Тема

Особенности мотивации государственных и муниципальных служащих

Содержание

Введение

Глава 1. Общая характеристика мотивации

1.1 Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса

1.2 Теории мотивации

Глава 2. Управление мотивацией на предприятии

2.1 Методы мотивации персонала на предприятии

2.2 Денежные и неденежные методы мотивации

Глава 3. Мотивация работников бюджетной сферы

3.1 Проблемы мотивации работников бюджетной сферы

3.2 Способы развития мотивации у работников бюджетной сферы

Заключение

Список литературы

Введение

мотивация госслужащий персонал бюджетный

Основой любой современной организации, безусловно, являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей и выполнения ею своей миссии.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, так построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие.

Как любая другая категория, работники бюджетной сферы и госслужащие также обладают своими особенностями, которые следует учитывать в кадровой политике.

Оптимально выстроенная траектория профессионального развития и должностного роста позволяет госслужащему найти свое место в структуре управления, стимулирует его к более полному раскрытию профессионального, делового и личностного потенциала. Так, достигается баланс общественных и личных целей: удовлетворение потребностей государства в хороших управленцах, госслужащего - в интересной работе.

Таким образом, выбранная нами тема курсовой работы является актуальной. Цель настоящей работы – анализ развития мотивации труда работников бюджетной сферы. Цель достигается решением следующих задач

* анализ понятия и сущности мотивации;
* изучение моделей, теорий и систем мотивации;
* исследование проблем мотивации работников бюджетной сферы;
* анализ способов развития мотивации у работников бюджетной сферы.

Работа состоит из трех глав, настоящего введения и заключения. На последней странице приведен список использованных источников и литературы. В основном были использованы работы Верхоглазенко В., Виханского О.С, Капитонова Э.А., Казначевской Г.Б., Егоршина А.П., Розановой В. А. , Ефремова В., Короткова Э.М., Мескон М., Красовского Ю.Д., Цветаева В.М.

Глава 1. Общая характеристика мотивации

1.1 Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Таким образом, можно попытаться дать более детализированные определения мотивации.

Мескон М.Х. В своем знаменитом труде «Основы менеджмента» писал, Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.[[1]](#footnote-1)

Другое определение гласит, мотивация - есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета. Т.е., мотивация - это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета.

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.[[2]](#footnote-2)

Мотивация, в организационном контексте - это процесс, с помощью которого руководитель побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, и все потому, что уверены, что эти негативные аспекты их работы приемлемы, учитывая ту награду, которую они получают для себя и для тех, кто занимает важное место в их жизни.[[3]](#footnote-3)

Другими словами, мотивация - это искусство и процесс инициирования и поддержки определенных побуждений и интересов людей, заставляющих их активно действовать с определенной целью. При этом потребность и интересы выступают как внутренний, а цель - как внешний аспект мотивации. Мотивированность характеризует заинтересованное и действенное отношение к основной деятельности, которая включает в себя потребности, мотивы и ожидания. Она является обязательной составляющей эффективного управления, когда во главу угла ставится работник, а не выполняемая операция.[[4]](#footnote-4)

Мотивация - процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации. Мотивация к труду, таким образом, понимается как причины, доводы, основания в пользу трудовой деятельности. Можно сказать и так: мотивация - это позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.[[5]](#footnote-5)

Экономическая мотивация осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.

Неэкономическая мотивация осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы. Ценности личности в трудовой деятельности[[6]](#footnote-6)

Различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Рассмотрим смысл основных понятий, связанных с мотивацией.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию).[[7]](#footnote-7)

Под мотивом обычно понимают внутреннюю движущую (побудительную) силу, направленную на успешное выполнение.[[8]](#footnote-8)

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Выделим ряд групп мотивов труда, представляющих в своей совокупности единую систему. Так, характерны мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ и мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Чем больше разнообразных потребностей удовлетворяет человек посредством своего труда, чем разнообразнее будут доступные ему блага, чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему придется за это платить, тем существеннее роль труда в его жизни и тем, естественно, выше его трудовая активность. Следовательно, стимулами могут служить любые блага, удовлетворяющие ключевые потребности человека, если их приобретение предполагает трудовую деятельность.

Стимулирование труда предполагает создание таких условий хозяйственного механизма, в рамках которых активная, эффективная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее фиксированные результаты, превращается в необходимое условие удовлетворения важных социальных потребностей работника и формирования у него мотивов труда.[[9]](#footnote-9)

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, а под влиянием ее меняется личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил. Исходя из знания мотивации, можно определить, почему руководитель выбирает ту или иную тактику поведения при решении определенной управленческой задачи, сознательно проявляя при этом активность и стремясь достичь поставленной цели. [[10]](#footnote-10)

В практическом аспекте мотивация рассматривается с точки зрения возможностей управления человеческим поведением. Учет мотивационных особенностей поведения имеет важнейшее значение для таких вопросов, как повышение эффективности деятельности руководителей, а также целых организаций[[11]](#footnote-11).

Таким образом, делая вывод по главе, скажем, что мотивация труда - основа высокопроизводительной работы. В этом качестве она представляет базу и суть трудового потенциала работника, всей совокупности его свойств, воздействующих на производственную деятельность.

А теперь мы хотели бы рассмотреть особенности мотивационного процесса.

1.2 Теории мотивации

Итак, по оценкам западных специалистов, от 30 до 50% работников побуждаются к эффективной работе деньгами. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людьми движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции и т.д.

Известен старый способ воздействия на людей, чтобы побудить их выполнить определенную работу, - метод «кнута и пряника». Причем в странах Запада в период промышленной революции (последняя треть XVIII века) и весь XIX век люди работали по 10 - 14 часов в сутки в грязных, опасных для жизни условиях за плату, которой едва хватало для выживания. Под «пряником» понималась возможность выжить. Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилищ и т. д.

Но уже к началу XX века, хотя жизнь простых людей особенно не улучшилась, Ф. Тейлор и его сторонники осознали неэффективность заработков на грани голода. Метод «кнута и пряника» Тейлор использовал в сочетании с более эффективным применением специализации, стандартизации. Объективно определив понятие «достаточной дневной выработки», Тейлор предложил оплачивать труд тех, кто производит больше, пропорционально их вкладу.

По мере улучшения жизни обычных средних людей «пряник» не всегда заставлял человека трудиться усерднее. Это побуждало искать новые решения проблемы мотивации.

В 40-х годах XX века появились психологические теории мотивации, развиваются по настоящее время.[[12]](#footnote-12)

Теории мотивации разделяются на теории содержания мотивации и теории процесса мотивации. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую - теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой теорий содержания мотивации, вторая группа - теории процесса мотивации.

Теории мотивации представлены работами как зарубежных, так и отечественных ученых: А.Маслоу, Альдерфера, Мак Клелланда, Херцберга, А.В. Оболонского, Э.М. Короткова, О.С. Виханского.

Содержательные теории. Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; теория ERG, разработанная Альдерфером; теория приобретенных потребностей МакКлелланда и теория двух факторов Герцберга.

Хотя отдельные детали этих теорий и отличаются друг от друга, все подходы могут помочь руководителю создать благоприятную рабочую атмосферу для своих подчиненных. Взятые вместе, эти модели мотивации представляют собой хорошее руководство для направления усилий менеджера по мотивированию подчиненных в нужное русло.[[13]](#footnote-13)

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все четыре вышеописанные теории имеют нечто общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Отвлекаясь от различий и общности, которые характерны для рассмотренных концепций, можно указать на две присущие им общие характеристики. Во-первых, данные концепции в очень наглядном виде, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию - взгляд, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга. Поэтому для того, чтобы лучше понимать мотивацию работников, руководители обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями.

Во-вторых, все четыре теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимание анализу процесса мотивации. Данное замечание указывает на основной недостаток этих теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения.

Теории процесса мотивации. Очевидно, что поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, к чему он стремится, что хочет получить и какие у него для этого есть возможности. Однако даже если предположить, что все это хорошо известно, все равно нет гарантии того, что удастся совершенно точно понять мотивацию человека. И, очевидно, это тем более трудно сделать в ситуации, когда всего узнать о потребностях и устремлениях человека невозможно. Тем не менее из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

Данная схема очень общая, так как она не раскрывает ни механизма вознаграждения, ни собственно содержания вознаграждения, сущности и содержания оценки, ни превращения оценки в решение. В современной управленческой мысли и практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно и на операционном уровне описывают процесс мотивации.

Существует четыре основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Виктора Врума, расширенная модель ожидания Лаймана Портера и Эдварда Поулера, теория справедливости Дж.Стэйси Эдамса и теория усиления, популяризованная Б.Ф. Скиннером.

Итак, делая обобщенный вывод по главе можно сказать, что теории мотивации разделяются на теории содержания мотивации и теории процесса мотивации. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую - теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой теорий содержания мотивации, вторая группа - теории процесса мотивации.

В следующей главе рассмотрим особенности управления мотивацией

Глава 2. Управление мотивацией на предприятии

2.1 Методы мотивации персонала на предприятии

Для получения хорошего производственного результата необходима заинтересованность работников, а для максимизации использования человеческой энергии их необходимо мотивировать. Те, кто призван осуществлять мотивацию (инвестиции в «человеческие ресурсы») своих подчиненных, должен научиться дифференцированно использовать комплекс экономических и внеэкономических рычагов воздействия на них. Формирующийся при этом индивидуальный и коллективный оптимизм, уверенность, чувство удовлетворения на рабочем месте способствуют сохранению ядра кадрового потенциала, получению лучших работников, достижению оптимальных производственных результатов и преимуществ в соревновании с конкурентами.

Говоря о мотивации, нужно констатировать, что нет какого-то одного «лучшего» ее способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Люди по-разному ведут себя, стремясь достичь своих целей. То, что приемлемо для одного человека, может абсолютно не подойти для другого. Это лишний раз подтверждает, что на практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто.

достижения не только вообще замечаются, но и ощутимо вознаграждаются.[[14]](#footnote-14)

В целом, можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации. В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Например, как излагал данный подход Ф.Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платы.

Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации. В данном типе кадровой политики предполагается ведущий акцент, связанный с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Например, такой подход часто преобладает в становящихся (формирующихся) организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. Этот подход можно считать наиболее оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации.[[15]](#footnote-15)

С точки зрения компании, система мотивации подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей.

С экономической точки зрения правильная система мотивация ведет к сокращению разницы между количеством оплаченных часов и количеством продуктивно отработанных часов, и, соответственно, направлена на сокращение издержек компании.

Систему мотивации формируют постоянные и переменные элементы оплаты труда, льготы и факторы нематериальной мотивации.

Для нематериальной мотивации можно выделить следующие составляющие: социальная политика, корпоративная культура, коммуникация, соревнование. [[16]](#footnote-16)

Вообще то в системе мотивации – должна найти отражение перспектива развития предприятия, т.к. мотивация подразумевает целенаправленное поведение и определяется им.

Согласно японской теории управления «Хошен-менеджмент» (один из вариантов перевода данного термина звучит как «острие копья»), все усилия, предпринимаемые сотрудниками компании должны быть однонаправлены: миссия компании, стратегия, задачи, решаемые каждым подразделением и каждым сотрудником должны сходиться в одну точку, которая максимально приближена к цели компании и обеспечивает ее поступательное движение

Очевидно, что грамотно спланированная, устойчиво действующая на всех персональных уровнях мотивационная система является одним из основных факторов, гарантирующих эффективную деятельность организации.

К возможным методам мотивации можно отнести:

1. Справедливое денежное вознаграждение

Для того, чтобы система оплаты работала эффективно, необходимо, чтобы она отвечала следующим требованиям: должна прослеживаться четко определенная связь между вознаграждением и затраченными усилиями, методы оценки производительности должны быть общепризнаны как справедливые и последовательные.

2. Наделение полномочиями и ответственностью (motivate through empowerment). Для правильной реализации данного метода сотрудники должны иметь возможность контролировать ключевые процессы выполнения своих обязанностей в контексте общей прозрачной структуры деятельности. Эта возможность основывается на получении информации о целях и миссии организации, ее истории и рынке; о целях отдела/подразделения, где работает сотрудник; его должностной инструкции, неформальной информации об организации (должна соответствовать информации, полученной формальным путем).

3. Пробуждение интереса к работе. Люди как профессионалы хотят иметь интересную работу и видеть результат своих усилий. Однозначных средств для измерения интереса к работе не существует, так же, как и не существует простого и доступного решения, как сделать работу интересной. Индикаторами могут служить опросы, ротация и текучесть кадров, показатели отсутствия, анализ аттестаций и т.п.

4. Возможность персонального роста. Интересная работа остается таковой до определенного момента, необходим рост и развитие, а соответственно, и новые знания. Сотрудники должны осознавать, какие шаги им необходимо предпринять для карьерного и профессионального роста, а также иметь возможность получения новых знаний.

5. Формирование преданности/верности организации (commitment). По определению «commitment» состоит из трех компонентов:

* осознание целей и ценностей компании;
* желание принадлежать организации;
* желание прилагать усилия на благо организации.

6. Формирование духа сотрудничества и корпорационной культуры. Целью в данном контексте будет создание мотивационного климата, подчеркивание и пропаганда норм и ценностей компании. Работа в команде единомышленников может обернуть индивидуальные усилия в потрясающий успех. Трудные задания порой под силу только для коллективного выполнения.[[17]](#footnote-17)

В целом все формы стимулирования можно объединить в следующие группы:

* Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
* Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
* Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля.
* Моральные - грамоты, представление к наградам, доска почета и пр.
* Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и организационные - условия работы, ее содержание и организация.
* Привлечение к совладению и участию в управлении.[[18]](#footnote-18)

Весь «набор» данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и действительно заслуженным.

Важно разобраться в вопросе, кого и чем можно поощрять, как это делать. Однако в любом коллективе можно увидеть не только тех, кто постоянно стремится к лучшим результатам в труде. В этой связи возникает вопрос о наказании работников, допустивших промахи в работе, злоупотребления, хищения, подлоги, нанесшие материальный и моральный урон фирме.

Также важно гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем характере мотивационной политики. Комбинирование немонетарных способов мотивации с удовлетворением материальных, социальных и иных потребностей личности является наиболее удачным.

Одно из последних исследований мотивации персонала, проведенное компанией McKinsey в разных странах, выявило три важнейших фактора мотивации:

* желание работать в компании, которая известна, успешна и престижна, то есть привлекательность компании как брэнда.
* работа сама по себе, работа как интересное, увлекательное занятие для менеджера, которое он выполняет с удовольствием, которое дает возможность для самореализации.
* заработная плата и иные виды материального стимулирования.

Итак, большое значение для мотивации работников имеет:

Во-первых, стратегическая цель компании. Важность общей стратегической цели для успешного внутрифирменного управления заключается в том, что каждый сотрудник осознанно трудится для достижения стратегической цели, принимая решения на своем месте, не ожидая, когда решения поступят из кабинета генерального директора компании. Сотрудник мотивирован на работу по поддержанию роли корпоративного брэнда, а также на самостоятельную творческую деятельность, дающую возможность самореализации.

Во-вторых, миссия бизнеса (предназначение компании на рынке). Для развития мотивации сотрудников очень важно вести последовательную работу по поддержанию стратегической цели и миссии бизнеса. Эта работа может включать целый комплекс мероприятий: от информационного стенда и интранета, где размещается оперативная информация по реализации стратегической цели и миссии бизнеса, до корпоративных лозунгов, легенд, героев. Корпоративные лозунги, легенды, истории о героях используются на совещаниях, тренингах, в неформальном общении руководителей и подчиненных. Это реальные PR-действия, способствующие формированию имиджа компании среди сотрудников, популяризации корпоративного брэнда.

В-третьих, возможность самореализации. Этот фактор мотивации реализуется несколькими путями:

* статус и полномочия сотрудника. Что каждый может сделать на своем рабочем месте? Насколько независимо сотрудник принимает решения? Каковы границы ответственности сотрудника?
* участие сотрудника в планировании стратегии и задач организации. Причастность к ключевым планам компании - реально мотивирующая сила;
* возможность развития сотрудника в компании. Когда сотрудники не видят возможности своего развития, может снижаться эффективность выполняемой работы. Приобретение нового опыта, новых знаний в своей компании - мощное средство мотивации сотрудников работать именно в этой компании.

Заработная плата и иные виды стимулирования, являются стимулирующими факторами лишь на этапе привлечения сотрудников в компанию. Для сотрудников, уже работающих в компании, этот фактор мотивации важен только тогда, когда материальные стимулы привязаны к результатам работы, квалификации сотрудника, его статусу и полномочиям в компании. [[19]](#footnote-19)

Таким образом, несмотря на многочисленные теории, пытающиеся обобщить психологические аспекты этой проблемы, мотивация - дело все-таки глубоко индивидуальное.

Ведь известно, что острое желание работать у человека возникает, если за это ему обещано достойное вознаграждение (материальная мотивация). Но, к счастью для работодателя, как мы сказали выше, «на труд и на подвиг» работника вдохновляет не только корыстный интерес. Для многих людей чрезвычайно важно ежедневно находиться в коллективе, чувствовать свою значимость, зарабатывать авторитет у коллег и т.п. (нематериальная мотивация). Умело комбинируя материальные и нематериальные стимулы, руководитель может построить такую систему мотивации, что любая поставленная задача не только не вызовет протеста или недовольства со стороны торгового персонала, но даже будет воспринята с энтузиазмом.

2.2 Денежные и неденежные методы мотивации

Рассмотрим денежные формы мотивации.

Материальная мотивация достигается за счет денежных выплат.

Говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, нет необходимости убеждать, насколько это важно. В бизнесе деньги - символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

Организации заработной платы на предприятии придается огромное значение. Организация заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т.д.

На некоторых зарубежных предприятиях существует система, по которой заработная плата делится на три части. Одна часть выплачивается за выполнение трудовых и должностных обязанностей, и все, чьи обязанности на предприятии аналогичны, получают одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни, что особенно важно в период прогрессирующих темпов инфляции. Эту часть получают все сотрудники предприятия, но ее величина автоматически корректируется в зависимости от сложившихся конкретных условий.

Выплата третьей части конкретна для каждого работника и определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период работы. Плохой работник скоро увидит, как минимальна эта составляющая его заработной платы, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, сколь две первые составляющие, вместе взятые. Однако третья составляющая - не фиксированная величина, она может повышаться и понижаться.

Итак, говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, нет необходимости убеждать, насколько это важно. В бизнесе деньги - символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

Однако денежные формы мотивации – не единственная возможность повышения стимула у работников. Не менее важной и зачастую и более эффективной становятся неденежные формы мотивации.

Практика показывает, что материальная мотивация (то есть деньги) не всегда играет главную роль для людей. Во всяком случае, очень часто желание работать лучше возникает и под воздействием таких факторов, как устные поощрения руководства, рейтинги работников (хотя бы и в виде доски почета), письменные благодарности, о которых будет знать весь коллектив, личные поздравления руководства с памятными датами и т.п.

Это те способы вознаграждения, которые часто становятся решающими при выборе места работы при одинаковой оплате.

Умело используя нематериальные стимулы, работодатель может с минимальными затратами для себя добиться от персонала энтузиазма в работе. На сегодняшний день в отношении торгового персонала наиболее действенными являются следующие нематериальные стимулы:

* + возможность карьерного роста. Для этого необходимо, чтобы торговый персонал четко представлял себе иерархическую систему компании и видел конкретные жизненные примеры карьерного взлета своих коллег.
  + внутрифирменное обучение. В организации обучения заинтересован не только торговый персонал, но и сама компания, повышающая таким образом квалификацию работников. Достаточно сильным стимулом может служить возможность поездки на стажировку за границу;
  + престижность работы. Важным в этом смысле является не только имя компании, но и условия, в которых работает персонал, например то, как выглядит рабочее место менеджера продаж или дизайн магазина;
  + социальная значимость.
  + льготы, связанные с графиком работы. Это оплата отпуска и праздничных дней, предоставление гибкого графика работы, система «банка нерабочих дней», когда работнику предоставляется некоторое количество нерабочих дней в году, которые он может использовать по своему усмотрению.
  + материальные нефинансовые вознаграждения. Подарки, билеты, страховка, ссуды, скидки на продукцию компании для работников.
  + общефирменные мероприятия. Общие праздники, в том числе с членами семей, централизованные обеды, вечеринки.
  + вознаграждения-признательности. Это элементарные комплименты за работу, в том числе не только устные.
  + в последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений, получившая название «пакета услуг». Сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в котором он больше заинтересован в настоящее время.

Делегирование полномочий

Вопрос необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они чувствуют, что с одной стороны компания внимательна к ним и доверяет их компетенции, а с другой, удовлетворяет потребности за счет расширения объема полномочий при сохранении прежнего должностного статуса.

Это способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на его подразделение. Традиции организации, недоверие менеджера к сотрудникам, отсутствие плана действий являются барьерами на пути эффективного применения делегирования полномочий. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров.[[20]](#footnote-20)

Рассмотрим, дополнительные методы улучшения параметров работы. Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

Далее мы рассмотрим возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Повышение разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к его увеличению.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.

Повышение целостности работы. Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо также иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и одновременно положительное влияние на мотивацию работниковя.[[21]](#footnote-21)

В современном менеджменте все большее значение отводится способам мотивации, не имеющим отношения к материальным поощрениям. В России вместе с процессами экономического роста и стабилизации предприятия почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без усилий по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда.

Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей Получение нового места работы, а также изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

Еще один конкретный способ вознаграждения - признание. Как ни сильны материальные стимулы, моральные могут быть еще сильнее. Особенно большое удовольствие доставляет человеку общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании.

Следующий способ - свобода. Для некоторых людей постоянный контроль и опека - только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например разрешить часть работы делать дома.

В этом аспекте большой интерес для работников представляют внедряемые на предприятиях различные новые типы расписаний работы (гибкий график). Например, скользящий график, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день. Переменный день - это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня (например, работать один день 10 часов, а другой - 6 часов, но так, чтобы в итоге к концу недели получилось всего 40 часов или за месяц 160 часов). Гибкое размещение позволяет менять не только часы, но и расположение работы - можно работать дома, в филиалах и т.п. Конечно, не всякие виды и организация труда позволяют использовать гибкое расписание времени, но эта форма мотивации нашла широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий. По некоторым данным, сегодня телеработой (работа дома за компьютером) занято около 15% рабочей силы.

Еще один способ вознаграждения - перспектива. Многие фирмы теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти». Если руководитель хочет удержать таких людей, он должен открывать перед ними перспективу профессионального роста. Это не значит, что всех хороших работников нужно постоянно передвигать на более высокие должности. Можно вознаградить иначе, например, поручив новую, более сложную и ответственную работу с соответствующей оплатой.

Итак, практика показывает, что материальная мотивация (то есть деньги) не всегда играет главную роль для людей. Во всяком случае, очень часто желание работать лучше возникает и под воздействием таких факторов, как устные поощрения руководства, рейтинги работников (хотя бы и в виде доски почета), письменные благодарности, о которых будет знать весь коллектив, личные поздравления руководства с памятными датами и т.п.

Глава 3. Мотивация работников бюджетной сферы

3.1 Проблемы мотивации работников бюджетной сферы

В настоящее время, отсутствие мотивации и притока профессиональных кадров на госслужбу является препятствием для становления цивилизованного общества в России.

По общепринятому мнению государственная корпорация обладает значительными кадровыми резервами, но нет механизмов их мобилизации. Реформа государственной службы была объявлена одним из приоритетов госполитики еще в 2001 году, однако, принятые с тех пор меры не меняют существующих негативных тенденций.

Система стимулов и мотивов труда чиновников государственного аппарата практически не изучена отечественной наукой. И прежде всего потому, что разработанные показатели анализа отношения к труду работников других сфер деятельности здесь малопродуктивны. Специфическая регламентация служебных отношений, неопределенность оценки конечных результатов работы, отсутствие прямой связи между реальной трудовой отдачей служащих и величиной получаемой ими зарплаты обуславливают существенные особенности мотивационного ядра их профессиональной деятельности.

Учитывая эти особенности можно выделить три основных вида ориентации служащих: ориентацию на саму работу как деятельность, ориентацию на вознаграждение за работу и ориентацию на карьеру, то есть на служебную перспективу. Естественно, названные ориентации разделяются лишь в аналитических целях, тогда как на практике чаще всего наблюдается сочетание в различных пропорциях и в различной иерархии всех трех названных видов ориентации.

Ориентация на саму работу определяет подход индивида к своей трудовой профессиональной деятельности как в известном смысле к самоцели. Другими словами, индивид не нуждается в каких-либо находящихся за пределами работы дополнительных внешних стимулах. В его представлении достаточный смысл имманентно присущ данной трудовой деятельности, и поэтому она, с его точки зрения, не нуждается в каких-либо «оправданиях». Конечно, работа должна предоставлять ему достаточные средства для обеспеченного существования, но получение материальных благ отнюдь не является в рамках данного вида ориентации ни смыслом, ни даже основной целью служебной деятельности. Про носителей данной ориентации в сильно выраженной степени обычно говорят: «горит на работе».

Однако наряду с этим рассматриваемый вид ориентации порой наблюдается и у такого типа личности, для которого служебная деятельность является средством личного самоутверждения, компенсаторным восполнением неудач в иных сферах жизнедеятельности, элементом других личностных защитных механизмов.

В пределах ориентации на работу можно выделить отдельные разновидности. Так, в одном случае служащий может быть всецело ориентирован на разрешение непосредственно поставленной перед ним его руководителем конкретной задачи и не склонен задумываться над более широкими зависимостями, существующими между его работой и жизнью общества, над социальными последствиями своей служебной деятельности. Противоположной и, очевидно, более адекватной с точки зрения современных требований к аппарату является ориентация «на смысл» деятельности. Впрочем, ее абсолютизация тоже имеет оборотную сторону, так как может привести к пренебрежению повседневными, зачастую рутинными делами, которые также нужно выполнять четко и пунктуально. Поэтому, очевидно, наиболее всего способствуют сочетание ориентации «на задачу» и «на смысл» деятельности, причем в различном соотношении в зависимости от характера занимаемой служебной позиции.[[22]](#footnote-22)

Ориентация на вознаграждение в отличие от двух других основных видов ориентации базируется на установке, согласно которой основные потребности индивида лежат вне его служебной деятельности. Последняя же, согласно этой точке зрения, лишь источник получения средств для удовлетворения различных потребностей.

В определенных пределах ориентация служащего на вознаграждение вполне естественна. Более того, для категорий лиц, выполняющих в основном рутинную работу и не имеющих ясных перспектив продвижения по служебной лестнице, она является ведущей. Соответственно, ее удельный вес понижается с повышением уровня содержательности труда, появлением в нем творческих моментов.

Ориентация на карьеру, то есть на перспективу продвижения по службе, может иметь в своей основе потребности различных рангов – как первичные, «витальные», так и потребности высших уровней: в социальном признании, в самоуважении, высокой самооценке, творческую потребность самовыражения. Работа в аппарате, в общем, дает возможности для правомерного удовлетворения этих потребностей.[[23]](#footnote-23)

Ориентация на карьеру совсем не равнозначна широко применяемому в обыденной речи понятию «карьеризм», предполагающему неразборчивость в средствах и низменные цели. В то же время за ориентацией на карьеру могут стоять, во-первых, совершенно честные закономерные притязания на продвижение по служебной лестнице с целью приведения своего формального статуса в соответствие со своей квалификацией, реальными заслугами и потенциальными возможностями, основанная на здоровом честолюбии жажда общественного признания своих заслуг и способностей; во-вторых, вполне честные и порой даже совершенно бескорыстные реформаторские планы и намерения.

Само по себе желание иметь обеспеченную служебную перспективу с точки зрения эффективности управления вполне функционально. Дисфункциональны лишь различные деформации этого желания, развитие которых стимулируется как раз отсутствием или недостатком возможностей для нормального удовлетворения карьерных притязаний.

Фактор самоконтроля, внутренней мотивации высококачественного исполнения работником своих служебных обязанностей приобретает в аппарате особенно большое значение. Именно от уровня работы непосредственных исполнителей в значительной мере зависит конечный результат, то есть степень социальной эффективности выполнения органом управления своих общественно значимых функций.

В современных условиях, когда авторитет власти ослаб, когда управленческие структуры действуют не умением, а числом и напором, когда нет надлежащей социально-правовой защищенности работника, трудно рассчитывать, что на государственную службу добровольно пойдут наиболее подготовленные и уважающие свой труд специалисты. А если и пойдут, то служить будут «не самой сильной своей стороной». Мотивация их будет заметно деформированной с точки зрения общенародного интереса. А ведь известно, что не только и не столько квалификация и опыт, а прежде всего способности, умноженные на здоровую мотивацию, дают наибольший эффект. Именно здесь должно быть максимум гибкости, последовательности, управляемости, нравственности.

Чиновники впервые и, похоже, серьезно ощутили себя на рынке труда. Отсюда и соответствующий мотивационный механизм: у одних забота о стабильном рабочем месте и прочном социальном статусе; у других – о быстрой карьере; у третьих – скорее и побольше заработать и накопить, установить связи с нужными людьми.

По данным исследований, сегодня более 43% государственных служащих трудятся в системе государственной службы лишь благодаря тому, что здесь есть хоть какая-то гарантия постоянной работы и стабильность положения[[24]](#footnote-24). Почти каждый пятый пошел на государственную службу только потому, что так сложились обстоятельства, «не было другого выбора». Лишь 30 % опрошенных чиновников руководствовались при выборе области приложения своих сил стремлением реализовать себя в управленческой сфере. Немногие (в аппарате Совета Федерации каждый десятый) в качестве важнейшего мотива выделили искреннее желание заслужить уважение людей, стремление честно трудиться и на этой основе обеспечить хорошую перспективу должностного роста.

Мы же пока только говорим о «сильной трудовой мотивации» как непременном условии высокоэффективной государственной службы. На практике же такие социально значимые мотивы, как «стремление занять достойное положение в обществе»,. «желание заслужить уважение окружающих людей», «перспектива профессионального роста» важны только для 4-6 % работников. Мало того, 8 % опрошенных откровенно заявили, что при переходе на работу в аппарат руководствовались стремлением повысить материальное благополучие или установить более прочные связи с людьми, которые могут быть полезными в будущем.

В целом же многофакторный сравнительный анализ позволяет сделать вывод: в настоящее время происходят кардинальные изменения шкалы мотивов службы в государственных структурах.[[25]](#footnote-25) Если раньше ведущими были «стремления занять достойное место в обществе», «добиться улучшения жизни людей», «войти в элиту», то сейчас подобные мотивы отошли как бы на второй план. На первое место вышел мотив, который раньше вообще отсутствовал, - «гарантия постоянной работы». И вообще, можно сказать, что появление в стране свободного рынка труда приобрело для государственных служащих принципиальное значение. Уже сегодня понятно, что для успешной карьеры особую значимость приобретают целеустремленность, способность выдерживать конкуренцию, готовность к риску в экстремальных ситуациях. И еще: убежденность в общественной пользе своего труда; обостренное чувство долга и ответственности; способность юридической и моральной ответственности за проступок.

Разумеется, у каждого служащего свои предпочтения и ориентации. Их нельзя делить на «правильные» и «неправильные», «хорошие» и «плохие». Все зависит от человека, от его возраста, опыта, семейного положения, места в системе производственных отношений, надежд на будущее. Ведь государственный служащий – это не просто сослуживец. Это член особого коллектива, который осуществляет от имени государства действия, связанные с управлением людьми или с движением материальных ценностей. Значимость каждого поступка государственного служащего особая и выходит далеко за рамки обыденного понимания труда и личных интересов исполнителя.

Однако конфигурация мотивов и предпочтений меняется, ибо в каждый конкретный момент человек чем-то озабочен больше, а чем-то меньше, интерес к чему-то обостряется, а к чему-то уходит на второй план. Все зависит от сочетания внутренних и внешних факторов. Замечено, что в странах с переходной экономикой доминируют материальные потребности и потребности в безопасности. В промышленно развитых странах на первый план выдвигается стремление к саморазвитию, достижению амбициозных жизненных планов, авторитета и уважения, получению творческой удовлетворенности.

В мотивации служебного поведения государственных служащих весьма заметную роль играют карьерные притязания. В последнее время зарождается тенденция повышения интереса молодежи к карьере на государственной службе. В условиях возрастающей неуверенности населения в гарантированном трудоустройстве в гражданских структурах определенная часть молодых людей рассчитывает на такие гарантии в государственных учреждениях, где предполагает и свой карьерный рост. Если организационно подкрепить эти ожидания, можно рассчитывать на привлечение на службу недостающих ей сегодня молодых людей и за счет этого укрепить карьерный потенциал. Но эта важнейшая стратегическая предпосылка реализуется в настоящее время крайне слабо.

Для общества же сегодня важно следующее: в подавляющем большинстве работники властных структур относят себя к тем, кто позитивно воспринимает реформаторский характер нашего времени, честно трудится, стремится повысить свой социальный статус и, естественно, материальный достаток.

В госадминистрации выработался ряд принципов, теоретически выполняющих функцию стимулирования персонала, но практика применения которых в настоящих условиях снижает гибкость и способность адаптивности госслужбы к быстроменяющейся внешней среде. В государственной корпорации отсутствуют реальные механизмы стимулирования производительности труда у персонала: денежные надбавки крайне низки, а продвижение по карьерной лестнице может определяться целым рядом неформальных факторов.[[26]](#footnote-26)

В настоящее время основная дискуссия по модернизации госслужбы направлена на введение мотивирующих форм оплаты труда, системы оценки деятельности госслужащих, более гибких механизмов найма и увольнения, развития контрактных основ и формирования кадрового резерва госслужбы. Осуществляется набор мероприятий нацеленных на использование в государственной кадровой политике методов, характерных для современной корпоративной практики. Однако, как показывает опыт, даже недавно принятые законы далеко несовершенны, неоднозначно встречаются на госслужбе и часто остаются лишь на бумаге.

Делая вывод по данной главе, можно сказать, что в ближайшее время необходимо исследовать социально-психологические особенности мотивации труда госслужащих. Внедрять новые системы мотивации труда работников госструктуры.

3.2 Способы развития мотивации у работников бюджетной сферы

Важнейшим фактором профессионального развития персонала являются самые различные формы стимулирования труда, его условия, содержание и оплата. Работник только тогда заинтересован в своем профессиональном развитии, постоянном повышении квалификации, когда видит, что этот труд отвечает его интересам, оплачивается адекватно его усилиям, способствует удовлетворению максимального количества его потребностей.

Проблема мотивации труда в бюджетной сфере сводится к тому, что заработная плата персонала ничтожна мала и жестко определена ставкой. В этой ситуации одними из возможных способов повышения мотивации персонала ГиМУ или сотрудников иной бюджетной сферы являются немонетарные методы.

Во-первых, важную роль в стимулировании труда играет порядок присвоения и сохранения квалификационных разрядов федеральным госслужащим (Положение, утвержденное Президентом РФ от 22 апреля 1996 г.). Также предусмотрена сдача государственного квалификационного экзамена или аттестации при присвоении очередных квалификационных разрядов.

Зарубежный опыт стимулирования профессионального развития предлагает систему сопровождения карьеры государственного служащего, начиная с приема на работу до увольнения. Такой подход позволяет работнику видеть перспективу работы, что, в свою очередь, даст уверенность и стремление к повышению своего профессионального уровня.

Другой стимулирующий фактор – система пожизненного найма. Наиболее ярко она представлена в государственной службы Японии.

Самое важное, первоочередная задача сейчас - найти те факторы, которые действительно важны для персонала. Необходимо выработать вполне определенные цели, задачи, выявить ценности, выяснить, кто чем хочет заниматься, а чем нет.

Рассмотрим некоторые методы немонетарной мотивации, они использовались в нашей стране в совсем еще недалеком прошлом также всем хорошо известны: это награждение различными грамотами, присвоение каких-либо званий (например, «Ударник труда»), размещение на досках почета портретов передовиков производства, вручение памятных сувениров, ценных подарков и прочее.

Самым простым и, наверное, привычным для многих способом немонетарной мотивации является составление для сотрудников так называемого компенсационного пакета, в который, в зависимости от потенциальных возможностей компании, обычно входят: карточка на проезд в общественном транспорте, бесплатное питание, страховка, регулярное посещение спортивного зала, бассейна и тому подобные вещи.

Весьма действенным способом может оказаться повышение статуса одного или нескольких служащих.

Немалую роль в повышении эффективности работы компании играет также фактор «прозрачности» учреждения. Чем полнее информированы сотрудники о состоянии дел в ней, чем лучше они ознакомлены со стратегией своей фирмы, тем с большей самоотдачей, как показывает практика, выполняют возложенные на них обязанности. Существует еще очень много разных и хорошо себя зарекомендовавших способов немонетарного стимулирования персонала. Таковыми, например, могут являться:

* простые слова благодарности.
* поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков.
* организация различных образовательных процессов.
* организация спортивных соревнований.
* организация корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала.
* официальное поздравление сотрудника с увеличением его трудового стажа еще на один год.
* грамотно организованная профадаптация новых сотрудников.

Широко должны применяться в бюджетной сфере социальные программы

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

* оплаченные праздничные дни;
* оплаченные отпуска;
* оплаченные дни временной нетрудоспособности;
* оплаченное время перерыва на отдых;
* оплаченное время на обед;
* медицинское страхование на предприятии;
* дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
* страхование от несчастных случаев;
* страхование по длительной нетрудоспособности;
* предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
* страхование туристов от несчастных случаев;
* помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
* участие в распределении прибылей;
* покупка работниками акций;
* предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
* предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развитие системы социальных льгот и выплат, привела к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников.

Должны стать масштабными, так называемые банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.[[27]](#footnote-27)

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Должны быть разработаны компенсационные пакеты. Сюда относят бесплатные или льготные обеды для персонала, аренду спортзала, бассейна или сауны, медицинскую страховку сотрудников. Такие вещи, как творческий оплачиваемый отпуск (американская практика), не предусмотрены. Учеба за счет учреждения. По результатам опросов (организационная диагностика) можно сделать уверенный вывод о малой значимости для мотивации перечисленных мер.

Должное внимание надо отдать нетрадиционным способам мотивации.

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения. Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы учреждения и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.[[28]](#footnote-28)

Создать систему неденежных ценностей учреждения, возможно только после того как руководитель выполнил первоочередную задачу по созданию условий труда, когда отсутствует повод для выражения неудовлетворенности. Ещё в 1959 году Емери и Трист представили теорию, аналогичную теории Маслоу и Херцберга. В соответствии с этой теорией существует шесть требований к организации труда, которые формируют необходимые условия для удовлетворения психологических потребностей:

* работа должна быть разнообразной и творческой.
* возможности развития в работе
* возможность самостоятельно принимать решения на своем участке работы
* потребность в признании среди коллег и принадлежность к группе
* чувство локтя
* уверенность в завтрашнем дне

В целом же принятие решения о внедрении системы неденежных факторов требует от руководителя смелости и неординарности.

Дополнительным методом формирование мотивации у госслужащего является забота о его карьере. Кадровые службы слабо используют планирование карьеры в качестве фактора мотивации государственного служащего. Многие чиновники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется, во-первых, недостатками в работе с резервами кадров, во-вторых, несовпадением оценок, представлений служащего и организации о потенциальных возможностях служащих и, наконец, как это ни парадоксально, нововведениями в государственной службе. Если в результате выборов в государственный орган приходит новый руководитель, он, как правило, приводит свою команду, вносит коррективы в структуру и персональный состав аппарата. И тогда надежды многих работников на продвижение по службе остаются нереализованными. Особую актуальность в связи с этим приобретает проблема объективной оценки профессиональной деятельности служащих.

Делая вывод по последней главе можно сказать, что мотивация труда государственных служащих имеет первостепенное значения. Основные стимулирующие факторы следующие:

* конкурсный набор при приеме на государственную службу;
* конкурсный набор на замещение вакантной государственной должности;
* присвоение федеральным государственным служащим квалификационных разрядов;
* установление надбавок к должностным окладам за квалификационный разряд, а также премий по результатам работы;
* наличие системы образовательных учреждений соответствующего профиля.

Поскольку в системе бюджетной сферы и ГиМУ невозможно говорить о повышении заработка, то немонетарные методы: карьерный рост, дополнительные гарантии и компенсации, социальные льготы - становятся самыми существенными мотивирующими факторами.

Заключение

Итак, мотивация - это совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознано или же не осознано совершать некоторые поступки. Они задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентирующую на достижение определенных целей.

Очевидно, что грамотно спланированная, устойчиво действующая на всех персональных уровнях мотивационная система является одним из основных факторов, гарантирующих эффективную деятельность организации.

Все более очевидной становится зависимость успешности социально-экономических преобразований, обеспечения стабильного развития и функционирования всей общественной системы не только от оптимизации самого механизма управления, но и от повышения эффективности деятельности субъектов исполнения управленческих функций - государственных служащих и работников бюджетной сферы.

Система стимулов и мотивов труда чиновников государственного аппарата практически не изучена отечественной наукой. И прежде всего потому, что разработанные показатели анализа отношения к труду работников других сфер деятельности здесь малопродуктивны. Специфическая регламентация служебных отношений, неопределенность оценки конечных результатов работы, отсутствие прямой связи между реальной трудовой отдачей служащих и величиной получаемой ими зарплаты обуславливают существенные особенности мотивационного ядра их профессиональной деятельности.

Вообще, в России только складывается система государственной службы, в том числе и система профессионального развития. И в настоящее время, необходимо разрабатывать новые эффективные методы и формы мотивации государственных служащих и работников бюджетной сферы.

Список литературы

1. Балашов Ю.К., Коваль А.Г., Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», №7, 2002

Бойков В.Э. Профессиональная культура государственной службы. М., 2007

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2008
2. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала. // «Консультант директора», 2005
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2007

Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение: Учебное пообие/ Московский Университет им. М.В. Ломоносова. – Издательство Московского Университета, 2006

1. Дряхлов Н. Куприянов. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Международный журнал проблемы теории и практики управления. №2, 2002
2. Дизель П.М., Раньян У.М. Поведение человека в организации. М., 2006
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2001.
4. Зайцева О.А. Радугин А.А. Радугин К.А. Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М.: Центр, 2006
5. Зинченко Г.П. Социология государственной и муниципальной службы// СОЦИС. – 2000. - №6
6. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «Март», 2003
7. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. Практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 2006
8. Казначевская Г.Б. Менеджмент Ростов-на-Дону Феникс, 2006
9. Логинова А.Ю., Какой должна быть система управления персоналом, // Управление персоналом № 7, 2005

Резник С.Д. Организация труда руководителя/Резник С.Д., Елин В.А. //СОЦИС.-2000.-№12

1. Розанова В. А. Психология управления. -М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2005

Служебная карьера/ Под общ. ред. Е.В. Охотского – М., 2005.

1. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Общий и стратегический менеджмент, М.: ИКФ ЭСКМОС, 2006

1. Верхоглазенко В.Система мотивации персонала. // «Консультант директора», 2005 [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2007 [↑](#footnote-ref-2)
3. Зайцева О.А. Радугин А.А. Радугин К.А. Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М.: Центр, 2006 [↑](#footnote-ref-3)
4. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «Март», 2003 [↑](#footnote-ref-4)
5. Казначевская Г.Б. Менеджмент Ростов-на-ДонуФеникс, 2006 [↑](#footnote-ref-5)
6. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «Март», 2003 [↑](#footnote-ref-6)
7. Казначевская Г.Б. Менеджмент Ростов-на-ДонуФеникс, 2006 [↑](#footnote-ref-7)
8. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «Март», 2003 [↑](#footnote-ref-8)
9. Уткин Э.А., Бутова Т.В. общий и статегический менеджмент, м.: ИКФ ЭСКМОС, 2006 [↑](#footnote-ref-9)
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2001. [↑](#footnote-ref-10)
11. Розанова В. А. Психология управления. -М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2005 [↑](#footnote-ref-11)
12. Казначевская Г.Б. Менеджмент Ростов-на-Дону: Феникс, 2006 [↑](#footnote-ref-12)
13. Зайцева О.А. Радугин А.А. Радугин К.А. Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М.: Центр, 2006 [↑](#footnote-ref-13)
14. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «Март», 2003 [↑](#footnote-ref-14)
15. Верхоглазенко *В.* Система мотивации персонала. Журнал «Консультант директора», 2005 [↑](#footnote-ref-15)
16. Дизель П.М., Раньян У.М. Поведение человека в организации. М., 2006 [↑](#footnote-ref-16)
17. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2008 [↑](#footnote-ref-17)
18. Балашов Ю.К., Коваль А.Г., Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», №7, 2002 [↑](#footnote-ref-18)
19. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. Практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 2006. [↑](#footnote-ref-19)
20. Дряхлов, Е. Куприянов. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Международный журнал проблемы теории и практики управления. №2, 2002 г [↑](#footnote-ref-20)
21. Логинова А.Ю., Какой должна быть система управления персоналом, // Управление персоналом № 7, 2005 [↑](#footnote-ref-21)
22. Бойков В.Э. Профессиональная культура государственной службы. М., 2007 [↑](#footnote-ref-22)
23. Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение: Учебное пообие/ Московский Университет им. М.В. Ломоносова. – Издательство Московского Университета, 2006 [↑](#footnote-ref-23)
24. Служебная карьера/ Под общ. ред. Е.В. Охотского – М., 2005 [↑](#footnote-ref-24)
25. Зинченко Г.П. Социология государственной и муниципальной службы// СОЦИС. – 2000. - №6. [↑](#footnote-ref-25)
26. Резник С.Д. Организация труда руководителя/Резник С.Д., Елин В.А. //СОЦИС.-2000.-№12 [↑](#footnote-ref-26)
27. Зинченко Г.П. Социология государственной и муниципальной службы// СОЦИС. – 2000. - №6. [↑](#footnote-ref-27)
28. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М, 2007 [↑](#footnote-ref-28)