мотивации непосредственно зависят от миссии и стратегии организации, используемого стиля управления.

Дерево проблем системы мотивации в Администрации МО г. Норильска представлено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Дерево проблем системы мотивации в Администрации МО г. Норильска

Совершенствование моральных и организационных способов мотивации возможно через пересмотр системы управления персоналом, действующей на организацию.

Важная роль при этом должна отводиться руководителю, стилю его управления подчиненными, применяемым методам воздействия.

# **2.3 Направления совершенствования мотивации и стимулирования персонала муниципальных служащих на примере муниципального учреждения Администрации города Норильска**

Повышение результативности деятельности Администрации МО г. Норильска как основной формы хозяйствования в условиях развития рыночных отношений связывается с совершенствованием и активизацией организационного, финансового и инновационного менеджмента, хозяйственного способа в общем на уровне организации разных форм

собственности.Имеетсямножествоконкретныхнаправленийповышения результативности деятельности разных экономических субъектов.

Вариант возможных конкретных организационно - экономических мероприятий по результативности деятельности муниципального учреждения Администрации города Норильскапоказан на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Вариант возможных организационно-экономических мероприятий развития Администрации МО г. Норильска

Данные методы и формы показывают низкую конкретных организационно-экономических мероприятий, реализация которых в определенной совокупности и очередности могут в заметном плане повысить результативность деятельности муниципального учреждения Администрации города Норильска

На основании исследования мотивационной деятельности можно определить следующие меры по ее совершенствованию:

1) Повышение квалификации персонала.

2) Введение системы поощрений и наказаний.

Мотивация и награды в организации - необходимая часть стратегического управления, которая охватывает весь стратегический процесс от начала формирования идей и стратегического мышления - к образованию условий для построения стратегического поведения отдельной личности, организации в общем.

Таблица 3.1 Анализ показателей мотивации стратегического поведения работников Администрации МО г. Норильска

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Мотиваторы стратегического поведения |
| Администрация | Право самостоятельно выносить решения в пределах предоставленных полномочий и регулировать их осуществление Полное признание, которое адекватно оценки осуществляемой работы |
| Начальники отделов | Право самостоятельно выносить решения в пределах предоставленных полномочий и регулировать их осуществление Эффективная форма оплаты труда Признание в коллективе Продвижение по службе |
| Муниципальные служащие | Достижение определенного социального статуса Соответствие денежного вознаграждения той деятельности, которую выполняет квалифицированный рабочий Оптимальные условия для результативной трудовой деятельности Чувство причастности к разработкам организации Безопасность и защита трудовой деятельности |
| Технический персонал | Содействие в решении личной проблематике, стабильность занятости Эффективная оплата труда Благоприятные условия труда |

Стратегическое поведение - это тот инструментарий, который гарантирует воспроизведение всех нужных действий по разработке и определению стратегического набора, заставляет организацию функционировать в стратегическом режиме.

Способов нематериального поощрения и стимулирования имеется много, но все они образованы на трех китах: уважение индивидуальности работника, определение его важности для Администрации МО г. Норильска и признание его интересов, которые существуют за пределами организации.

Все нематериальные блага и льготы, которые предоставлены персоналу, должны идти в обмен на определенное отношение к организации с ее стороны.

1) Руководству Администрации МО г. Норильска нужно стараться сделать работу своих сотрудников интересной.

2) Руководству всех уровней необходимо быть более внимательным к инициативе, которая проявляется сотрудниками, ведь инициатива проявляется, когда существует внутренний интерес к изменению имеющейся ситуации к лучшему.

3) Нужно поощрять сотрудничество и работу в группах.

4) Руководителям Администрации МО г. Норильска нужно исследовать соотношение наказаний и поощрений работников организации.

5) Нужно давать работникам возможность роста.

Руководству Администрации МО г. Норильска нужно проводить оценку персонала - это дает возможность оценивать его качество с концепции соответствия его задачам и стратегии организации.

В Администрации МО г. Норильска предлагается оценка персонала по важнейшим этапам: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике; проверочные испытания; собеседование.

Одним из эффективных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая является процессом оценки результативности выполнения работником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководством.

Проводя регулярную аттестацию, руководство Администрации МО г. Норильска сможет устанавливать и оценивать знания, навыки работающих; определять и развивать сильные стороны сотрудников; устанавливать слабые стороны работника и контролировать их; определять потребности обучения, потенциальные жалобы, проблематику дисциплины; проверять мотивации к труду, к работе в данной должности; определять совместимость работника с иными работниками (деятельность в команде, лояльность организации, работодателю и руководству); устанавливать перспективы развития карьеры работающих в организации.

Социально-экономическое значение мотивационных методов существенном плане изменяется, перестает иметь только организационно- административную направленность, приобретает новейшее экономическое звучание.

Необходимость увеличения роли мотивации Администрации МО г. Норильска обуславливается переходом от решения задач приема, перемещения, увольнения сотрудников и формирования кадровых документов к единой структуре работы с кадрами, в первую очередь, исследования их способностей и результатов труда, построения профессионального и должностного продвижения согласно с деловыми и личными качествами.

Важнейшей задачей руководства Администрации МО г. Норильска является образование специализированной службы персонала, развитие оптимальной системы мотивации, учитывая новейшие реалии рыночной конкурентной борьбы.

От того, насколько результативно организуются мотивационные процессы, определяется результативность деятельности всего учреждения в целом.

Поэтому Администрации МО г. Норильска необходимо уделять сугубо пристальное внимание формированию мотивационных механизмов.

Систему мотивации Администрации МО г. Норильска можно предложить выстраивать в следующих направлениях:

- обеспечивать комплексное решение вопросов качественного развития и результативного использования кадрового потенциала на основании управления всеми элементами человеческого фактора;

- формировать систему непрерывного развития существующего состава руководства Администрации МО г. Норильска для внедрения новой техники и технологии;

- прогнозировать планомерную работу с руководящими работниками, в особенности с резервом для выдвижения, которая выстраивается на таких организационных параметрах: как планирование деловой карьеры наиболее перспективных работников, подготовка кандидатур на выдвижение по специальным планам, направление на обучение на курсах и стажировки на соответствующих должностях;

- обеспечивать социальные гарантии сотрудников в сфере занятости, что требует от работников по кадрам осуществления порядка и правил трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им определенных льгот;

- переходить к демократическим видам оценки, подбора и их расстановки, определенной гласности в кадровой работе.

Улучшение расстановки кадров Администрации МО г. Норильска необходимо начать с оценки эффективности деятельности сотрудников, которые занимают ключевые должности.

Руководители, которые занимают ключевые должности, оказывают влияние на характер расстановки, в результате того, что они производят подбор и расстановку начальников более низких рангов.

Учитывая «эффект самоорганизации», эффективность работы по подбору и расстановке управленческих кадров находится в зависимости от руководящих способностей сотрудников, которые занимаются данной проблемой.

Вот из - за чего нужно, чтобы важнейшие должности занимали сильные руководители. Если бы на данную должность метил слабый руководитель, то через некоторое время он мог бы «развалить» кадровую работу.

И наоборот, расстановка кадров в отделах, где основная должность занята сильнейшим руководителем, будет, как результат, в постоянном плане улучшаться.

Таким образом, важнейшее условие в работе по улучшению мотивации - необходимость назначения на основные управленческие должности сильных руководителей.

С учетом от того, в какой ступени эффективность деятельности руководства, которое занимает основные должности, выше, чем результативность деятельности всех других руководителей управленческой структуры, можно говорить о её самоорганизации.

Политика по улучшению мотивационных методов, используемых в организации должна предусматривать:

- условия и требования к работникам на этапе ее найма (к образовательному цензу, возрастные характеристики и т. п.);

- отношение к "капиталовложениям в рабочую силу, к целевому влиянию на развитие определенных сторон занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации и упрочению коллектива (всего или некоторой его доли);

- отношение к характеру подготовки других сотрудников, его глубине и объемам, а также переподготовке кадрового состава.

В задачах обеспечения нужного количественного и качественного резерва для занятия руководящих должностей разного уровня должен будет осуществлять активнейшую подготовку кадров, которая включает в себя:

1) выявление нужных компетенций;

2) выявление сотрудников с лидерскими качествами и проведение их всеобщей оценки;

3) формирование индивидуальных программ развития для данных сотрудников, которые включают стажировки, ротацию, специализацию и др.;

4) отбор и назначение на руководящие посты на основании результативности и необходимого уровня компетенций.

Одним из важнейших средств эффективного использования нематериальной мотивации являются аттестационные процессы.

Совершенствование аттестационных процессов в Администрации МО г. Норильска должно быть направлено на упрочение роли аттестации.

Формирование эффективного процесса мотивации трудовой деятельности, не может быть без качественным, без обратной связи. Определение обратной связи персонала может осуществляться при использовании множества методик, к примеру:

Анкетирование.

Вопросы для анкетирования работниковАдминистрации МО г. Норильска ставятся так, чтобы была возможность охватить как можно больше областей, которые оказывают воздействие на эффективность работы персонала.

Неформальные беседы.

Как правило, они должны происходить между руководителем и работниками в неформальной обстановке и имеют значимый характер для сотрудника.

При данном обстоятельстве руководитель может иметь ценную информацию относительно проблем в деятельности работников или подразделений в общем.

Чтобы активно использовать мотивационные процессы - нужно обеспечивать систематический обмен информацией между разными уровнями управления по кадровому исследованию.

Для этого нужна соответствующая отчетная документация с подробнейшей содержательной частью: приказы, распоряжения, положения и другие служебные документы, обеспечивающие информационный обмен между разными уровнями управления.

В современный период кадровая информация характеризуется не высоким качеством предоставляемой отчетности: непланомерное и поверхностное представление материалов, отсутствие конкретики, недостающее количество представленных данных, а иногда даже отсутствие фактов, которые характеризуют работу по эффективному использованию мотивации трудовой деятельности Администрации МО г. Норильска.

В концепции мотивационной деятельности определяется задача внедрения единой системы профессиональной подготовки специалистов и руководителей высшего звена управления, а также автоматизированных программ для повышения квалификационного уровня и переподготовки специалистов.

Такая широкомасштабная деятельность по их внедрению в Администрации МО г. Норильска только началась.

Причиной данного положения является недооценка руководством значимости переподготовки и повышения квалификационного уровня работников, а также все еще недостаточную оснащенность кадровых служб оргтехникой. Финансирование системы повышения квалификации в Администрации МО г. Норильска до сих пор производится по остаточному принципу, в результате чего ее материально-техническая база имеет отставание в качественном отношении от современных условий, что, в конечном счете, оказывает отрицательное воздействие на качество подготовки работников. Одним из недочетов системы является не в полном плане обоснованный подбор ее слушателей, в котором важнейшим параметром является не оценка уровня знаний и навыков, а время последнего прохождения обучения сотрудников в данной системе.

В концепциях мотивационной политики Администрации МО г. Норильска такие проблемы рекомендовано исправлять в результате создания разных методик, таких как методика планирования повышения квалификационного уровня руководящих работников, сотрудников других категорий.

В результате этого, можно сделать вывод о том, что цели эффективного использования мотивации будут достигаться лишь в том аспекте, если руководящие работники Администрации МО г. Норильска будут рассматривать человеческие ресурсы как ключ к его эффективности. Чтобы добиться этого, мотивационные процессы должны гарантировать дальнейшее развитие высококвалифицированных кадров. Эффект от управления мотивацией должен определяться в следующем виде:

1) Удовлетворенность трудом, если работа с кадрами строилась на учете социальных аспектах трудовых отношений;

2) Эффект может быть проявлен в уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

Организационно система нематериальной мотивации Администрации МО г. Норильска должна выстраиваться на основе имеющейся системы управления персоналом. Можно предложить следующее мероприятие, которое будет усиливать мотивационные процессы трудовой деятельности персонала Администрации МО г. Норильска. Профессиональная система обучения нацелена на решение специфичных для организации вопросов и проблем через повышение образовательного и профессионального уровня сотрудников. Анализ обучения персонала показывает, что потребность в обучении выявляется в неполном плане из-за того, что источниками информации являются только на заявки руководителей. Схема обучения персонала после внесения предлагаемых изменений представлена на рис.3.2.



Рис. 3.2. Схема обучения работников Администрации МО г. Норильска после внесения изменений

Кроме того, возможность частичной или полной компенсации стоимости обучения является для персонала мотивирующим фактором, дающим возможность повысить свой профессиональный уровень большему числу сотрудников. План - график внедрения предлагаемых мероприятий представлен в табл.3.2

Таблица 3.2 План-график реализации мероприятий по организации профессионального обучения работников Администрации МО г. Норильска

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Меропритие | Срокивы полнени я | Ответственноедолжностноелицо/И сполнители |
| 1 | 2 | 3 |
| Разработкаметодикипредоставлени яоплатыобученияперсоналазасчето рганизации | 1 месяц | Начальник ОК |
| Согласоватьиутвердитьметодикупре доставленияоплатыобученияперсон ала засчеторганизации. | 1 неделя | Начальник ОК |
| Подготовитьиподписатьприказовв еденииполитикисубсидированияо бучения | 1 неделя | Начальник ОК, начальники отделов |
| Разработатьновыеформыдляучетапо требностивобучении | 1 неделя | Начальник ОК |
| ВнестиисправлениявПоложениеобоб ученииперсонала | 1 неделя | Начальник ОК |
| Выявитьпотребностьвобучении | 1 месяц | Начальник ОК, начальники отделов |
| Составитьисогласоватьпланпообучен ию | 2 недели | ОК, начальники отделов |
| Утвердитьпланпообучениюмолоды хспециалистов | 3 рабочих дня | Начальник ОК начальники отделов |
| Составитьпроектбюджетанагодпообу чению | 1 неделя | Начальник ОК начальники отделов |
| Утвердитьбюджетпообучению | 3 рабочих дня | Начальник ОК, начальники отделов |
| Организоватьсбориобобщениезаяво к-заявленийнаобучение | 1 неделя | Начальник ОК, начальники отделов |
| Контролироватьисполнениебюджет аипланапообучению | постоянно | Начальник ОК |

Анализируя таблицу 3.2 можно сделать вывод. Основная роль в разработке документации отводится отделу кадров, но активное участие в этой работе должны принимать и руководители отделов. Руководство организации должно контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Социально-экономическое значение мотивационных методов в существенном плане изменяется, перестает иметь только организационно- административную направленность, приобретает новейшее экономическое звучание. Программа организации профессионального обучения работников Администрации МО г. Норильска приведена в табл.3.3.

Таблица 3.3 Программа организации обучения работников Администрации МО г. Норильска на 2017 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименованиеопераций | Исполни тели | Затраты вгод, руб. | Необходимаяинф ормация |
| разрабатыватьконтролироватьсоблюдениеполит икисубсидирования обучения | Начальн ики | 50000 | Политикасубсиди рова-ния обучения |
| предоставлять списки сотрудников, представленных наобучениесогласно политикесубсидирования | Начальн ик ОК | 30000 | инструкция |
| проводить анализ стоимоститренингов, семинаров,курсовповышенияквалификации | Начальник ОК | 45000 | инструкция |
| анализироватьпотребность в обучении | Начальник ОК | 26000 | инструкция |
| составлять и контролироватьпланпо обучению | Начальник ОК | 450000 | инструкция |
| оформлять заявкина обучение | начальники | 150000 | инструкция |
| составлять и контролироватьбюджет наобучение | Начальник ОК, начальни | 80000 | приказ |
| учетученическихдоговоров | Начальник ОК | 36000 | инструкция |
| ведениебазыпоучетупрохождения обучения | Начальник ОК | 28000 | инструкция |
| подготавливать иутверждатьбюджет ипланпо обучение | Начальник ОК, начальни | 50000 | инструкция |
| ИТОГОрасходы |  | 1065 000 |  |

Прежде всего, разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия по обучению сотрудников. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 3-3,5 месяца. Для осуществления обучения персонала руководство Администрации МО г. Норильска может использовать

как свою базу, так и привлекать специализированные компании, которые предлагают эффективные системы обучения персонала. Исполнители функций определяются исходя из схемы взаимодействия отделов и должностных инструкций сотрудников. Функции соответствуют содержанию процессов, приведенных в плане-графике. Стоимость мероприятий определена исходя из затрат рабочей силы и издержек на материально- техническое обеспечение.

Таким образом, подведем итог. Все нематериальные блага и льготы, которые предоставлены персоналу, должны идти в обмен на определенное отношение к организации с его стороны. 1) Руководству Администрации МО г. Норильска нужно стараться сделать работу своих сотрудников интересной. 2) Руководству всех уровней необходимо быть более внимательным к инициативе, которая проявляется сотрудниками, ведь инициатива проявляется, когда существует внутренний интерес к изменению имеющейся ситуации к лучшему.

3) Нужно поощрять сотрудничество и работу в группах. 4) Руководителям Администрации МО г. Норильска нужно исследовать соотношение наказаний и поощрений работников организации. 5) Нужно давать работникам возможность роста.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В завершении вышерассмотренной темы нужно определить следующие моменты, которые показывают высокую степень важности данной проблемы.

Среди наиболее актуальных проблем в управлении персоналом на сегодня выделяют мотивацию и стимулирование труда.

Мотивация выполняет главенствующую роль в эффективности работы организации. Знание структуры и иерархии мотивов разных категорий работников дает возможность избежать множества ошибок в управлении и формировать необходимые условия для реализации творческого потенциала каждого сторонника производственного процесса. Мотивация работников органов государственного управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами.

Мотивация работников органов государственного управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами. Процесс мотивации работников как обособленного типа персонала государственных организаций имеет ряд характерных черт.

В российских государственных организациях в рамках управления персоналом применяются две основные формы мотивации. 1. Мотивация по результатам (вознаграждение работника или группы обычно связано с достижением конкретного результата либо выполнения определенного этапа в осуществлении трудовой деятельности). 2. Мотивация по статусу или рангу (при данном типе мотивации нужно учитывать статус работника и его квалификацию).

Для осуществления мотивации работников органов государственного управления существует набор методов, призванных данную мотивацию осуществить. Методы мотивации работников можно разделить на материальные и нематериальные. К материальным методам мотивации относятся: оплата труда; премии; бонусы; доплаты за условия труда; внутриорганизационные льготы; оплата организацией медицинских услуг и др. К нематериальным методам мотивации можно отнести: обучение; возможность самореализации и творчества; стабильность и престиж; фиксацию достижений; участие в принятии решений; стиль руководства.

Условно мотивацию работников органов государственного управления можно разграничить на два типа:

А) положительная мотивация, обуславливающая стремление добиться успеха в профессиональной деятельности;

Б) отрицательная мотивация, подразумевающая страх перед осуждением, неодобрением и наказанием, которое может носить как материальный, так и психологический характер.

В российских государственных организациях в рамках управления персоналом применяются две основные формы мотивации.

В Администрации МО г. Норильска используются 2 важнейшие модели подготовки кадров:

обучение без отрыва от работы - теоретический курс и практическая подготовка в организации;

обучение с отрывом от основной деятельности в специальных профессионально- учебных организациях и центрах подготовки кадров.

Важнейшим условием системы мотивации Администрации МО г. Норильска является исследование имеющейся ситуации с использованием метода опроса работников степенью удовлетворенности. В опросе использовались показатели морального стимулирования, которые характеризуют психологические, экономические качества трудовой деятельности.

Весомое значение для формирования мотивации труда имеет анализ вероятности достижения целевых установокАдминистрации МО г. Норильска. Если имению искомого блага не требуется прилагать особых усилий, или это благо очень сложно получить, то мотив труда чаще всего не сформирован. И в том, и в ином аспекте работник пассивен.

При периодичном повторении данных ситуаций возникает так называемый феномен сложенной беспомощности, которая исключает трудовую активность. Способов нематериального поощрения и стимулирования имеется много, но все они образованы на трех китах: уважение индивидуальности работника, определение его важности и признание его интересов, которые существуют за пределами организации.

1) Руководству Администрации МО г. Норильска нужно стараться сделать работу своих сотрудников интересной.

2) Руководству всех уровней необходимо быть более внимательным к инициативе, которая проявляется сотрудниками, ведь инициатива проявляется, когда существует внутренний интерес к изменению имеющейся ситуации к лучшему.

3) Нужно поощрять сотрудничество и работу в группах.

4) Руководителям Администрации МО г. Норильска нужно исследовать соотношение наказаний и поощрений работников организации.

5) Нужно давать работникам возможность роста.

Администрации МО г. Норильска необходимо уделять сугубо пристальное внимание формированию мотивационных механизмов.

Систему мотивации Администрации МО г. Норильска можно предложить выстраивать в следующих направлениях: обеспечивать комплексное решение вопросов качественного развития и результативного использования кадрового потенциала на основании управления всеми элементами человеческого фактора; формировать систему непрерывного развития существующего состава руководства Администрации МО г. Норильска для внедрения новой техники и технологии; прогнозировать планомерную работу с руководящими работниками, в особенности с резервом для выдвижения, которая выстраивается на таких организационных параметрах: как планирование деловой карьеры наиболее перспективных работников, подготовка кандидатур на выдвижение по специальным планам, направление на обучение на курсах и стажировки на соответствующих должностях;

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)

3. Алиев, И. М. Проблемы мотивации [Текст] / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - М.: Мир, 2014. - 599 с.

4. Башмаков, В.И. Мотивация на предприятии [Текст] / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - 2-е изд., стер. - М.: Наука. 2014. - 342 с.

5. Брайан, Т. Мотивация. [Текст] / Т. Брайан - М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 144 с.

6. Браницкий, А.Ю.. Мотивация труда как объект исследования / А.Ю. Браницкий; Рос. акад. естеств. наук. - М.: Аспект, 2014 . - 188 с.

7. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: Мир, 2013. -4000 c.

8. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда : учебник : [по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям] [Текст] / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 378 с.

9. Ветлужских, Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI [Текст] / / Е. Н. Ветлужских. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва : Альпина Паблишер, 2013. - 216 с.

10. Гамаюнов,С.Н.. Современные системы мотивации персонала [Текст]

/ С. Н. Гамаюнов, В. А. Сурайкин ; М-во сел. хоз-ва РФ, Департамент науч.- технол. политики и образования, Твер. ин-т переподгот. и повышения квалификации кадров АПК. - Тверь : Триада, 2013. - 131 с.

11. Гасанов, Р.А. 67 секретов разработки мотивационной системы [Текст] / Р.А. Гасанов. - М.: Издательство: "Феникс". 2013. - 272 стр.

12. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами : [учебник для вузов по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] [Текст] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Москва : Норма : ИНФРА- М, 2013. - 463 с.

13. Горобец, Я.С., Серочудинов Е.С. Выбор методов мотивации в зависимости от мотивационного типа персонала. [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». № 6 (33) Июнь 2014. http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5340

14. Губарев, Р.В. Формирование и реализация эффективных систем стимулирования труда на предприятиях торговой сети [Текст] / Р. В. Губарев ; Башк. акад. гос. службы и упр. при Президенте Респ. Башкортостан. - Уфа : БАГСУ, 2013. - 179 с.

15. Дмитриева ,А.Ю. Особенности мотивации персонала[Текст]

//Мотивация и оплата труда. - 2013. - № 3. - С. 170 - 176.

16. Долотенкова, А.С. Эффективные методы мотивации на примере деятельности транснациональной компании. [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». № 3 (30) Март 2014. http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4367

17. Егоршин, А.П.. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие: [по направлению (специальности) "Управление персоналом"] [Текст] / / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 376 с.

18. Ильина, Л.А. Формирование и развитие механизмов мотивации и стимулирования труда в системе управления организаций нефтегазовой отрасли: теория, методология, практика : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук : 08.00.05 [Текст] / Л. А. Ильина ; Гос. ун-т управления. - Москва, 2013. - 44 с.

19. Исраилов, Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05[Текст] / Ш.Ш. Исраилов [Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ]. - Москва, 2013. - 26 с.

20. Караваев, В.А.. Управление человеческим капиталом организации на основе формирования позитивной мотивации персонала [Текст] / В. А. Караваев. - Москва : Перо, 2013. - 131 с.

21. Крячко, К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] // К. С. Крячко/ Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. - С. 65-71.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |