**Мотивация персонала в организации**

**Содержание**

Введение 2

1. Теоретические основы мотивации труда персонала в организации 4

1.1 Сущность мотивации персонала в организации 4

1.2 Законы функционирования мотивации 11

1.3 Основные теории мотивации 15

2. Анализ мотивации персонала в Администрации Вяземского района 25

2.1 Общая характеристика муниципального образования Вяземского района 25

2.2 Экономический анализ труда и заработной платы муниципальных служащих 38

2.3 Анализ мотивации труда персонала в Муниципальном образовании Вяземского района 40

3. Предложения и методические рекомендации по совершенствованию мотивации труда 54

3.1 Мероприятия по усовершенствованию мотивации труда 54

3.2 Методические рекомендации по усовершенствованию мотивации в организации 59

3.3 Расчет экономического эффекта предлагаемых мероприятий 63

Заключение 64

Библиографический список 68

Приложение А 70

Приложение Б 73

Приложение В 77

Приложение Г 79

**Введение**

В процессе трудовой деятельности человек выполняет целесообразную, необходимую для собственного выживания деятельность, ориентируясь как на воздействие внешнего окружения: работодатель, организация, так и на внутренние установки личности, находящиеся в непосредственной связи с внешней средой. Если процесс трудовой деятельности определяется необходимостью получения средств для выживания, то человек мотивирован исключительно биологическими потребностями. Однако на практике это не так.

Дело в том, что современный человек по уровню оплаты труда и своим предпринимательским возможностям значительно определил своих предшественников, поэтому нередко биологическое существование человека гарантировано, тем более, что государство имеет обязательства по обеспечению некоторого денежного минимума (пенсии, пособии), которого теоретически должно хватить на обеспечение биологического существования.

Так как биологическое существование в пределах выплачиваемых сумм за труд гарантировано, работодатель нередко сталкивается с проблемой стимулирования трудовой деятельности. При этом уровень материального благосостояния персонала находится, по-видимому, в непосредственной зависимости от возможности и в дальнейшем мотивировать деятельность персонала только материальными стимулами труда. Данная проблема решается как на уровне фундаментальных научных исследований, так и на уровне прикладных исследований, призванных выяснить полную мотивацию личности современного работника в различных областях труда и в различных исходных условиях.

Основными трудностями на данном пути являются:

* индивидуальные личностные различия людей;
* национальные, религиозные, исторические особенности той или иной совокупности людей;
* различия в условиях труда между странами;
* различия в уровне компетенции;
* различия в уровне благосостояния.

Данные проблемы особенно четко проявляются в условиях заимствования зарубежного опыта управления персоналом, менеджмента для российской экономики. Это вызвано тем, что хотя теоретически зарубежные исследования мотивации персонала (США, Япония и т. д.) ушли, что называется, далеко вперед по сравнению с российскими, практически внедрение разработанных за рубежом теорий сталкивается с необходимости их коррекции, приспособления к условиям России.

Необходимость проведения исследований мотивации, развития мотивации на предприятиях российской экономики обосновывается и попытками страны найти выход из затянувшегося экономического кризиса, повысить производительность труда, заинтересованность работников в процветании собственных предприятий.

Требования развития психологических основ работы с персоналам находятся в неразрывной связи с процессом совершенствования экономики в соответствии с рыночными принципами, нетерпимыми к административно-командным методам управления персоналом.

На данном пути требуется преодоление старых стереотипов мышления, организации, работы с персоналом.

Традиционные системы мотивации персонала в организации во многом изжили себя, мотивация на основании только гигиенических факторов не отвечает современным требованиям работы с персоналом, так как индивидуальная мотивация богаче и при условии изменения потребностей, индивидуального развития работников, требует нового подхода в управлении трудовыми ресурсами.

При этом необходимо учитывать многие факторы организационной работы:

* тип организации, ее функциональная область,
* цели и принципы развития организации,
* традиции и опыт деятельности управляющего подсистемы в организации,
* уровни управления и методика управления персоналом,
* мотивационная структура персонала,
* иерархическая структура подразделений.

Таким образом, актуальность выбранной темы дипломной работы не вызывает сомнений. Поэтому целью дипломной работы является исследование теоретических основ мотивации и выработка в соответствии с этим подхода к совершенствованию мотивации на примере конкретной организации.

К задачам работы относится определение сущности и основных форм мотивации, анализ мотивации и связанных с ее реализацией проблем на примере конкретного предприятия, предложение путей совершенствования мотивации труда в организации.

Объектом исследования в работе является мотивация труда в Администрации Вяземского района, предметом – проблемы мотивации труда на примере конкретного предприятия и пути их решения.

Теоретической и методической базой исследования выступили:

* труды таких исследователей, как Вудкок М., Герчикова И., Дракер П., Мескон М., Тарасов В. и т. д.,
* нормативные материалы и документация муниципального образования Вяземского района,
* данные личных наблюдений, аналитические материалы, статистические данные.

**1. Теоретические основы мотивации труда персонала в организации**

**1.1 Сущность мотивации персонала в организации**

Категорию мотивации следует считать одной из наиболее общих среди тех, что используются для описания механизмов человеческой психики. Она обобщает все те психические явления, которые участвуют в подготовке реализации относительно сложных форм человеческой активности, в том числе, деятельность в организации.

Так как человек представляет собой саморегулирующуюся систему, то он включает набор регуляторов, спонтанно направляющих процессы обмена. Одним из таких регуляторов является инстинкт [3].

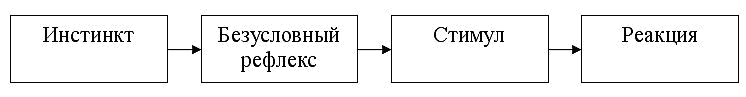
Инстинкт – это первичная, врожденная форма побуждения активности человека. Совокупность инстинктов формируется в результате биологической эволюции, в основе которой лежит приспособление различных видов к среде обитания. Главным назначением инстинктов служит выживание организма в условиях борьбы за существование. Благодаря естественному отбору выживают только те организмы, инстинкты которых вызывают активность, адекватную среде. В этой системе борьбы закрепляется оптимальная совокупность инстинктов [5].

Однако поскольку среда изменчива, совокупность инстинктов также должна меняться, Данная необходимость реализуется через механизм наследственной изменчивости: динамичная совокупность инстинктов фиксируется в генотипе, определяющем особенности того или иного биовида, в том числе людей, а, следовательно, работников той или иной организации.

Главными инстинктами выступают инстинкт самосохранения – индивидуального и видового (инстинкт размножения и заботы и потомстве). На уровне социального поведения и рабочей активности данные инстинкты выражаются в мотивированности получения материальных средств, для поиска брачного партнера и (или) обеспечения семьи, воспитания потомства и в мотиве безопасности (личного, профессионального и т. д.), то есть получении гарантий собственной безопасности и безопасности занимаемого рабочего места (угроза безработицы) [1].

Одновременно с условным рефлексом, во взаимодействии «человек - среда», проявляется стимул, представляющий собой элемент внешнего мира, выступающий как причина последующих действий человека или изменений в самом человеке. Следствием стимула является реакция. Таким образом, биологическая мотивация человека, работника организации в том числе, состоит из четырех элементов (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 - Биологическая мотивация



Тем не менее, для поддержания активности человека, экономической деятельности, биологической мотивации недостаточно. В частности, ее недостаточно для эффективной и производительной работы в коллективе, в организации [4].

Биологическая мотивация составляет строго определяющую часть человеческой мотивации: человек не может что-либо выбрать, регулировать. Он либо живет, либо нет. Именно поэтому материальное стимулирование труда на предприятиях, равно как и учет инстинкта самосохранения (мотив безопасности) всегда останутся важной частью стимулирования труда персонала.

Однако экономический человек открыт различным возможностям, не во всем подчиняется биологической мотивации, его активность нуждается в дополнительных побуждениях.

Так, нехватка либо избыток какого-либор вещества, информации, других элементов существования вызывает у человека субъективное ощущение, характеризуемое как нужда [10].

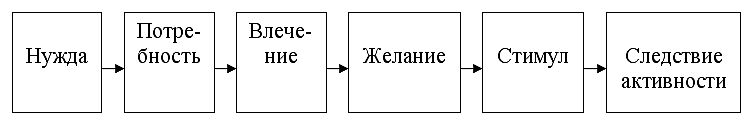
Первичным ответом человека на состояние нужды является формирование потребности, то есть уже конкретизированного ощущения нехватки либо избытка чего-либо. Потребность является последней ступенью мотивации, формирующейся без участия сознания. На последующих этапах мотивации сознание подключается к данному процессу.

Следующей ступенью мотивации выступает влечение, которое формируется под влиянием потребности и выражается в состоянии поиска способа удовлетворения такой потребности. Однако влечение может быть как осознанным, так и бассознательным. Если влечение осознается, то оно превращается в желание. Желание направлено на конкретный предмет, выступающий стимулом [13].

Стимул является образом предмета влечения, ориентиром, раздражителем, вынуждающим реакцию, направленную на его достижение. В этом отношении стимул выступает главной причиной деятельности, поскольку, пока он не сформирован, оказывается несформированной и соответствующая деятельность.

Таким образом, небиологическая мотивация включает в себя следующие элементы (рис. 1.2).

Рисунок 1.2 - Элементы небиологической мотивации



Из представленной схемы можно сделать вывод, что главным способом побуждения индивида к какой-либо активности является стимулирование.

Стимулирование может быть охарактеризовано как предоставление своеобразных гарантий достижения в результате деятельности предмета влечения (например, пост начальника отдела) в сочетании с описанием, представлением образца данного предмета (описание льгот, положенных работнику на этом посту и предоставление примера занятия аналогичного поста другим работником) [11].

Будучи главным побудительным предметом деятельности работника, стимул представляет собой одновременно и цель активности. Образ удовлетворения настоятельной потребности заставляет работника сделать свою работу как можно более эффективно. Таким образом, в адекватном «узнавании» потребностей работников и их формировании заключается одна из главных задач менеджеров, поставивших целью увеличение производительности труда.

Мотив может быть раскрыт как единство в некотором процессе причины активности (потребность), средств деятельности (привлечение необходимых компонентов среды для работы) и цели деловой активности (получение, например, премии в учреждении) [15].

Само существование мотива является принудительным условием рабочей активности: вместе с мотивом появляется и необходимая работа. Работник, в личности которого сформировался некоторый мотив, не может не действовать. Тем не менее, интенсивность и направленность работы индивида может не совпадать с тем, что задано в мотиве. Корректировка осуществляется ситуацией, внутренними факторами самой личности и фактором экономии сил.

Благодаря фактору экономии сил мотив как движущая сила активности не является безусловной гарантией творческого успеха человека.

Работник вынужден искать компромисс между необходимостью удовлетворения потребности и необходимостью экономии сил. Этому нередко сопутствует метод проб и ошибок. Каждая ошибка, если она не обнаруживает предела возможных творческих затрат увеличивает опыт достижения. Одним из итогов данного процесса может стать формирование так называемой «формулы успеха», так распространенный в индустриально развитых странах. То есть мотива, задающего оптимальный баланс удовлетворения потребности и экономии сил, наилучшего соотношения сил и средств. Такой мотив в деятельности индивида в организации закрепляется в качестве навыка (итога проявления активности, повторявшейся ранее) и стереотипа (образца для работы в дальнейшем) и превращается в мотиватор [18].

Мотиватор представляет собой максимально оптимизированный мотив, предполагающий проявление относительно стабильной реакции на определенный стимул. Реакция, вызываемая мотиватором, называется условным рефлексом.

Условный рефлекс вырабатывается у индивида при сближении во времени любого первоначально индифферентного раздражителя с последующим действием раздражителя, вызывающего безусловный рефлекс. В результате образования условного рефлекса раздражитель, прежде не вызывавший соответствующей реакции, начинает ее вызывать, становясь сигнальным (условным, то есть обнаруживающимся пот определенных условиях) раздражителем. Например, прежде не вызывавший в организации группового страха еженедельный отчет у директора, начинает его вызывать при соответствующем поведении директора. Однако отчету предшествует звонок, который был сначала индифферентным раздражителем, но, предшествуя всякий раз нервному совещанию, стал вызывать страх сам по себе [21].

В процессе мотивации сигнальный раздражитель носит специфический характер: в качестве такого раздражителя выступает зафиксированная в психике модель оптимального способа поведения, включающая соответствующий баланс и последовательность усилий. Осуществляя это, работник ожидает того, что наступит стабильный эффект – желаемый результат приложенных усилий. Так, однажды приведшее к успеху предприятие становится предприятием как стабильно действующей организации по извлечению тех или иных благ.

Эмоциональное переживание, возникающее при ожидании работником некоторого желаемого события и отражающее предвосхищаемую вероятность его реального осуществления, есть надежда. Так, директор предприятия ощущает надежду, начиная новое предприятие либо приступая к своим обязанностям впервые. Отсутствие надежды свидетельствует либо о недостаточности желания достичь успеха в деле, либо о низкой оценке вероятности наступления успеха [19].

Если ожидание желаемого события неоднократно оправдывается, желание превращается в уверенность. В этом случае мотиватор выступает уже как установка, то есть как готовность, предрасположенность работника, возникающая при предвосхищении им возникновения определенного стимула и обеспечивающая устойчивый характер протекания активности по отношению к данному стимулу.

Предвосхищение стимула при наличии стабильной ситуации ведет к предвосхищению результата. Данное предвосхищение у сотрудников формирует определенный интерес. В свою очередь, осознание интереса приводит к формированию мотивировки активности работника. Мотивировка представляет собой сознательное объяснение и оправдание тех или иных усилий. Если данные усилия составляют систему, оказывающую влияние на состояние организации, мотивировка превращается в ее идеологию. Отсюда обычно формируются идеалы и нормы в организации [27].

Так, групповые нормы являются самым сильным фактором влияния на сотрудника, принадлежащего к определенной группе, особенно формальной, то есть к организации. Только при условии сообразования своего поведения с нормами группы личность может рассчитывать на ее поддержку и признание, а также на принадлежность к группе.

С позиции организации нормы могут иметь положительный характер – поддерживающий цели и задачи организации и поощряющие поведение, направленное на их достижение, и отрицательные – поощряющий негативное отношение и поведение группы в организации.

Для производственных отношений не свойственен прямой и полностью открытый характер взаимоотношений. Практика показала, на работе каждый работник предпочитает играть определенную роль, наиболее близкую к чертам его характера. Не смотря на это, в организации существует такой феномен, как групповая мотивация [20].

Групповая мотивация представляет собой единое поле и является осознанной (в разной степени для разных групп), структурированной и выраженной. Это поле регулируется как спонтанно, под воздействием внешней среды, так и организационно. Обычно выделяют три аспекта организованной регуляции:

модально-репрессивный, регулирующий наличие в поле мотивации отдельных мотивов на следующих уровнях: ощущений (чувств, влечений группы), представлений (образов, видения задач и потребностей), понятий (концепции и идеи в группе). При регулировании возможны перемещение мотива с одного уровня на другой (его активация), ослабление или усиление мотива, расщепление одного мотива на несколько более конкретных или сведение несколько неопределенных в один,

процессуально-функциональный, регулирующий процесс преобразования мотивов на каждой стадии: осознание побуждения, принятие мотива, реализация мотива, закрепление мотива, актуализация побуждения. Основная задача регулирования – облегчить и ускорить формирование определенных мотивов в группе,

системно-структурный, регулирующий иерархизацию или структуризацию мотивации в группе, а также разрешение конфликтов между различными мотивами, побуждениями и целями.

Тем не менее, группы в организации состоят из конкретных индивидов, у которых формируются социальные потребности, например, как было отмечено, быть допущенным и принадлежать к некоторой группе. Когда, таким образом, социальные потребности становятся доминирующими, индивид, работник стремится к построению значимых отношений с другими. При этом рано или поздно человек начинает стремиться быть более чем членом группы, у него возникает потребность в уважении, самоуважении и признании другими [29].

Многие исследования подчеркивают, что во многих случаях люди стремятся к причастности для подтверждения своих представлений. Работники, имеющие сходные убеждения, стремятся сблизиться, тем более в тех случаях, когда сильные соединительные ожидания не оправдались. В этом случае они стремятся достичь некоторого простого понимания по поводу того, что случилось и того, во что они не верили. Было замечено, что когда работники обижены, утомлены, несчастливы и ни с кем не связаны, они хотят оказаться рядом с таким же. Такие исследования подтверждают, что сильные неформальные рабочие группы в индустриальной системе являются реакцией на скуку, угнетение, бесполезность. Таким образом, обогащая работу на предприятиях, неформальные общения и воздействуя на высшие потребности можно добиться существенного снижения влияния агрессивно спаянных неформальных групп на ситуацию на предприятии. Однако не следует стремиться к исчезновению неформальных групп вовсе.

Удовлетворение потребности в уважении создает ощущение собственной значимости, престижа, власти. Индивид начинает чувствовать, что он может изменить внешнюю среду. Иногда такой мотив может привести к незрелому, разрушительному поведению (производственные конфликты).

Возможность оказывать влияние и побуждать к действиям составляет существо еще одного мотива деятельности – власти. Тогда как сама власть бывает двух видов - власть положения и власть личности. Индивиды, могущие оказывать влияние на поведение других с использованием служебного положения реализуют власть положения, тогда как люди, чье влияние на других обусловлено их индивидуальными качествами и стилем поведения, обладают властью личности [22].

Мотив власти может проявляться у тех работников, которые чувствуют некую свою невозможность достичь уважения и значимости у других. Такие индивиды могут всю свою деятельность посвятить стремлению избавиться от слабости, которая часто ощущается, но не распознается. Такие индивиды часто страдают комплексом неполноценности и, соответственно, компенсации.

Таким образом, работник в организации детерминирован в своем поведении как биологическими мотивами, которые заставляют его ставить в качестве цели своей деятельности сохранение рабочего места и получение минимально необходимого денежного содержания, так и небиологическими мотивами, например, целью достижения уважения со стороны окружающих, целью самореализации, целью власти (не ради денег, а ради реализации возможности оказывать влияние на поведение других индивидов).

Для адекватного регулирования поведения индивидов в организации менеджерам данной организации необходимо учитывать в своей деятельности оба вида мотивов персонала. При этом конкретный механизм стимулирования персонала к труду или собственно процесс мотивации, может иметь своей теоретической и методической базой труды ведущих ученых по данной проблеме, собственный опыт, собственные исследования потребностей работников [26].

**1.2 Законы функционирования мотивации**

Мотивация, процесс ее реализации, подчиняется определенным закономерностям, выражающимся в последовательности элементов данного процесса, установившихся зависимостях и устойчивых, проверенных практикой явлениях (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 - Некоторые законы функционирования мотивации



Стремление к более полному удовлетворению низших потребностей (физиологические и безопасность) подразумевает снижение стремления к удовлетворению высших потребностей (социальные потребности).

Все потребности могут развиваться от некоторой нулевой точки, когда потребность отсутствует, до достижения высшей точки, которая индивидуальна для каждого человека. На некотором уровне удовлетворения физиологических потребностей индивид переключается на иные потребности. Дальнейшая мотивировка потребностями физиологического свойства не приводит к увеличению степени удовлетворения этой потребности. Более того, в определенной точке высокое стремление удовлетворить физиологические потребности приводит к снижению уровня других потребностей. То есть, чем дольше и полнее индивид стремится удовлетворить базовые потребности, тем значительнее снижается его стремление к удовлетворению потребностей высших [25].

Индивид удовлетворяет полностью лишь несколько потребностей, другие потребности удовлетворяются частично.

Основной проблемой реализации потребностей является вопрос о том, какая потребность превосходит другие. Это вовсе не означает того, что один уровень потребностей может быть полностью удовлетворен до того, как следующий уровень станет более определяющим для поведения индивида. Чаще всего получается так, что полное удовлетворение может быть только на каком-либо уровне реализации потребностей, тогда как на другом уровне (даже «лежащем ниже») будет достигнуто лишь частичное удовлетворение.

Удовлетворение потребностей неизбежно.

Без удовлетворения базовых потребностей в еде, жилище, одежде, сне невозможна физиологическая жизнь человека. Так как люди до настоящего времени не исчезли как вид, наоборот, происходит рост численности их популяции в мире, свидетельствует о том, что данные потребности удовлетворяются. Так как существует общество, государство, совокупность институтов, в том числе гражданских, существует, следовательно, и удовлетворение социальных потребностей человека. Таким образом, удовлетворение потребностей неизбежно, что ведет к деятельности, связанной с осознанием и реализацией мотивов, равно как и усилий по управлению мотивацией, в частности, в организациях.

Потребности удовлетворяются в общей последовательности от низших потребностей к высшим. К данному выводу пришел исследователь Абрахам Маслоу, проанализировав необходимый фактический материал и сопоставив факты. Действительно, человек физически не может приступить к общению с себе подобными, соответственно – к реализации социальных потребностей, пока он не подкрепил свои силы пищей, сном, в противном случае он не сможет, в буквальном смысле, встать с дивана. С другой стороны, до настоящего времени остается спорным вопрос строгой последовательности удовлетворения потребностей. Однако не опровергается общий вывод, что сначала все же необходимо принять пищу, а потом расходовать полученную от расщепления пищи энергию на социальные контакты. В противном случае эффективность взаимодействия с обществом людей будет низкой.

Активизация какой-либо потребности зависит от конкретной ситуации. В условиях формализованной организации с наличием властной иерархии должностей все работники ориентированы руководством предприятия на осуществление прямых профессиональных обязанностей. Для активизации какой-либо потребности требуется конкретная ситуация: наличие буфета для активизации потребности в утолении голода, внимание подчиненных для активизации потребности в уважении, в самовыражении и т. д. [30].

Для повышения эффективности труда в организации необходимо управление мотивацией персонала.

Для эффективной деятельности предприятия недостаточно иметь в штате квалифицированных работников, необходимо управлять их мотивацией. Например, один из работников имеет значительную потребности во власти, тогда как другой имеет потребность в увеличении заработной платы, так как у него в семье родился ребенок. Если дать представление данным работникам о том, что в связи с увеличением качества их труда их потребности окажутся легко выполнимыми, отдача труда данных работников значительно возрастет.

Одним из универсальных методов управления мотивацией большинства работников может быть метод воздействия на мотивы вознаграждения как на цель деятельности. Одним из основных видов вознаграждения являются деньги, вступившие в качестве инструмента удовлетворения, в первую очередь, низших потребностей.

При этом деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работников предприятия. Сторонники содержательных теорий мотивации относят деньги к второстепенным факторам труда. Тогда как процессуальные теории убеждают, что материальные стимулы ведут к усилению мотивации [6].

Необходимо отметить, что оплата труда является непосредственным мотивирующим фактором, но только при условии, что она непосредственно зависит от результатов труда. Кроме того, должны выполняться некоторые общие условия: работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между зарплатой и производительностью, заработной платы должно придаваться большое значение. Очевидно, что в российских условиях заработной плате уделяется, действительно, значительное внимание, так как ее норма зачастую низка. Для эффективного управления данным стимулом необходимо, прежде всего, добиться разбиения заработной платы на три составляющие части:

* часть, связанная с должностными обязательствами – постоянна и равна у всех с равными должностями;
* часть, связанная с выслугой лет – равна у всех с одинаковым периодом работы, но периодически пересматривается;
* главная часть, зависящая от достигнутых результатов – варьируется у каждого работника.

При этом не стоит упускать из виду некоторые побочные аспекты мотивации с помощью денег. При достижении определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях мотивирующий фактор уменьшает свое влияние на поведение работников.

Одной из главных проблем управления мотивацией является то, что структура потребностей каждого отдельного человека является в значительной мере индивидуальной и определяется не только его текущей работой, местом в социальной иерархии, ранее приобретенным опытом, но и значительным количеством индивидуальных особенностей [8].

Другой проблемой управления мотивацией будет являться необходимость комплексного наблюдения за работниками для определения их активных потребностей. Для этого необходимы регулярные исследования мотивации персонала.

В качестве некоторых методов повышения эффективности труда в организации через воздействие на мотивацию подчиненных можно выделит:

* содействие развитию конструктивных неформальных групп как инструмента социального взаимодействия персонала между собой;
* проведение регулярных совещаний с подчиненными не только для принятия основных решений, но и для обсуждения текущих вопросов;
* обеспечение эффективной обратной связи по результатам работ;
* привлечение персонала к формулированию отдельных целей и разработке решений;
* содействие переподготовки и повышению квалификации персонала и т. д.

Таким образом, мотивация в своем проявлении имеет определенные закономерности, которые, при их учете, помогают менеджерам повысить эффективность влияния на поведение подчиненных, добиться более высоких показателей производительности труда, избежать трудовых конфликтов. При этом необходимо отметить, что ценность тех или иных закономерностей мотивации у различных исследователей выделена по-разному. Поэтому правильнее было бы вести речь об общих принципах реализации мотивации персонала [7].

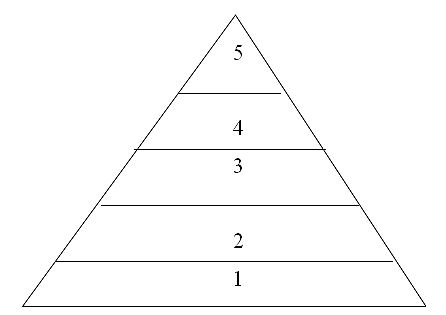
**1.3 Основные теории мотивации**

Теории мотивации выражаются в конкретных моделях мотивирования на выполнение определенных действий.

Основные теории мотивации достаточно подробно изложены в современных монографиях, посвященных прояснению природы поведения человека в организациях, группах и выработке методов влияния на мотивы деятельности.

Самой известной теорией мотивации на сегодняшний день является иерархия потребностей А. Маслоу (рис. 1.4).

Рисунок 1.4 - Иерархия потребностей А. Маслоу



Согласно данной теории, все потребности человека можно разделить на пять групп:

физиологические потребности – необходимы для выживания (1);

потребности в безопасности (2);

социальные потребности – потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей (3);

потребности в уважении, признании (4);

потребности в самовыражении (5).

Располагая потребности в виде строго иерархической структуры, А Маслоу показал, что потребности наших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоначального удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью). Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

Тем не менее, нередко определяются определенные недостатки данной теории:

в соответствии с теорией поведение человека стимулируется одной активной потребностью, другие же в это время неактивизированы;

иерархия потребностей является излишне жесткой, заданной, тогда в практике она в «чистом» виде вряд ли широко распространена, так как не учитывает индивидуальные и прочие отличия людей;

теория не предусматривает изучения и объяснения воспроизводства потребностей, так как, например физиологические потребности могут быть удовлетворены в данный момент времени, но при этом, очевидно, что факт их удовлетворения придется многократно повторять в ближайшем будущем.

При этом может сложиться ситуация, когда все время индивида может занять:

а) процесс планирования удовлетворения физиологических потребностей и выбора альтернатив из предлагаемого рыночной экономикой перечня возможностей удовлетворения;

б) процесс удовлетворения таких потребностей;

в) оценка степени удовлетворенности и возобновление процесса планирования.

Учитывая, что такие же действия сопровождают процесс удовлетворения другой фундаментальной потребности – потребности в безопасности, индивиду было бы крайне затруднительно, если вообще возможно, находить время для личных и общественных достижений, для самовыражения и акцентуации [23].

Другие формы мотивации содержаться в теории Мак Клеланда-Аткинсона, в соответствии с которой оказались выделенными три уровня мотивов:

потребность власти – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или неоправданному применению силы, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

потребность успеха. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач;

потребность в причастии. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководителя должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Кроме этого, такая атмосфера должны поддерживаться и развиваться.

Влияние организации факторов на развитие потребностей работника представлено в таблице 1.1.

Таким образом, модель провозглашает доминирование высших мотивов: потребностей во власти, в успехе, в причастности. Одновременно это является и слабым местом модели, так как она не показывает механизм удовлетворения потребностей менее возвышенных, но порой более насущных и более целеориентировано направляющих поведение работников. Также, как и в теории А. Маслоу, не учитываются различные индивидуальные факторы [25].

Еще одной теорией мотивации, предполагающей определенные формы мотивации, является концепция организованного роста Литвина-Стрингера, которая демонстрирует как различный организационный климат (поле) влияет на развитие потребностей людей в успехе, власти и признании, а также устанавливает причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Влияние организации факторов на развитие потребностей работника

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Организационные факторы | Внешние потребности работника | | |
| Потребность в успехе | Потребность во власти | Потребность в признании |
| Структурные ограничения | Снижает | Увеличивает | Снижает |
| Ответственность | Увеличивает | Увеличивает | Не отражается |
| Теплота отношений | Не отражается | Не отражается | Увеличивает |
| Поддержка | Увеличивает | Не отражается | Увеличивает |
| Награда | Увеличивает | Не отражается | Увеличивает |
| Конфликт | Увеличивает | Увеличивает | Снижает |
| Стандарты работы | Увеличивает | Не отражается | Не отражается |
| Престиж | Не отражает | Снижает | Увеличивает |
| Риск | Увеличивает | Не отражается | Не отражается |

Следует, что в зависимости от того, какой психологический климат или организационные условия сложились в организации будет зависеть доминирование той или иной потребности или, если точнее выразиться, предрасположенность к реализации такой потребности. Так, например, при конфликте снижается потребность в признании, тогда как потребность во власти и в успехе повышается, соответственно при развитии структурных ограничений потребность в успехе, как и в признании снижается, тогда как потребность во власти увеличивается.

Соответственно, такая зависимость развития мотивации от условий, складывающихся в организации, создает предпосылки к тому, чтобы менеджеры, представители использовали то или иное организационное поле для формирования различных высших потребностей у персонала, управляя, тем самым, мотивацией.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга сводит формы мотивации к двум видам представлена на рисунке 1.5.

Рисунок 1.5 - Формы мотивации Ф. Герцберга



Гигиенические факторы связаны со средой работника, то есть, условиями труда, заработной платой, межличностными отношениями с руководством предприятия, коллегами, политикой предприятия к работнику.

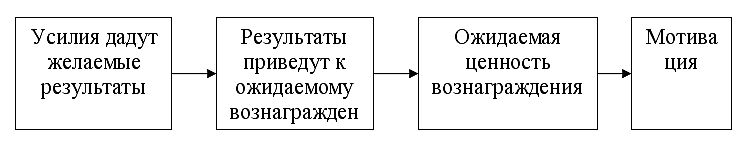
Мотивационные факторы выражаются в продвижении по службе, признанием и одобрением результатов труда, высокой степенью ответственности и т. п.

В соответствии с проверкой теории практикой сложилось убеждение, что при недостатке гигиенических факторов работники, как правило, неудовлетворен работой, тогда как при недостатке мотивирующих факторов неудовлетворенность работой может не наступить. Тем не менее, гигиенические факторы не несут мотивирующего значения.

Тем не менее, представленные формы мотивации вызывают ряд возражений. Например, при одновременном полном наличии на предприятии двух групп факторов и их развитии, работники могут дезориентироваться и такое количество мотиваторов будет излишним. При этом их производительность труда может даже снизиться, так как удовлетворение таких работников достигло некоторой максимальной точки и им, попросту, не к чему стремиться в какой-либо момент [31].

Примером процессуальной модели может считаться концепция В. Врума. В соответствии с данной концепцией мотивация зависит от трех факторов: ожидаемого возможного результата, ожидаемого вознаграждения. В определенных научных источниках можно встретить схематическое изложение данной концепции (рис. 1.6).

Рисунок 1.6 - Концепция В. Врума



Тем не менее, теория показывает недостаточность управления только одной группой факторов, чаще всего в качестве той группы выступают гигиенические факторы, так как в соответствии с теорией они не являются мотивирующими.

То есть, мотивация, по В. Вруму, принимает формы ценности вознаграждения или ожидания самого вознаграждения.

При реализации данной концепции необходимо сопоставлять предлагаемое вознаграждение, поощрение с потребностями работников и приводить это в соответствие, устанавливать твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением только за эффективную работу. При этом целесообразно формировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненного, поддерживать высокий уровень самооценки подчиненных, делегировать некоторые полномочия, развивать профессиональные знания и навыки.

С точки зрения российской действительности формирование такой мотивации предусматривает определенную демократичность стилей управления внутри организации, открытость руководства, гибкость структуры. Это, скорее всего, не применимо к предприятиям, которые, характеризуются наличием жесткой административной управленческой вертикали, доминированием административно-командного метода воздействия на персонал [2].

Формы мотивации в комплексной модели Портера-Лоулера связаны с пятью переменными: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознание своей роли в процессе труда. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения. Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премии). Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Один из наиболее важных выводов - результативный труд ведет к удовлетворению.

Необходимо отметить, что модель объединяет все существенные понятия процесса мотивации и учитывает его вероятностный характер, демонстрирует несовпадение практики мотивирования с распространенным заблуждением, что удовлетворенные работники работают лучше неудовлетворенных.

Из модели следует, что ценность ожидаемого вознаграждения определяется как внутренними, вытекающими из самого процесса выполнения задачи, так и внешними, по отношению к задаче поощрениями. При этом эффективность выполнения задачи зависит от оценки работником необходимых для выполнения задачи действий и его способности их осуществить, что подчеркивает необходимость четкой формулировки целей и предварительного определения работника поставленной перед ним задаче с целью наилучшего ее выполнения и обеспечения сотруднику удовлетворения от процесса решения [32].

Трудностью реализации данной модели является то, что менеджеру нередко трудно выявить психологические основы мотивации и на этой основе подобрать адекватную форму поощрения для работника. Сам работник, в свою очередь, также может иметь искаженное представление о ценности вознаграждения. При реализации данной модели может быть неоправданно задействован субъективный фактор.

Теория справедливости утверждает, что основная форма мотивации связана с тем, что работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждению других работников в аналогичных условиях. Проще говоря, акцент делается на том, что человек представляет собой общественное существо, привыкшее находиться в определенном коллективе. В случае, если работник обнаруживает некорректность по отношению к себе, у него может начаться внутриличностный конфликт, разрешая который данный работник может снизить качество своего труда [12].

Теория справедливости невольно подводит работодателя к необходимости использовать такие методы управления мотивацией, которые связаны со значительным объемом разъяснительной работы с персоналом.

К недостаткам реализации теории справедливости можно отнести то, что сама справедливость понимается по разному управленцами и рабочими, а факторы, приводящих к выработке какого либо одного понятия справедливости, многочисленны.

При рассмотрении зарубежных теорий мотивации неизбежно вплетается фактов определения мотивации группы, так как группы ведут себя по-другому в сходных условиях, нежели отдельные работники. Это факт установлен посредством значительного количества прикладных исследований группового поведения.

Ценность рассмотрения групповой мотивации заключается в том, что предприятие, по сути. Состоит из формальных и неформальных групп, как основы структурирования обеспеченности реализации экономических интересов.

Структура мотивации группы зависит от:

* причин, приведших к образованию группы;
* основных объединяющих позиций в группе;
* нацеленности на совместную работу;
* вида деятельности группы;
* моральных норм;
* общих интересов;
* степени воздействия на группу внешней среды;
* сомнений и расхождений во взглядах и т. д. [16].

При учете данных факторов группы подвергаются разделению на несколько основных уровней, сформированных в основном по степени мотивации.

Первый уровень включает группы, характеризующиеся наличием сильных групповых мотивов, стремлением к цели, при этом все это полностью разделяется всеми членами коллектива.

Второй уровень характеризуется наличием групп, имеющих умеренно сильные мотивы, близкие к стремлению выдержать конкуренцию с группами-аналогами. Члены такого коллектива нередко испытывают гордость за свой коллектив, стараются сделать его престижнее.

На третьем уровне находятся группы, имеющие недостаточно упроченные мотивы, нередко такие группы объединяются на кратковременной основе.

Четвертый уровень включает эмоциональную мотивацию, не подкрепленную духовным единством или солидностью членов такой группы.

На пятом уровне расположены группы, в которых практически отсутствует мотивация, такие группы чаще всего стихийны [17].

Исследования отношения группы к работнику и взаимодействий групповой и индивидуальной мотивации наблюдаются в работах Д. Мак Грегора.

Данный исследователь разработал две теории, объясняющие формирование двух основных стереотипов отношения к работнику: теорию «Х» и теорию «Y» организации рекомендуется в управлении персоналом исходить из того, что:

* работники ненавидят работу;
* вследствие этого действенными способами стимулирования их деятельности являются угрозы и принуждения;
* работники склонны стремиться к безопасности;
* большинство занятых не имеет амбиций;
* они не желают брать на себя ответственность и ждут, чтобы ими руководили.

Действительно, ряд отраслей экономики, где большинство работников вынуждены трудится в сложных условиях, где значительное число из них занимается малоквалифицированным трудом, в среде младшего персонала многие положения «Х» могут быть справедливыми. Однако в большинстве случаев, как показала практика, высказанные тезисы не отражают реальности. В этой связи были выдвинуты положения теории «Y».

В теории «Y» выдвигаются такие положения, как:

* работники рассматривают свои профессиональные обязанности как естественное занятие;
* необходимо приближать цели организации и цели работников на основе различных вариантов заинтересованности, управления мотивацией, формировать общие цели;
* при этом работники заинтересуются общими целями не только в этой степени, в которой они увидят способ удовлетворения своих потребностей высшего порядка (самосовершенствование).

Естественно, что в условиях развития рыночных отношений теория «Y» представляется более актуальным средством развития мотивации.

Можно сделать вывод о том, что в настоящее время предложено многих различных форм мотивации. Однако необходимость применения конкретных методик мотивационной работы является причиной, с одной стороны, дальнейших исследований трудовой мотивации, с другой, более критического осмысления представленных теорий.

Представляется, что в каждой теории есть рациональная часть, которая не может быть оспорена, так как ее существование верифицировано практикой. Следовательно, из каждой теории, в зависимости от конкретной ситуации, мы можем принять решение для создавшегося положения либо рекомендацию по работе с персоналом. При этом конкретные формы мотивации будут зависеть от многочисленных переменных, складывающихся в организации, в деятельности персонала организации и их характеристик [27].

Методы мотивации труда, классификация, содержание, особенности реализации.

Виды методов – организационные, административные, экономические и социально-психологические.

Организационные – посредством них организация проектируется, учреждается, организуется во времени и пространстве, ее деятельность нормализуется, регламентируется и обеспечивается инструкциями, это пассивный метод.

Административные – это активные методы с их помощью происходит вмешательство в саму деятельность. По другому они называются методами властной мотивации и основываются либо на прямом принуждении людей к определенному поведению в интересах организации, либо в создании возможности такого принуждения. Распространены в армии, на транспорте (поощрения, взыскания). Недостаток - ориентация на достижение конечной результативности, а не на ее рост, поощряют исполнительность, а не инициативу.

Экономические методы – это косвенные методы, входят в административные методы (штраф, премия).

Социальные – психологические предполагают два направления воздействия на работника и повышения его трудовой активности. С одной стороны раскрытие в человеке его личностных способностей виды стимулирования результативности труда.

Особенности реализации. Методы направления должны использоваться во всей совокупности, одновременно, хотя, естественно, в различных пропорциях и соотношениях, методы управления должны использоваться во всех звеньях и на всех уровнях больших систем, по всей иерархии. Только при этих условиях можно рассчитывать на эффективность и действительность методов управления. Всегда должны выбираться критично, взвешенно и целесообразно в соответствии с поставленными задачами, характеристиками объекта и субъекта управления [30].

**2. Анализ мотивации персонала в Администрации Вяземского района**

**2.1 Общая характеристика муниципального образования Вяземского района**

Устав муниципального образования Вяземского района определяет на основе Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», действующего федерального законодательства, Устава Хабаровского края и краевых законов. Место и роль района как составной части Хабаровского края, регулирует организацию и деятельность местного самоуправления, устанавливает права и обязанности жителей района по осуществлению самоуправления и их гарантии.

Район основан 22 июля 1934 г. в соответствии с постановлением Президиума Всероссийского центрального исполнительного комитета РСФСР.

Жители района – граждане Российской Федерации имеющие место жительства в районе, независимо от сроков проживания, места рождения и национальности.

В ведении района находятся вопросы местного значения, а также государственные полномочия, которыми могут наделяться органы местного самоуправления.

К вопросам местного значения относятся:

А) принятие и изменение устава района, контроль за его соблюдением;

Б) владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью;

В) формирование, утверждение и исполнение местного бюджета, установление местных налогов и сборов, решение других финансовых вопросов местного значения;

Г) разработка и решение вопросов комплексного социально-экономического развития района;

Д) содержание и использование муниципального жилищного фонда и нежилых помещений;

Е) организация, содержание и развитие дошкольного, основного общего и профессионального образования;

Ж) организация, содержание и развитие муниципальных учреждений здравоохранения, обеспечение санитарного благополучия населения;

З) создание условий для жилищного и социально-культурного строительства, регулирования планировки и застройки территории;

И) строительство и содержание дорог местного значения;

К) благоустройство и озеленение территорий муниципальных образований района;

Л) охрана общественного порядка, организация и содержание муниципальных подразделений охраны общественного порядка, осуществление контроля за их деятельностью;

М) контроль за использованием земель на территории района;

Н) регулирование использования водных объектов местного значения, месторождений общераспространенных полезных ископаемых, а также недр для строительства подземных сооружений местного значения;

О) организация транспортного обслуживания населения, обеспечение населения услугами связи;

П) создание условий для обеспечения населения услугами торговли, общественного питания и бытового обслуживания;

Р) сохранение памятников истории и культуры;

С) обеспечение социальной поддержки и содействие занятости населения;

Участие в охране окружающей среды на территории района.

Органы местного самоуправления вправе принимать к своему рассмотрению и другие вопросы, не исключенные из их ведения и не отнесенные к ведению органов государственной власти.

К органам местного самоуправления и должностным лицам местного самоуправления района относятся:

А) выборный представительный орган – районный Совет депутатов;

Б) исполнительный орган – администрация района.

В муниципальном образовании Вяземского района учреждается должность выборного должностного лица – главы муниципального образования (в дальнейшем – главы района), возглавляющего деятельность по осуществлению местного самоуправления на территории района.

Представительный орган района.

1. Районный Совет является представительным органом местного самоуправления района.

2. Совет состоит из 14 депутатов, избранных на 4 года. Депутаты Совета могут работать как на постоянной профессиональной основе, так и без отрыва от основной деятельности. На постоянной основе могут работать не более 3-х депутатов Совета.

3. Районный Совет является равноправным наравне с юридическими лицами, гражданами, участниками гражданских правоотношений, имеет обособленное имущество, финансирование из бюджета района, гербовую печать, расчетный и текущий счета в банковских учреждениях.

Районный Совет является юридическим лицом.

4. Формирование, организационно-правовые принципы деятельности районного Совета и выборы депутатов определяются краевыми законами и Уставом района.

Глава района.

1. Глава района – выборное должностное лицо, осуществляющее деятельность по организации местного самоуправления на территории района. Главой района может быть гражданин Российской Федерации, достигший 21 года.

2. Глава района избирается сроком на 4 года гражданами Российской Федерации, проживающими на территории района, на основе всеобщего равного прямого избирательного права при тайном голосовании.

3. Статус Главы района, организация и порядок его выборов определяется краевым законом и Уставом района.

4. Глава района является главой администрации района, утверждает структуру организации района, формирует ее аппарат, назначает на муниципальные должности муниципальных служащих в соответствии с Реестром муниципальных должностей муниципальной службы.

5. Глава района руководит деятельностью исполнительного органа на принципах единоначалия, несет ответственность за надлежащее осуществление администрацией района своих полномочий.

6. Глава района подотчетен населению непосредственно и районному Совету депутатов в пределах полномочий Совета.

Полномочия Главы района.

1. Осуществляет руководство деятельностью администрации района.

2. Представляет:

район в пределах своих полномочий, установленных Уставом района и нормативными правовыми актами района в отношениях с органами государственной власти Хабаровского края, органами местного самоуправления городов и районов края, с иностранными государствами.

- администрацию района в отношениях с районным Советом, органами местного самоуправления муниципальных образований сел и поселка района, с юридическими и должностными лицами, с населением района.

3. Принимает постановления о создании отделов, комитетов, управлений и других структурных подразделений администрации района.

4. Назначает руководителя предприятий и организаций, находящихся в муниципальной собственности.

5. Ежегодно представляет на утверждение районного Совета бюджет района и отчет об его исполнении.

6. Осуществляет функции распорядителей кредитов при исполнении бюджета района.

7. Представляет районному Совету структуру администрации района одновременно с проектом бюджета района на очередной год.

8. Руководит деятельностью администрации района по выполнению переданных ее федеральными законами полномочий федеральных органов исполнительной власти, также краевыми законами полномочий исполнительных органов государственной власти края.

9. Осуществляет иные полномочия в соответствии с федеральным и краевым законодательством.

Исполнительный орган местного самоуправления района - администрации района.

1. Исполнительный орган местного самоуправления района является администрация района.

2. Администрация района является юридическим лицом.

Полномочия Администрации района.

1. Администрации района осуществляет следующие полномочия:

А) обеспечивает исполнительно-распорядительные функции по эффективному решению вопросов местного значения, в интересах населения района;

Б) осуществляет управление муниципальной собственностью, а также управление федеральной и краевой государственной собственностью, переданной органам местного самоуправления в соответствии с федеральными и краевыми законами;

В) разрабатывает проекты планов социально-экономического развития района;

Г) разрабатывает бюджет района и обеспечивает его исполнение;

Д) проводит работу по формированию и эффективному использованию целевых муниципальных внебюджетных фондов;

Е) осуществляет иные исполнительно-распорядительные полномочия по обеспечению жизнедеятельности населения района.

2. Функции, полномочия, структура органов администрации района, а также организация и порядок их деятельности определяются положением об этих органах, утверждаемых Главой района.

Основные взаимодействия органов местного самоуправления представлены в приложении Д.

1. Районный Совет и администрация района взаимодействуют в интересах района и его населения, единства целей и задач в решении социально-экономического развития района на основе Конституции Российской Федерации, федеральных, краевых законов, Устава района и иных нормативно-правовых актов района.

2. Районный Совет, в сроки, установленные настоящим Уставом, направляет планы, проекты нормативно-правовых актов Главе района.

3. Нормативные правовые акты, принятые районным Советом, направляются главе района в день их подписания.

4. Нормативные акты Главы района направляются в районный Совет в день их подписания. Районный Совет вправе обратиться к Главе района с предложением о внесении изменений и дополнений в эти акты или их обмене, а также обжаловать их в судебном порядке.

5. Глава района может обратиться в районный Совет с предложением по доработке, дополнению и изменению проектов нормативных правовых актов и иных нормативных правовых актов, принятых районным Советом, а принятые нормативные правовые акты, обжаловать в судебном порядке.

6. Участие Главы района и должностных лиц администрации района в работе районного Совета:

а) участвовать в открытых, а Глава района или его представитель и в закрытых заседаниях районного Совета;

б) выступать до начала голосования по нормативно-правовым актам.

7. Глава района дает заключение по проектам нормативно-правовых актов, вносимых на рассмотрение районного Совета, в семидневный срок со дня предоставления документов.

Непредставления заключений в срок является основанием для рассмотрения нормативно-правовых проектов без таковых.

2. Участие депутатов районного Совета в работе исполнительных органов района:

а) в праве участвовать в работе исполнительных органов района, села, поселков;

б) выступать на повестке дня, вносить предложения.

Муниципальная служба и должностные лица местного самоуправления.

1. Лица, осуществляющие службу на должностях в органах местного самоуправления района в соответствии с Реестром муниципальных должностей муниципальной службы, являются муниципальными служащими.

2. Права, обязанности и квалификационные требования к лицам, замещающим муниципальные должности муниципальной службы в органах местного самоуправления района, определяются Законом Хабаровского края и Положением о муниципальной службе в Вяземском районе.

3. Под выборным должностным лицом местного самоуправления понимается гражданин, занимающий выборную муниципальную должность:

депутат представительного органа, работающий на постоянной основе,

глава муниципального образования района.

4. Правовой статус выборного должностного лица местного самоуправления определяется федеральным и краевым законом.

5. Время работы на муниципальных и выборных должностях в органах местного самоуправления засчитывается в стаж, исчисляемый для предоставления льгот и гарантий в соответствии с законодательством о муниципальной службе.

Гарантии для муниципального служащего.

1. Муниципальному служащему гарантируется:

а) условие работы, обеспечивающее исполнение им должностных обязанностей;

б) денежное содержание и иные выплаты, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами края и нормативными правовыми актами района;

в) ежегодный оплачиваемый отпуск;

г) медицинское обслуживание его и членов его семьи, в том числе после выхода его на пенсию;

д) переподготовка (переквалификация) и повышение квалификации с сохранением денежного содержания на период обучения;

е) обязательность получения его согласия на перевод на другую должность муниципальной службы, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;

ж) пенсионное обеспечение за выслугу лет и пенсионное обеспечение членов семьи муниципального служащего в случае его смерти наступившей в связи с исполнением им должностных обязанностей.

4. защита его и членов его семьи в порядке, установленном законом, от насилия, угроз, других неправомерных действий в связи с исполнением должностных обязанностей.

2. В случае ликвидации органа местного самоуправления, сокращения штата работников органов местного самоуправления района муниципальному служащему предоставляются гарантии, установленные законодательством Российской Федерации о труде, Кодексом Хабаровского края о государственной муниципальной службе для работников в случае увольнения для работников в случае увольнения с ликвидацией предприятий, учреждений, организаций, сокращения штата работников.

3. При ликвидации органа местного самоуправления или при сокращении его штата, муниципальный служащий остается в течение года в Реестре муниципальных служащих муниципального образования (с указанием «в резерве») с сохранением стажа муниципальной службы.

4. Выборные должностные лица органов местного самоуправления района после прекращения их полномочий продолжают получать назначенную им заработную плату до трудоустройства на новое место работы, но не свыше шести месяцев, с оплатой за счет средств местного бюджета.

Цели, приоритеты и правовые основы социальной политики в районе.

1. Целью социальной политики в районе является удовлетворение конкретных потребностей и интересов различных групп населения, защита жизненно важных прав граждан.

2. В числе приоритетных направлений социальной политики включаются: организация систем жизнеобеспечения, охрана здоровья населения и окружающей природной среды, обеспечение занятости населения, социальная поддержка отдельных категорий граждан, а также удовлетворение иных социальных потребностей населения, в том числе культурных, воспитательных, религиозных, научных.

3. Органы местного самоуправления реализуют районные социальные программы, обеспечивают их согласованность с соответствующими федеральными и краевыми программами.

4. Руководители муниципальных образований, культуры, здравоохранения на территории района назначаются Главой района по предложению соответствующих органов управления (отделов организации).

5. Систему учреждений образования района независимо от форм собственности составляют:

а) учреждения дошкольного образования;

б) учреждения общего образования (начального, основного общего, полного среднего);

в) учреждения начального и среднего профессионального образования;

г) учреждения дополнительного образования и другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс.

6. Районный Совет в соответствии с федеральным законодательством, краевыми законами и нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления:

а) утверждает планы, программы развития образования;

б) устанавливает общий порядок численности и территориального размещения учреждений образования районного подчинения;

в) устанавливает нормативы финансирования образования.

7. Администрация района.

а) формирует органы управления образованием, назначает их руководителей;

б) создает учреждения образования;

в) разрабатывает и реализует программы развития образования района;

г) организует подготовку, переподготовку и повышение квалификации педагогических кадров.

Характеристика персонала муниципального образования Вяземского района.

Муниципальная должность – это должность предусмотренная уставом муниципального образования с установленными полномочиями на решения вопросов местного значения и ответственны за осуществления этих полномочий, а также должность органов местного управления образуемых в соответствии с уставом, с установленным кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного органа местного управления.

В свою очередь муниципальные должности подразделяются:

выборные (занимаемые в результате муниципальных выборов), а также замещаемые на основании решений представительного или иного выборного органа местного самоуправления в отношении лиц, избранных в состав указанных органов в результате муниципальных выборов,

и другие муниципальные должности замещаемые путем замещения трудового договора.

Муниципальная служба – профессиональная деятельность которая осуществляется на постоянной основе на муниципальной должности не являющейся выборной, за денежное вознаграждение выплачиваемое за счет местного бюджета.

Высшие должности:

* Глава муниципального образования.
* Глава исполнительных органов.
* Председатель Думы.
* Главные должности:
* Заместитель Главы,
* Управляющий делами,
* Депутаты.

Ведущие:

Руководители самостоятельных управлений.

Старшие:

Главные специалисты,

Специалисты 1 категории,

Начальники отделов.

Анализ персонала Администрации Вяземского района за последние 3 года представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Численность персонала 1999-2001 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед. изм. | 1999 | 2000 | В % к 1999 | 2001 | В % к 2000 |
| Списочная численность | Чел. | 90 | 85 | 94,4 | 89 | 104,7 |
| В том числе: мужчины | Чел. | 35 | 31 | 88,6 | 34 | 109,6 |
| Женщины | Чел. | 55 | 54 | 98,2 | 55 | 101,8 |
| Среднесписочная численность | Чел. | 85 | 80 | 94,1 | 84 | 105 |

В 1999 г. в организации работало всего 90 человек, среднесписочная численность работающих составила 85 человек, так как 3 человека работало по совместительству, а 2 человека направлены на обучение с отрывом от производства.

В 2000 г. среднесписочная численность работающих составила 85 человек, что на пять человек меньше чем в 1999 г. составила 80 человек, что на что на пять человек меньше чем в 1999 г. Так как 4 человека работали по совместительству, а 1 человек направлен на обучение с отрывом от производства.

В 2001 г. списочная численность составила 89 человек, что на 4 человека больше, чем в 2000 г. Среднесписочная численность персонала составила 84 человека.

Увеличение численности персонала косвенно свидетельствует о платежеспособности организации.

Анализ персонала по категориям в 1999 – 2001 гг. представлен в таблице 2.2.

Из приведенной таблицы и диаграммы видно, что происходит колебание численности.

Таблица 2.2 - Анализ персонала по категориям в 1999 – 2001 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | Ед. изм. | 1999 | 2000 | 2001 |
| Списочная численность | Чел. | 90 | 85 | 89 |
| - руководители | Чел. | 9 | 9 | 9 |
| - главные специалист. | Чел. | 18 | 18 | 19 |
| - специалисты 1 категории | Чел. | 37 | 34 | 36 |
| - начальники отделов | Чел. | 26 | 24 | 25 |

В 2000 г. по сравнению с 1999 г. численность уменьшилась, но к 2001 г. происходит увеличение численности. Все эти колебания связаны со сменой руководства. Новое руководство сокращает старый аппарат управления и наоборот на конкурсной основе новых квалифицированных специалистов.

Категории персонала в 1999 году представлены на рисунке 2.1.

Из нижеприведенной таблицы 2.3 видно, что организация привлекает к работе молодых специалистов – людей, необходимых для повышения качества возможных обязанностей.

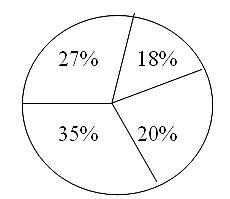
18% - руководители

20% - главные специалисты

35% - специалисты 1 категории

27% - начальники отделов

Рисунок 2.1 - Категории персонала в 1999 году



На рисунке 2.2 представлена категория персонала в 2000 году.

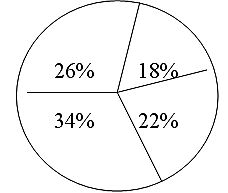
18% - руководители

22% - главные специалисты

34% - специалисты 1 категории

26% - начальники отделов

Рисунок 2.2 - Категории персонала в 2000 году



На рисунке 2.3 представлена категория персонала в 2001 году.

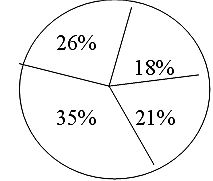
18% - руководители

21% - главные специалисты

35% - специалисты 1 категории

26% - начальники отделов

Рисунок 2.3 - Категории персонала в 2001 году



Из числа работающих в 1999 году 10 человек молодежь, имеющая возраст от 30лет, 80 человек имеет возраст старше 40 лет, из них 10 женщин старше 50 лет и 15 мужчин старше 55 лет. В организации работают 30 пенсионеров, из них 17 мужчин и 13 женщин. Из числа пенсионеров 10 руководителей, 19 специалистов – все это специалисты с большим опытом работ, с высокой квалификацией. Все работающие в организации имеют высшее образование.

Таблица 2.3 - Анализ социальной структуры персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Классификация | 1999 | 2000 | 2001 |
| - по образованию | Высшее | Высшее | Высшее |
| -по полу:  женщины | 65% | 65% | 65% |
| По возрасту: | От 21 года до 60 лет | От 22 лет до 60 лет | От 23 лет до 60 лет |
| По стажу | От 3лет до 40 лет | От 2 лет до 42 лет | От 1 года до 45 лет |

Из числа работающих в 2000 году 10 человек – молодежь, имеющая возраст до 30 лет, 75 человек имеют возраст старше 40 лет, из них 10 женщин старше 50 лет и 15 мужчин старше 55 лет. В организации работают 30 пенсионеров, из них 16 мужчин и 14 женщин. Все они специалисты с большим опытом работы, с высокой квалификацией и с большим послужным списком. Все муниципальные служащие имеют высшее образование, что и свидетельствует о высокой квалификации работников.

Из числа работающих в 2001 году 12 человек – молодежь, имеющая возраст до 30 лет, 77 человек имеют возраст старше 40 лет, из них 12 женщин старше 50 лет и мужчин 16 человек старше 55 лет. В организации работают 32 пенсионера, из них 17 мужчин и 15 женщин. Все они имеют большой стаж и хорошие навыки в данной области. Все муниципальные служащие имеют высшее образование, что и свидетельствует о высоких знаниях и профессиональных навыках.

**2.2 Экономический анализ труда и заработной платы муниципальных служащих**

Проведем анализ персонала и заработной платы муниципальных служащих.

Он включает в себя:

1. Анализ обеспеченности организации персоналом;
2. Анализ движения кадров;
3. Рассматриваем структуру фонда оплаты труда по отдельным категориям персонала;
4. Исследуем влияние различных факторов на абсолютное и относительное отклонение по фонду оплаты труда.

Анализ обеспеченности организации персонала представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ обеспеченности организации персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работающих | По бизнес-плану | Фактически | Выполнение плана, % | Отклонение от плана | |
| Недостаток | Излишек |
| Глава района | 1 | 1 | 100 | - | - |
| Зам. главы | 5 | 5 | 100 | - | - |
| Начальники управлений, комитетов, отделов | 21 | 21 | 100 | - | - |
| Главные специалисты | 27 | 26 | 100 | -1 | - |
| Специалисты 1 категории | 33 | 33 | 100 | - | - |
| МОП | 5 | 5 | 100 | - | - |

Из данной таблицы видно, что штаты укомплектованы полностью. По плану имеется в наличии одно свободное место. Муниципальные служащие выполняют план полностью.

Проанализируем движение народов в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ движения народов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Предыдущий год | Анализируемый год |
| 1. Выбыло рабочих с организации, чел. | 3 | 2 |
| 2. Принято в организацию, чел. | 3 | 2 |
| 3. среднесписочное число служащих | 90 | 85 |
| 4. Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению | 0,03 | 0,02 |
| 5. Коэффициент оборота рабочей силы по приему | 0,03 | 0,02 |

Данная таблица показывает, что в предыдущем году уволилось по собственному желанию больше человек, чем в анализируемом году. На место выбывших с организации, принимают на работу людей на конкурсной основе, высококвалифицированных кадров с высшим образованием.

После проведенного анализа персонала, далее рассматриваем структуру оборота оплаты труда по отдельным категориям персонала таблица 2.6).

Данная таблица показывает, что по сравнению с предыдущим годом заработная плата возросла. В отчетном году фонд оплаты труда (по плану) составил 304,5, а фактически 297,5. Эти цифры показывают, что имеются свободные вакантные места.

Рассмотрев структуру оплаты труда, далее исследуем влияние различных факторов на абсолютное и относительное отношение по фонду оплаты труда (таблица 2.7).

Таблица 2.6 - Оплата труда по категориям, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | Предыдущий год 1999 | Отчетный год | | Отклонения от плана | | Процент выполнения плана | Фактически в % к предыдущему году |
| по плану (смета) | фактически | абсолютное | относительное |
| Фонд оплаты труда – работников аппарата управления | 261 | 304,5 | 297,5 | 7 | 36,5 | 97,7 | 114 |
| В том числе: начальники управлений, комитетов, отделов | 89 | 101,1 | 98,3 | 2,8 | 9,3 | 95,3 | 111 |
| Главные специалисты | 92 | 102 | 99,6 | 2,4 | 7,6 | 96,5 | 108,2 |
| Специалисты 1 категории | 80 | 101,2 | 96,5 | 4,7 | 16,5 | 93,8 | 121 |

Данная таблица показывает, что среднегодовая заработная плата одного работающего составляет 3 тыс. 500 руб., которая начисляется по строго штатному расписанию. Среднегодовая численность работников составляет 85 человек, а по плану 87 человек, так как две вакансии свободны. Фонд заработной платы по плану составляет 304,5 тыс. руб., а по отчету 297,5 тыс. руб. абсолютные отношения по фонду заработной платы составили +7, а относительные 36,5.

Таблица 2.7 - Анализ фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | (смета) по плану за год | По отчету за год | (смета) скорректированные на % выполнения плана | Отклонение | |
| абсолютное (+, -) | относительное (+, -) |
| 1. Фонд заработной платы работников аппарата управления, руб. | 304,5 | 297,5 | 304,5 | 7 | 36,5 |
| 2. Среднегодовая численность работников аппарата управления | 37 | 85 | 87 | 2 | 2 |
| 3. Среднегодовая зарплата одного работающего, руб. | 3,5 | 3,5 | 3,5 | - | - |

**2.3 Анализ мотивации труда персонала в Муниципальном образовании Вяземского района**

Необходимо отметить, что общие принципы формирования и управления мотивацией в организации зависит от типа отношений между руководящим звеном и подчиненными (сложившегося либо сознательно сформированного). Охарактеризуем тип отношений в системе «руководитель – подчиненный», сложившийся в рассматриваемой организации.

При первом типе отношений руководители строят свои отношения с персоналом на основе недоверия и неуважения, подчиненные слабо вовлечены в любой аспект принятия решений. Практически все решения и постановка целей осуществляются руководством, откуда все это доводится до персонала с помощью цепочки команд. Персонал побуждается к труду, преимущественно с помощью страха, угроз. Персонал в такой системе ориентирован на удовлетворение в основном только физиологических потребностей и потребителей в безопасности. Минимальные взаимодействия между руководителями и подчиненными также определяются страхом и недоверием.

При втором типе отношений руководящее звено предпринимает первые попытки ввести в деловой оборот основы доверия и уважения. Несмотря на то, что основная доля решений принимается руководством, установлением части второстепенных целей делегировано нижестоящим сотрудникам, при этом в точно установленном порядке. Сотрудники мотивированы потенциальной угрозой наказания и вознаграждением. Взаимодействие между руководством и подчиненными строится на основании снисходительности со стороны руководителя, страха и осторожности – со стороны подчиненных.

Третий тип отношений характеризуется существенным, но не полным уважением и доверием к руководящему звену со стороны персонала. Основные решения по прежнему являются сферой ответственности высшего звена управления, однако нижестоящим сотрудникам разрешено принимать серьезные решения на своих уровнях. Коммуникация идет сверху - вниз, и обратно – по уровням иерархии. Вознаграждения, редкие наказания некоторая причастность составляют основу мотивации. При этом взаимодействия между руководящим звеном и персоналом характеризуются значительной интенсивностью и определенным уровнем доверия и уважения. Важные аспекты контроля делегированы под ответственность и высшему и низшему уровням. Четвертый тип характеризуется полным уважением и доверием к подчиненным. Принятие решений происходит на всех уровнях организации и носит взаимосвязанный характер. Сотрудники мотивируются включенностью в достижения организации, в принятие решений, в изменение технологии и т. д. Представлены дружественные отношения между управлением и персоналом. Существует широкая ответственность за процесс контроля, в который включено даже самое небольшое подразделение.

На основании личных наблюдений, можно сделать вывод, что в Администрации сложился смешанный тип отношений между руководящим звеном и подчиненными (между первой и второй моделями отношений).

Одним из подтверждений этого является детальная регламентация норм поведения, требуемого от персонала при работе в Муниципальном образовании Вяземского района. Например, работник Администрации должен проявлять профессиональную компетентность, стремление постоянно повышать ее. Таким образом, работнику в директивном порядке вменяется «Стремление к повышению квалификации», вне зависимости от сложившейся ситуации, реальных потребностей и мотивации сотрудника.

Среди других норм:

* личные интересы и ориентации, отрицательно сказывающиеся на работе, не допускаются,
* отношения с коллегами строятся преимущественно на основе сотрудничества и компромисса, а в выполнении заказов, инструкций и других нормативных актов, своих должностных обязанностей предъявляется высокая требовательность к себе и другим,
* нормой делового общения с коллегами, руководителями является вежливое обращение «Вы», по имени, отчеству,
* в общении с клиентами, посетителями работник действует в пределах своей компетенции и должностных обязанностей точно в соответствии с законами и инструментами, при этом в решении даже самых сложных проблем проявляет выдержку и такт,
* не допускаются неприличные выражения, небрежные и неадекватные жесты по отношению к коллегам, клиентам, посетителям,
* каждый руководитель считает своим долгом быть примером соблюдения «Норм служебной этики»,
* работник Администрации отличается высокой культурой поведения, аккуратным внешним видом,
* считает неприемлемым для рабочей обстановки спортивную одежду, экстравагантные особенности одежды и макияжа, особое внимание уделяет своей прическе,
* работник стремится ограничить курение в рабочее время,
* работник воздерживается от любых свой и действий, подрывающих авторитет организации,
* категорически воздерживается от участия в незаконном или безнравственном деле и делает все возможное, чтобы не допустить его и т. д.

Таким образом в организации оказался установленным принцип недоверия к персоналу, неверия в возможности работников соблюдать нормы этики без детальной регламентации и директивного установления принципов поведения. Следовательно, руководством организации сознательно формируется мотив безопасности в поведении работников – постоянная оглядка на правила и распорядок, свой внешний вид и поведение, слова и жесты на предмет соответствия установленным правилам. Особо можно отметить правило игнорирования «личных интересов и ориентаций» работников.

Такая структура факторов мотивации подтверждает общую направленность руководящего звена на бюрократическую систему ценностей (таблица 2.8), на контроль и принуждение к достижению целей организации.

Таким образом, принципами бюрократической системы ценностей являются:

* важнейшие человеческие отношения формируются и реализуются при достижении целей организации,
* эффективность взаимодействия увеличивается при более рациональном, логически понятном поведении, детальной регламентации,
* человеческие отношения эффективнее мотивируются четко определенным управлением и контролем, равно как и соответствующими санкциями.

Таблица 2.8 - Факторы и принципы бюрократической системы ценностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Субъекты бюрократической системы ценностей | Принципы бюрократизации | Факторы бюрократической системы ценностей |
| Управляющая подсистема организации | Целеполагание организации важнее ценности человеческих отношений;  Необходимо детально регламентировать поведение;  Примат контроля и санкций | Наличие опыта и традиций;  Санкционирование общественным и индивидуальным мнением, инструментарий |

Для реализации данной системы ценностей более всего подходит задействование низшей мотивации, так как она ориентирована на:

упрощенные формы взаимодействия с сотрудниками («приказ – выполнение», «регламент – соединение», «соблюдение – поощрение» (санкции)),

традиционные виды мотивации (гигиенические факторы, низшие мотивы),

директивность и стандартизированные процедуры общения.

Каждый из работников может получать премию в определенном размере согласно положению о премировании работников. Основанием для выделения премий являются:

* юбилеи, праздничные даты,
* безупречный с различных точек зрения труд (отсутствие выговоров, замечаний, добросовестное выполнение обязанностей).
* Формы поощрения работников включают:
* материальное поощрение,
* награждение Почетной грамотой,
* объявление благодарности,
* награждение государственными наградами Российской Федерации,
* выдача премии.

Материальная мотивация направлена на удовлетворение таких потребностей, как обеспечение хорошего достатка в доме, получение «достойной» заработной платы и т. д. Мотивы получения соответствующей заработной платы и других форм поощрения относятся, в соответствии с двухфакторной теорией Ф. Геоцберга, к гигиеническим факторам.

Среди других гигиенических факторов, задействованных в организации, можно выделить:

* выделение путевок в оздоровительные учреждения (санатории, дома отдыха),
* выделение дополнительных шести дней к ежегодному отпуску за периодическое выполнение работы за пределами рабочего дня либо участия в текущих образовательных семинарах, также, происходящих за пределами восьмичасового рабочего дня,
* дополнительные отпускные деньги, размер которых зависит от стажа работника в данной организации.

В качестве стимуляции работников используют социально-психологический метод мотивации, включающий в себя награждения почетными грамотами, присвоение степеней и званий, так же награждение Правительственными наградами (Приложение А).

Итак рассмотренные выше мероприятия связаны с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Чем больше таких льгот и услуг, чем их сумма выше установленного законом размере, тем привлекательнее выглядит работа в такой организации, тем с меньшей охотой работник захочет терять эти льготы при увольнении. Независимо от того, являются ли услуги социального характера в организации необходимыми (обеспечение существования) или предлагается только в интересах привлечения квалифицированного персонала (рынок рабочей силы), они создают заинтересованность работников в экономической деятельности организации.

Следовательно, социальное обеспечение работников, развитие их личностных качеств, сохранение здоровья является условием успеха организации.

Задействованная в организации система мотивации включает не только гигиенические, но и мотивационные факторы:

* перспективы (включая конкретные меры) по повышению квалификации,
* перспективы карьерного успеха, возрастания ответственности посредством продвижения по службе.

Рассмотрим данные факторы подробнее.

Повышение квалификации является важным элементом формирования и управления системы мотивации в организации, так как повышение квалификации тесно связано с возможностью карьерного роста.

К повышению квалификации относятся все виды дополнительного профессионального образования, включая стажировку (если она используется самостоятельного вида дополнительного профессионального образования) и профессиональную переподготовку, независимо от продолжительности курса обучения, типа и статуса образовательных учреждений или организаций, реализующих учебные планы и программы. Кроме того, организация посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих специалистов и служащих, на развитие ими профессиональных навыков.

Переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих есть самостоятельный вид дополнительного образования, теоретического обучения и выработки практических знаний, умений и навыков в новых и традиционных областях и направлениях деятельности муниципальных служащих.

Переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих осуществляются:

* при необходимости дополнительных перемещений (перевода на должность муниципальной службы иной специальности), требующих получения углубленных знаний в конкретных областях деятельности,
* для поддержания уровня квалификации муниципальных служащих, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий,
* при необходимости должностных перемещений без изменения профиля основной деятельности,
* для лиц зачисленных в резерв муниципальной службы,
* для лиц принимаемых на муниципальную службу, если они не имеют базового профессионального образования или ранее не состояли на муниципальной службе.

Обучение специалистов и служащих непосредственно на рабочем месте, не требует больших расходов на обучение, и в то же время получение определенных знаний и навыков.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения – это лекции, практические занятия в аудитории, обучающие программы, в том числе и на базе ПЭВМ, обмен опытом и др.

Естественно, что происхождение таких курсов повышения квалификации выглядит в глазах персонала организации, ориентированного на успех, власть, повышения престижа:

* как один из составных элементов карьерного продвижения (ступеньки к соответствующей должности),
* как получение дополнительного и необходимого знания,
* как «быть на хорошем счету у руководителя»,
* как получение элементов профессионального и делового престижа в глазах окружающих коллег.

Местом проведения обучения выступает г. Хабаровск. Длительность повышения квалификации составляет 10 – 15 дней, среднее количество обучающихся по одному из направлений 3 – 4 человек.

Особое значение при прохождении курсов повышения квалификации для персонала имеет соблюдение гарантий материального обеспечения. Гарантии материального обеспечения на период отпусков выступают дополнительным стимулом при принятии решения о прохождении курсов повышения квалификации.

На период подготовки и повышения квалификации за муниципальными служащими сохраняется средний заработок по занимаемой должности.

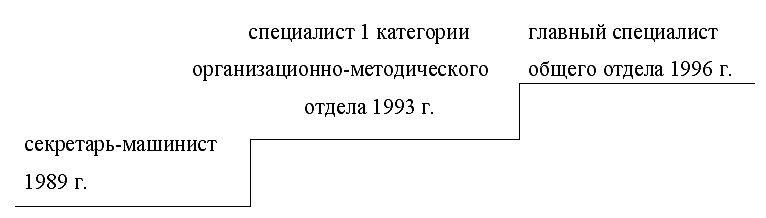
Период повышения квалификации и переподготовке зачитывается в стаж муниципальной службы.

Муниципальный служащий обязан использовать результаты обучения для повышения эффективности исполнения должностных полномочий функциональных обязанностей, улучшения качества работы администрации района по решению стоящих перед ней задач.

Другим мотиватором в организации выступают перспективность карьерного успеха, возрастания ответственности посредством продвижения по службе. Методом продвижения по службе соответствующих кандидатов в организации является формирование и подготовка резерва персонала для выдвижения на руководящую должность.

Проанализируем карьерограмму (рис. 2.4) муниципального служащего Администрации Вяземского района.

Рисунок 2.4 - Карьерограмма роста по служебной лестнице муниципального служащего в зависимости от начальной (базовой) занимаемой должности



Карьера данного муниципального служащего строилась в течении семи лет. Муниципальный служащий начинал работать в Администрации секретарем-машинистом в 1989 г. После переподготовки и получения Высшего образования. Глава Администрации назначал на выше стоящую должность данного работника. На протяжении трех лет данный работник приобрел навыки и знания, проявил себя с лучшей стороны.

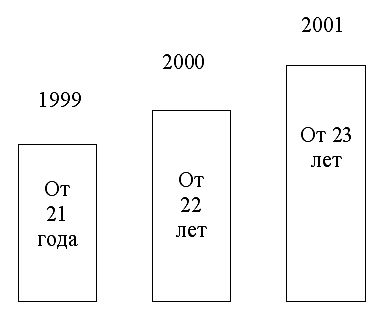
После прохождения курсов повышения квалификации и успешной сдачи экзамена по пройденным дисциплинам данного работника за успешное выполнение работы и сдачи экзамена Глава Администрации повысил в должности до главного специалиста общего отдела.

Для определения типологии мотивации трудовой деятельности необходимо провести социологический опрос среди работников организации и выявить ценностную ориентацию работника (коллектива), силу мотивации, направленность мотивации, направления совершенствования работы по стимулированию работников.

Для решения поставленных задач необходимо:

1. Анализируем социальную структуру персонала (рис. 2.5).

Рисунок 2.5 - Гистограмма возрастающей структуры персонала

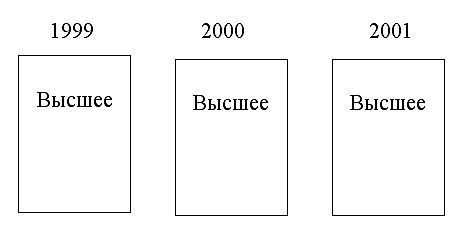


Из выше приведенной гистограммы видно, что организация привлекает к работе молодых специалистов, необходимых для повышения качества возможных обязанностей.

В 1999 году организация приняла на работу молодежь от 21 года, но на практике они показали, что не владеют достаточными знаниями, поэтому в 2001 году стали принимать молодежь более старшего возраста, у которых более высокие знания, которыми они могут воспользоваться в данной организации.

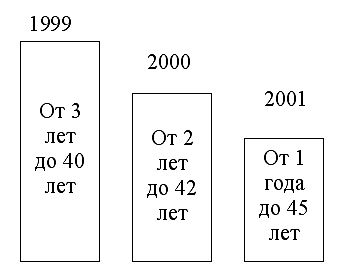
Из приведенной гистограммы (рис. 2.6) видно, что уровень образования муниципального служащего высок, все они имеют высшее образование.

Рисунок 2.6 - Гистограмма уровня образования



Из приведенной гистограммы (рис. 2.7) видно, что за последние три года происходит небольшая текучесть кадров, некоторые муниципальные служащие переводятся в другую организацию, где им предлагают более высокую оплату труда и возможный карьерный рост по должностной лестнице, а также увольняются по собственному желанию муниципальные служащие в связи с переездом в другой город, в основном в другой город, в основном это жены военнослужащих.

Рисунок 2.7 - Гистограмма стажа работы в данной организации



2. Выявляем отношение к труду.

Для выяснения отношения к труду представляет интерес степень удовлетворенности работой.

Для выяснения этого, каждому работнику организации необходимо ответить на вопросы, приведенные в таблице Б.1, Б.2, Б.3, Б.4, Б.5, Б.6 (Приложение Б).

Из приведенных таблиц, можно сделать вывод, что 50% муниципальных служащих вполне довольны своей работой, они показали, что занимаются любимым делом при этом реализовывает свои способности в полной мере. 30% в организации составляют люди предпенсионного возраста. Большую часть трудовой деятельности они проработали в данной сфере, занимаясь любимым делом, поэтому они дорабатывают до пенсии именно в этой организации. Остальной процент не совсем доволен своей работой, поэтому ищут лучший вариант.

Это связано как с внутренней, так и с внешней мотивацией. Служащий не доволен материальным вознаграждением со стороны руководства, то есть заработной платой. Так же у них нет возможности и полной свободы проявлять свои способности в полной мере. Поэтому интерес к данной работе теряется.

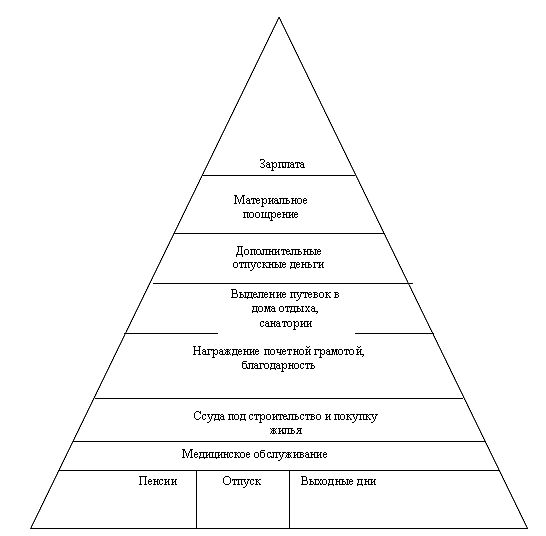
На рисунке 2.8 представлена пирамида стимулирования персонала.

После проведенного социологического анализа руководство решило в меру своих возможностей удовлетворить потребности своих подчиненных, тем самым уменьшить текучесть кадров. Так же, стали больше выделять денег на переподготовку и повышение квалификации своих сотрудников, с дальнейшими перспективами роста по служебной лестнице. Так же руководство решает вопрос о финансировании, в получении второго высшего образования. В то же время, чтобы сократить текучесть кадров руководителю нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

3. Определение типа, силы и направленности мотивации работников организации.

Используя вопросы приведенной анкеты (Приложение Б таблица Б.7, Б.8, Б.9, Б.10) определяет тип, силу и направленность мотивации работников организации. Для этого данная анкета должна быть заполнена муниципальными служащими.

Рисунок 2.8 - Пирамида стимулирования персонала



После проведения анкетирования у всего коллектива Администрации муниципальные служащие разделились на четыре подгруппы, у каждой из которой совпали мнения (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Итоговые данные расчета среднего балла респондентов по группам мотивации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество человек | 1 подгруппа  содержание работы | | | | 2 подгруппа  общественная полезность | | | Средний балл | 3 подгруппа оплаты труда | | | 4 подгруппа статус работника | | | Средний балл | Ответ на вопрос №49 |
|  | 50 | 55 | 60 | 61 | 52 | 54 | 56 |  | 48 | 53 | 58 | 51 | 57 | 59 |  |  |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 1 |
| 17 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 16 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 18 | 1 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 20 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 1 |
| 15 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 1 |

При подсчете среднего балла по каждому респонденту (человеку) необходимо суммировать баллы по всем вопросам, перечисленным в анкете, а затем вычесть ответ 49 (как антимотивационный), а затем разделить на общее количество вопросов в этом блоке.

1. 30 человек которых мнение совпало:

(39 – 1) / 13 = 2,9 (сильная мотивация).

2. 17 человек мнение которых совпало:

(34 – 1) / 13 = 2,5 (сильная мотивация).

3. 20 человек мнение которых совпало:

(35 – 1) / 13 = 2,6 (сильная мотивация).

4. 15 человек мнение которых совпало:

(36 – 1) / 13 = 2,6 (сильная мотивация).

Результатирующая таблица – таблица 2.10.

Таблица 2.10 - Результатирующая таблица

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество человек | Средний балл по группе | Тип мотивации | Средний балл по респонденту | Сила мотивации | Направленность мотивации |
| 30 человек  1 подгруппа  2 подгруппа  3 подгруппа  4 подгруппа | 39 | Достижительный | 2,9 | Сильная мотивация | Мотивы достижения |
| 17 человек  1 подгруппа  2 подгруппа  3 подгруппа  4 подгруппа | 34 | Коллективистский | 2,5 | Сильная мотивация | Мотивы сохранения |
| 25 человек  1 подгруппа  2 подгруппа  3 подгруппа  4 подгруппа | 35 | Инструментальный | 2,6 | Сильная мотивация | Мотивы достижения |
| 15 человек  1 подгруппа  2 подгруппа  3 подгруппа  4 подгруппа | 36 | Интеллектуальный | 2,6 | Сильная мотивация | Мотивы достижения |

После проведенного анкетирования мы видим сила мотивации служащих сильная. Коллектив в организации подобрался сплоченный, высококвалифицированный. Муниципальные служащие добросовестно относятся к своей работе, исполняют ее качественно. В коллективе теплая дружеская атмосфера. Им нравится делать сложную и интересную работу, позволяющая раскрыть свои способности.

4. Выявление направления работы по мотивации труда.

На основании проведенного анализа проводим сравнительный анализ ответов по левой и правой стороне анкеты, с ранжированием по значимости для коллектива (Приложение Б таблица Б.11).

По данным таблицы мы убедились в том, что служащими движет высокая мотивация. Тем самым подтверждающая высокий интеллектуальный уровень. Они выполняют сложную, но в то же время интересную работу, которая позволяет полностью раскрыть свои возможности, добиваясь высоких результатов.

Таким образом в Администрации представлены как гигиенические факторы мотивации (поощрения, льготы, т. д.), так и мотиваторы (перспективы повышения квалификации, перспективы профессионального роста). Основное внимание Глава Администрации уделяет гигиеническим факторам мотивации, так как реализуемая бюрократическая система ценностей подразумевает упрощенные, шаблонные и традиционные подходы к стимулированию труда занятых. Одновременно, группа мотиваторов оказалась не развита, так как оказались чрезмерно развиты только два вида мотивации – перспектива зачисления в резерв персонала для выдвижения на руководящие должности и возможность повышения профессиональных качеств.

Недостатком данной системы мотивации персонала в организации является неучет многих факторов мотивации, отсутствие четкой политики по управлению мотивацией в организации, опора на искусственные, бюрократические нормы поведения в шаблоны, традиционные формы стимулирования.

Необходимо отметить, что для эффективного управления мотивацией персонала, результативного стимулирования деятельности представляет целесообразным осуществление регулярных исследований мотивации работников. Дополнительной причиной проведений исследований мотивации выступает изменчивость мотивов работника, их быстрая трансформируемость во времени под влиянием тех или иных факторов организационного окружения или решений руководства. В Администрации такие исследования проводятся крайне редко, что создает одну из проблем мотивации труда персонала.

Точные сведения о мотивации персонала необходимы и потому, что структура потребностей работника определяется местом в социальной иерархии и ранее приобретенным опытом, а данные показатели характеризуются значительным диапазоном изменений. Кроме того, удовлетворение одной и той же потребности у двух работников может требовать совершенно разных действий.

Например, потребность в доверии со стороны начальника у одного работника может удовлетворяться получением сложной работы, а у другого – предоставлением свободного режима работы.

В Администрации не учитывается деление вознаграждений на внутренние и внешние. Если внешние вознаграждения за труд задействованы в полной мере и являются необходимым условием стимулирования труда: заработная плата, премии, продвижение по службе, дополнительные льготы и вознаграждения, то управление внутренними вознаграждениями не осуществляется: чувство самоуважения, удовлетворенность достигнутым результатом, ощущение содержательности и значимости своего труда, ответственности и неформальное общение, возникающее в процессе самой работы – данные области характеризуются незадействованностью и, как следствие, не удовлетворены.

Проблемой управления мотивацией в Администрации является и необходимость тщательного наблюдения за работниками для определения их активных потребностей. Для этого необходимо регулярно проводить достоверные исследования среди персонала социологическими методами, экспертными методами и т. д.

**3. Предложения и методические рекомендации по совершенствованию мотивации труда**

**3.1 Мероприятия по усовершенствованию мотивации труда**

На основании проведенного анализа мотивации труда предлагаются следующие мероприятия по усовершенствованию мотивации труда.

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда.

Совершенствование мотивации труда персонала организации касается прежде всего, развития базовых мотиваций. Одним из видов такого развития является совершенствование системы оплаты труда в организации.

Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит заинтересованность муниципальных служащих в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы, следовательно, Глава Администрации внедрив гибкую систему оплаты труда будет своевременно без задержек получать отчеты о выполненной работе.

2. Эффективность использования рабочего времени связано с научно-техническим прогрессом, позволяющий решать ряд вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем производства работ.

Совершенствование технологической оснащенности имеет значение лишь тогда, когда создаются соответствующие организационные условия, трудовая деятельность работников объединена в определенную систему.

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

3. Условия труда.

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

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

4. Повышение квалификации муниципального служащего.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает служащему уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации в целом.

5. Создание условий для социальной активности работников организации.

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

6. Оценка и поощрение достигнутых результатов.

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

Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения это в первую очередь создание условий работы, постановка задачи.

Таким образом, Глава Администрации должен учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. Вознаграждая и поощряя своих починенных увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе.

7. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений.

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

Перечень мероприятий по усовершенствованию мотивации труда представлен в таблице 2.11.

Для формирования эффективной системы мотивации в организации требуется наличие определенных факторов и условий, которые позволяют совершенствовать имеющуюся концепцию и методологию стимулирования труда.

Таблица 2.11 - Перечень мероприятий по усовершенствованию мотивации труда

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование мероприятий | Ожидаемый результат |
| 1. Внедрение гибкой системы оплаты труда. | Заинтересованность служащего в выполнении своих обязанностей. |
| 2. Эффективное использование рабочего времени. | Повышение производительности труда. |
| 3. Условия труда. | Служащий чувствует себя комфортно и уютно, следовательно, повышается производительность труда и чувство удовлетворенности. |
| 4. Повышение квалификации муниципального служащего. | Возможность продвижения по служебной лестнице, сокращение рабочего места. |
| 5. Создание условий для социальной активности муниципального служащего. | Создание на рабочих местах духа единой команды. |
| 6. Оценка и поощрения достигнутых результатов. | С целью повышения результата. |
| 7. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений. | С целью повышения эффективности организации. |

Среди них:

* наличие в организации профессионально пригодного и устойчивого коллектива сотрудников;
* деятельность органов управления, должностных лиц среднего и старшего управленческого звена (управляющая подсистема) по формированию развитой системы мотивации в организации;
* задействование устоявшихся методов управления персоналом управляющей подсистемой не только по отношению к управляемой подсистеме (подчиненный персонал), но и в отношении себя;
* существование системы мотивации, направленной на формирование первичной заинтересованности работников в работе (преобладание гигиенических факторов);
* наличие объективных условий, обосновывающих, позволяющих проведение позитивных изменений имеющейся системы мотивации в организации;
* существование устойчивых традиций и опыта управления персоналом в данной организации;
* реализация мер развития персонала: повышение профессионального статуса, обучение и переподготовка и т. д.

Наличие в организации профессионально пригодного и устойчивого коллектива сотрудников необходимо для формирования системы мотивации с элементами индивидуализации, когда каждый представитель коллектива становится известным по многим параметрам (на основе данных наблюдений, аттестации, бесед, особенностей выполнения профессиональных заданий, проведения в коллективе) и это позволяет выбрать для него единственно верную форму мотивации его индивидуального труда.

В случае же, когда в организации наблюдается высокая текучесть кадров, формирование эффективной системы мотивации находится под вопросом, так как меняющиеся условия индивидуальной среды в коллективе не позволяют получить как устойчивые данные о каждом сотруднике организации, так и сформированных коллективах.

Кроме этого, коллектив, в отношении которого планируется комплекс мероприятий по совершенствованию мотивации, должен состоять из профессионально подготовленных сотрудников, которые адекватно реагируют на производимые изменения, при данном условии изменения становятся экономически оправданными, от их внедрения может быть получен экономический эффект.

В организациях, где не наблюдается деятельность органов управления, должностных лиц среднего и старшего управленческого звена (управляющая подсистема) по формированию развитой системы мотивации в организации, не происходили даже попытки привнесения каких-либо изменений:

* отсутствует опыт проведения таких мероприятий;
* имеют место серьезные проблемы в организации труда персонала;
* существует определенная степень неудовлетворенности персонала, что неизбежно ведет росту неформальных оппозиционных групп, напряженности в межличностных отношениях и конфликтам, снижении дисциплины труда и эффективности выполняемой работы.

Если управляющая подсистема задействует устоявшиеся методы управления персоналом только в отношении подчиненного персонала, то это ведет к росту в коллективе нигилистических настроений, фрустрации, напряженности в отношениях «начальник – подчиненный», невозможности проведения в практику эффективных мер по формированию мотивации подчиненных.

Кроме этого, используемые методы управления нередко сами нуждаются в коррекции, поскольку применение в современных условиях преимущественно административных мер управления персоналом, команд, метода «поощрение – санкция» нередко становится малоэффективным способом повышения производительности труда и трудовой дисциплины.

Реализация таких методов управления персоналом тесно связано с применяемой системой мотивации, направленной на формирование первичной заинтересованности работников в работе (преобладание гигиенически факторов: условий труда, заработная плата, поощрения и т. д.). Задействование данной основной, базисной формы мотивации, тем не менее, является основной для дальнейшего совершенствования процесса стимулирования труда.

Объективные условия, обосновывающие, позволяющие осуществить проведение позитивных изменений имеющейся системы мотивации в организации:

наличие изменений во внешней среде организации, которые продуцируют необходимость повышения производительности труда в организации (приказы вышестоящей инстанции, требования повышения дисциплины труда, новые экономические условия и т. п.) в данном случае, приказы, инструкции;

принятие решений в самой организации, наличие необходимой воли и инструментов осуществления ряда позитивных изменений (разработка соответствующей концепции, программы, осознание необходимости перемен).

Существование устойчивых традиций и опыта управления персоналом в данной организации также является необходимым условием формирования эффективной системы мотивации, так как в данном случае оказываются задействованными такие моральные и психологические нормы, как «корпоративные интересы», «дух единой команды». Данные нормы позитивно влияют на мотивацию персонала, создают дополнительные стимулы качественного, ответственного отношения к делу.

Реализация мер развития персонала: повышение профессионального статуса, обучение и подготовка представляется логичным завершением «заботы» управляющей подсистемы о персонале организации, оптимизации поведения и организации стимулирования ответственности и производственного роста.

Таким образом, для выработки конкретных путей создания эффективной системы мотивации труда, в организации необходимо наличие определенных условий.

**3.2 Методические рекомендации по усовершенствованию мотивации в организации**

Одним из недостатков процесса мотивации в Администрации является отсутствие действенных методик изучения мотивов персонала, соответствующей информации. Совершенствование мотивации должно основываться на данных прикладных исследований, которые проясняли бы характеристики, качества персонала, его направленность, потребности. Одним из вариантов такого исследования может быть экспертный опрос, в ходе которого дается оценка деловых и личных качеств работника.

1. Для проведения исследований направленности и потребности муниципального служащего, нужно ввести в штат конкретного специалиста, занимающегося исключительно вопросами управления мотивацией персонала.

При введении такого специалиста, нужно разработать должностную инструкцию (Приложение В), установить оплату труда и предоставить место в кабинете отдела кадров (Приложение Г).

Заработная плата специалиста должна соответствовать, его разряду и должностному окладу.

Рабочий кабинет должен быть светлым и уютным, рекомендуемый цвет для кабинета – бежевый, он будет успокаивающе действовать на клиентов. Отдел должен быть компьютеризован, это облегчит работу с клиентами.

2. Оценка качеств сотрудника предприятия может происходить по пятибалльной шкале. Для этого формируется экспертная группа в составе нескольких человек, как из числа непосредственных руководителей данного работника, так и его коллег, подчиненных. Естественно, что мнение членов группы расходятся, так как, например, подчиненные могут быть более субъективны в оценке своего начальника, чем вышестоящие коллеги. Тем не менее, в ходе такого экспертного опроса обычно получаются данные, которые позволяют создать обобщенную картину деловых и личных качеств сотрудника.

В качестве оценочных показателей предлагается несколько групп качеств:

* деловые и социальные (подход к делу, предприимчивость, чувство долга, чувство ответственности, качество труда, требовательность к себе, способность работать перспективно);
* профессиональные качества и знания (знания в управлении, в профессиональной сфере, культурный уровень, общее образование, отношение к повышению квалификации подчиненных);
* личные качества (чувство справедливости, работоспособности);
* авторитет.
* При этом эксперты должны были высказать оценку по системе:
* качества проявляются постоянно – 5;
* качества проявляются часто – 4;
* количество проявлений и непроявлений примерно равно – 3;
* качества проявляются редко – 2.

Значение данного исследования заключается в том, что оно позволяет получит результат, комплексно характеризующий того или иного сотрудника со стороны, через субъективное мнение ряда служащих данной организации. Субъективные в отдельности, данные суждения при их обобщении способны дать в целом объективную картину деловых, профессиональных и личных качеств работника, их выраженность, явность при взаимодействии с коллегами и подчиненными. Это позволяет точно определить побуждения, скрытые импульсы работника или его мотивацию.

В целом, для развития исследований персонала необходимо совершенствовать сами методы аттестации:

* внедрение аттестационных анкет для руководителей и специалистов;
* изучение и внедрение передовых форм аттестации с использованием компьютерной техники;
* привлечение для проведения методических занятий специалистов вышестоящих служб;
* рекомендации по проведению аттестации руководителей и специалистов.

Совершенствование методов аттестации может органично входить в развитие перспективной системы мотивации персонала в организации.

3. В рамках совершенствования влияния на мотивацию персонала в Администрации необходимо создать структурное подразделение, которое решало бы следующие задачи:

* содействие развитию организационной структуры управления;
* анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование такой структуры;
* обеспечение нормальных условий труда, организация соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда;
* соблюдение требований эстетики, охраны труда;
* определение и управление мотивацией персонала.

Таким образом, данному структурному подразделению будет необходимо проводить работу в направлении управления мотивацией поведения персонала, предложения прогрессивных форм оплаты труда, форм морального и материального поощрения персонала.

4. Деятельность такого структурного подразделения структурной единицы должна быть направлена, прежде всего, на достижение сбалансированности регуляторов мотивации и главных мотиваторов.

Так, к регуляторам мотивации относятся: рабочая среда (рабочее место, уровень шума, наличие системы питания, дизайн помещения), вознаграждение (оплата труда и другие выплаты, выходные дни, система медобслуживания), безопасность. В Администрации данные факторы задействованы и руководство предприятия обращает на них значительное внимание.

К главным мотиваторам относятся: ответственность, экспериментирование, новый опыт, возможность для обучения, чувство причастности, доступ к информации, совместное принятие решений. Для достижения удовлетворенности работой и формирования реальной преданности организации необходимо развивать управление главными мотиваторами, но во взаимодействии с результатами мотивации.

5. Для того, чтобы работники получали не только внешнее вознаграждение, но и внутреннее, у них следует формировать (и проводит такие мероприятия, которые позволят проявиться данным чувствам) чувство самоуважения, удовлетворенностью достигнутым результатом, содержательности и значимости своего труда, ответственности. Содействовать неформальному общению в процессе выполнения служебных обязанностей.

Так как Администрация не является производственным предприятием либо предпринимательской структурой, поэтому вопрос точного определения разграничения результата деятельности одного работника, некоторого коллектива является сложным, однако требующим своего решения для реализации формы мотивации по результату.

Таким образом, методические рекомендации по мотивации труда персонала организации включают:

1. Введение в штат конкретного специалиста, занимающегося исключительно вопросами управления мотивацией персонала.

2. Реализацию действенных методик изучения мотивов персонала (например, экспертный опрос).

3. Создать структурное подразделение, среди задач которого было бы управление мотивацией в организации.

4. Деятельность таких структурных единиц должна быть направлена на достижение сбалансированности регуляторов мотивации и главных мотиваторов.

5. Реализацию формы мотивации по результату.

**3.3 Расчет экономического эффекта предлагаемых мероприятий**

Расчет производим по формуле (3.1):

Уменьшение текучести рабочей силы, выявленной неудовлетворенностью организацией труда.

Эс = Σ4i=1 Рт1 \* (1 – КТ2/КТ1), (3.1)

где Σ4i=1 Рт1 – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочей силы, руб., в том числе:

Рт1 – ущерб, нанесенный недополучением продукции в течение двух недель у работников, решивших оставить работу;

Рт2 - ущерб, нанесенный недополучением продукции у работников, вновь принятых на работу;

Рт3 – затраты связанные с обучением вновь принятых работников;

Рт4 - дополнительные расходы, связанные с организационной работой по приему и увольнению работников по собственному желанию;

КТ2 – ожидаемый коэффициент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по научной организации труда, %;

КТ1 – фактический коэффициент рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии, %.

Рт1 = 15750 р.

Рт2 = 65000 р.

Рт3 = 92500 р.

Рт4 = 19600 р.

КТ1 = 20%.

КТ2 = 10%.

192850 \* (1 – 10% / 20%) = 96425 р.

Проведенные мероприятия значительно повлияли на снижение текучести кадров. Руководство обратило внимание на работников и на выполнение ими своих обязанностей, тем самым решив, что за хорошую работу нужно вознаградить повышением оплаты до уровня выше среднего. Более того, концен6трация на высокой зарплате и премиях повышает ожидания людей и, таким образом, общие компенсационные издержки.

Руководство предоставляет своим работникам отгулы или немедленные вознаграждения за хорошо сделанную работу. Таким образом, поддерживается энтузиазм людей на протяжении всего года.

**Заключение**

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что работник в организации детерминирован в своем поведении как биологическими мотивами, которые заставляют его ставить в качестве цели своей деятельности сохранение рабочего места и получение необходимого денежного содержания, так и небиологическими мотивами, например, целью достижения уважения со стороны окружающих, целью самореализации, целью власти (не ради денег, а ради реализации возможности оказывать влияние на поведение других индивидов).

Мотивация в своем проявлении имеет определенные закономерности, которые, при их учете, помогают менеджерам повысить эффективность влияния на поведение подчиненных, добиться более высоких показателей производительности труда, избежать трудовых конфликтов. При этом необходимо отметить, что ценность тех или иных закономерностей мотивации у различных исследователей выделена по-разному. Поэтому правильнее было бы вести речь об общих принципах реализации мотивации персонала.

В настоящее время предложено много различных форм мотивации на основе разработанных теорий, моделей, концепций мотивации. Однако необходимость применения конкретных методик мотивационной работы является причиной, с одной стороны, дальнейших исследований трудовой мотивации, с другой, более критического осмысления представленных теорий.

Представляется, что в каждой теории есть рациональная часть, которая не может быть оспорена, так как ее существование верифицировано практикой. Следовательно, из каждой теории, в зависимости от конкретной ситуации, можно принять решение для создавшегося положения либо рекомендацию по работе с персоналом. При этом конкретные формы мотивации будут зависеть от многочисленных переменных, складывающихся в организации, в деятельности персонала организации и их характеристик.

В настоящее время имеется значительное количество научных концепций, объясняющих мотивацию трудовой деятельности и способы ее формирования. При этом разнообразные подходы не противоречат друг другу, а отражают сложность и комплексность процесса мотивации в деловой сфере.

Различные концепции, теории мотивации подтверждают точки зрения друг друга о том, что в структуре потребностей человека сформированы низшие и высшие потребности. Тогда как низшие потребности представлены физиологическими потребностями, потребностью в безопасности, высшие потребности в условиях предприятия подразумевают следующие методы достижения:

* поручение сотрудникам работы, которая позволяла бы им общаться,
* создание на рабочем месте духа команды,
* увеличение содержательности работы,
* оценка и поощрение подчиненных за результаты,
* делегирование полномочий,
* продвижение подчиненных по служебной лестнице,
* поощрение и развитие творческих способностей подчиненных,
* точное определение и развитие потенциала подчиненных и т.д.

То есть, управление высшими потребностями подразумевает, прежде всего, обеспечение психологического комфорта подчиненным и правильную организацию выполнения заданий.

Содержание и существо представленных теорий свидетельствует о том, что для эффективного влияния на мотивацию подчиненных в производственных условиях, необходимо обращать внимание и на вопросы оплаты труда, и на вопросы успеха, уважения, признания.

В дипломной работе рассматривается Администрация Вяземского района Хабаровского края.

Район основан 22 июля 1934 года в соответствии с постановлением Президиума Всероссийского Центрального Исполнительного Комитета РСФСР. Границы района устанавливаются органами государственной власти Хабаровского края с учетом мнения населения района, исторических и иных местных традиций.

В ведении района находятся вопросы местного значения, а также отдельные государственные полномочия.

К вопросам местного значения относятся:

* принятие и изменение Устава района, контроль за его соблюдением,
* владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью,
* формирование, утверждение и исполнение местного бюджета, установление местных налогов и сборов, решение других финансовых вопросов местного значения,
* разработка и решение вопросов комплексного социально-экономического развития района,
* организация, содержание и развитие муниципальных учреждений здравоохранения, обеспечение санитарного благополучия населения и т. д.

Органы местного самоуправления вправе принимать к своему рассмотрению и другие вопросы, не исключенные из их ведения и не отнесенные к ведению органов государственной власти.

В организации трудится значительный коллектив специалистов, обладающих высшим образованием и самым трудоспособным возрастом (от 25 до 50 лет). Все они высококвалифицированные специалисты с большим опытом и стажем работы в данной организации.

В Администрации Вяземского района сложился смешанный тип отношений между руководящим звеном и подчиненными, характеризующийся сдержанностью, нормами строгой регламентации. В мотивации персонала это находит свое выражение в сочетании санкций и вознаграждения, при этом основная доля решений принимается управляющей подсистемой. В организации реализуются принципы бюрократической системы ценностей.

В Администрации представлены как гигиенические факторы мотивации (поощрения, льготы и т. д.), так и мотиваторы (перспективы повышения квалификации, перспективы профессионального роста). Основное внимание руководство организации уделяет гигиеническим факторам мотивации, так как реализуемая бюрократическая система ценностей подразумевает упрощенные, шаблонные и традиционные подходы к стимулированию труда занятых. Одновременно группа мотиваторов оказалась не развита, так как оказались чрезмерно развиты только два вида мотивации – перспектива зачисления в резерв персонала для выдвижения на руководящие должности и возможность повышения профессиональных навыков.

Для того чтобы проанализировать мотивацию труда муниципального служащего, необходимо провести социологический опрос, при этом выявить ценностную ориентацию коллектива, силу мотивации, направленность мотивации.

После проведенного социологического опроса и анкетирования мнения муниципальных служащих разделились. 60% работающих в организации вполне довольны своей работой, они показали, что занимаются любимым занятием, которая доставляет удовольствие. Есть возможность пополнять знания, повышать квалификацию, что способствует дальнейшему продвижению по служебной лестнице. Остальной процент настроен более негативно. Люди работают, но ищут лучший вариант с более высокой оплатой труда и перспективами дальнейшего роста по служебной лестнице. Проведенный анализ показал, что мотивация ослабевает.

Недостатком данной системы мотивации персонала в организации является неучет многих факторов мотивации, отсутствие четкой политики по управлению мотивацией в организации, опора на искусственные, бюрократические нормы поведения и шаблоны, традиционные формы стимулирования.

Мотивация труда персонала в организации характеризуется следующими проблемами:

* не исследованы основные мотивы труда персонала и изменения мотивации,
* на процесс стимулирования труда оказывают влияние особенности деятельности Администрации (сложные виды работ, бюрократическая структура, традиции),
* не сбалансированы регуляторы мотивации и главные мотиваторы,
* не задействованы формы мотивации: внутреннее вознаграждение, мотивация по результатам.

Направления совершенствования мотивации труда включают комплексные действия по одновременной реализации в организации параллельной мотивации, двух групп факторов мотивации, более человечные отношения с персоналом, воздействие на их высшие потребности, формирование сильных мотиваций, сопряженных с целями организации.

Рекомендации по мотивации персонала организации включают:

* введение в штат конкретного специалиста, занимающегося исключительно вопросами управления мотивацией персонала,
* реализация действенных методик изучения мотивов персонала (например, экспертный опрос),
* создать структурное подразделение, среди задач которого было бы управление мотивацией в организации,
* деятельность таких структурных единиц должна быть направлена на достижение сбалансированности регуляторов мотивации и главных мотиваторов,
* реализацию формы мотивации по результату.

**Библиографический список**

* 1. Устав муниципального образования Вяземского района Хабаровского края. – Вяземский, 1997.
  2. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Наука, 1994.
  3. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. – М., 1976.
  4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995.
  5. Вудкок М., Френсис Раскрепощенный менеджер. Практика для руководителя. – М.: Дело, 1994.
  6. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1995.
  7. Гупалов В.К. Управление рабочим временем на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 1991.
  8. Дизель Г. Поведение человека в организации. – М., 1993.
  9. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. – М.: ТШБ, 1991.
  10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Новгород: НИМБ, 1999.
  11. Заработная плата / Под ред. А.В. Верховцева. – М.: Инфра-М, 1999.
  12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000.
  13. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Дело, 1998.
  14. Как провести социологическое исследование? В помощь идеологическому активу / Под ред. М.К. Горшкова, Ф.Э. Шереш. – М.: Политиздат, 1990.
  15. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука, 1989.
  16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Новосибирск, 1999.
  17. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие. – Хабаровск: ДВГУПС, 2001.
  18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Экономика, 1996.
  19. Подмарков В.Г. Методические аспекты стимулирования и мотивации труда // Вопросы философии. – 1989. - №5.
  20. Проскурин В.К., Апостолов О.П. Человеческий фактор в производстве. – Ташкент, 1986.
  21. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1998.
  22. Санталайнен Т., Воутилайнен П. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1993.
  23. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Интелсинтез, 1995.
  24. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
  25. Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю. – М.: Юнити, 1998.
  26. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кабанова. – М.: Инфра-М, 2002.
  27. Уткин Э.А. Экономика, рынок, предпринимательство. – М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 1996.
  28. Файоль А.М. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.
  29. Фралева Л.К. Организационные структуры: методы диагностики. Учебное пособие. – СПб.: УЭИФ, 1993.
  30. Хенхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М.: Педагогика, 1986.
  31. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации // Управление персоналом. – 1997. - №9.
  32. Экономика труда и социально-рудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: МГУ, 1996.
  33. Ядов В.А. Отношение к труду – концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования. – 1985. - №1.
  34. Яккока Л. Карьера менеджера. – М.: Дело, 1994.
  35. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.

**Приложение А**

ГЛАВА ВЯЗЕМСКОГО РАЙОНА

РАСПОРЯЖЕНИЕ

от 07.06.2001 г. №68

г. Вяземский

Хабаровского края

О награждении работников комитета

социальной защиты населения

За многолетнюю и добросовестную работу в сфере социальной защиты граждан и в связи с профессиональным праздником – Днем социального работника

Наградить Почетной грамотой администрации района

Лютикову Татьяну Петровну – главного специалиста отдела по назначению и перерасчету пенсий,

Катанаеву Веру Николаевну – специалиста 1 категории отдела социальной помощи,

Кобзаренко Наталью Викторовну – заведующую отделением социальной помощи на дому,

Богдашову Марину Геннадьевну – социального работника отделения социальной помощи на дому,

Долматову Любовь Владимировну - социального работника отделения социальной помощи на дому.

Глава района А.А. Панченко

**Приложение А**

ГЛАВА ВЯЗЕМСКОГО РАЙОНА

РАСПОРЯЖЕНИЕ

от 18.04.2001 г. №46

г. Вяземский

Хабаровского края

О поощрении работников

Администрации района

Отделу учета и отчетности Администрации района (Савченко Л.Ф.) произвести единовременную поощрительную выплату в сумме 500 рублей каждому за счет средств, предусмотренных в бюджете района на содержание аппарата управления Администрации района.

1.1. Черкашину Анатолию Митрофановичу, начальнику отдела торговли, пищевой промышленности, бытового обслуживания и защиты прав потребителей, в связи с 55-летием со дня рождения.

1.2. Павловой Валентине Степановне, начальнику общего отдела, в связи с 50-летием со дня рождения.

2. Настоящее распоряжение вступает в силу со дня его подписания.

Глава района А.А. Панченко

**Приложение А**

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О награждении государственными

наградами Российской Федерации

За высокие достижения в производственной деятельности и большой вклад в укреплении дружбы и сотрудничества между народами наградить:

Орденом Дружбы

Панченко Анатолия Анатольевича – главу Вяземского района Хабаровского края.

Президент Российской Федерации В.В. Путин

Москва, Кремль

19 июля 2001 г.

№891

**Приложение Б**

Анализ выявления отношения к труду

Таблица Б.1 - Отношение к выполняемой работе в зависимости от возраста

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Устраивает ли Вас Ваша работа | От возраста | | | | | | | |
| менее 25 лет | процент к общей числен-ности | 30 – 40 лет | процент к общей числен-ности | 40 – 50 лет | процент к общей числен-ности | 50 – 55 лет | процент к общей числен-ности |
| Работой вполне доволен | 2 | 20 | 1 | 10 | 1 | 10 | 1 | 10 |
| Работа для меня безразлична | 1 | 10 |  |  |  |  |  |  |
| Скорее недоволен |  |  |  |  | 1 | 10 |  |  |
| Совершенно недоволен работой |  |  | 2 | 20 |  |  |  |  |
| Затрудняюсь сказать | 1 | 10 |  |  |  |  |  |  |
| Итого | 4 | 40 | 3 | 30 | 2 | 20 | 1 | 10 |

**Приложение Б**

Таблица Б.2 - Отношение к выполняемой работе в зависимости от образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Устраивает ли Вас Ваша работа | От образования | |
| Высшее | Процент к общей численности |
| Работой вполне доволен | 6 | 60 |
| Работа для меня безразлична | 2 | 20 |
| Скорее недоволен |  |  |
| Совершенно недоволен работой | 1 | 10 |
| Затрудняюсь сказать | 1 | 10 |
| Итого | 10 | 100 |

**Приложение Б**

Таблица Б.3 - Отношение к выполняемой работе в зависимости от стажа работы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Устраивает ли Вас Ваша работа | От стажа работы | | | | | |
| От 3 до 10 лет | Процент к общей численности | От 10 до 20 лет | Процент к общей численности | От 20 до 45 лет | Процент к общей численности |
| Работой вполне доволен |  |  | 5 | 50 |  |  |
| Работа для меня безразлична | 1 | 10 |  |  | 1 | 10 |
| Скорее недоволен |  |  |  |  |  |  |
| Совершенно недоволен работой |  |  | 1 | 10 |  |  |
| Затрудняюсь сказать | 2 | 20 |  |  |  |  |
| Итого | 3 | 30 | 6 | 60 | 1 | 10 |

**Приложение Б**

Таблица Б.4 - Причины, побуждающие работать сегодня в зависимости от возраста

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Причины, побуждающие работать | От возраста | | | | | | | |
| менее 25 лет | процент к общей числен-ности | 30 – 40 лет | процент к общей числен-ности | 40 – 50 лет | процент к общей числен-ности | 50 – 55 лет | процент к общей числен-ности |
| Занимаюсь любимым занятием | 1 | 10 | 2 | 20 | 1 | 10 |  |  |
| Дорабатываю до пенсии |  |  |  |  | 2 | 20 | 3 | 30 |
| В других организациях аналогичная ситуация |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Работаю пока не сократили |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Работаю, но ищу лучший вариант | 1 | 10 |  |  |  |  |  |  |
| Итого | 2 | 20 | 2 | 20 | 3 | 30 | 3 | 30 |

**Приложение Б**

Таблица Б.5 - Причины, побуждающие работать сегодня в зависимости от образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причины, побуждающие работать | От образования | |
| Высшее | Процент к общей численности |
| Занимаюсь любимым занятием | 6 | 60 |
| Дорабатываю до пенсии | 3 | 30 |
| В других организациях аналогичная ситуация |  |  |
| Работаю пока не сократили |  |  |
| Работаю, но ищу лучший вариант | 1 | 10 |
| Итого | 10 | 100 |

**Приложение Б**

Таблица Б.6 - Причины, побуждающие работать сегодня в зависимости от стажа работы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Устраивает ли Вас Ваша работа | От стажа работы | | | | | |
| От 3 до 10 лет | Процент к общей численности | От 10 до 20 лет | Процент к общей численности | От 20 до 45 лет | Процент к общей численности |
| Занимаюсь любимым занятием | 1 | 10 | 2 | 20 | 3 | 30 |
| Дорабатываю до пенсии |  |  |  |  | 3 | 30 |
| В других организациях аналогичная ситуация |  |  |  |  |  |  |
| Работаю пока не сократили |  |  |  |  |  |  |
| Работаю, но ищу лучший вариант | 1 | 10 |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |

**Приложение Б**

Таблица Б.7 - Фрагмент анкеты для исследования мотивации труда

с этой стороны отмечаем

важность для Вас этих

потребностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Совсем не важно | Важно | Очень важно | Вопросы |
| 1 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Интересная работа, доставляющая удовольствие |
|  |  | 3 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания |
|  |  | 3 | Возможность применять свои знания и способности |
|  |  | 3 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать |
| 2 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Возможность приносить пользу людям |
|  |  | 3 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо |
|  |  | 3 | Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом |
| 3 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Хороший заработок |
|  |  | 3 | Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку |
|  |  | 3 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочешь |
| 4 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Возможность продвижения по службе |
|  |  | 3 | Возможность заслуживать уважение окружающих |
|  |  | 3 | Возможность общения с людьми |
| 1 |  |  | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь |
|  |  | 39 | Итого |

**Приложение Б**

Таблица Б.8 - Фрагмент анкеты для исследования мотивации труда

с этой стороны отмечаем

важность для Вас этих

потребностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Совсем не важно | Важно | Очень важно | Вопросы |
| 1 подгруппа | | | |
|  | 2 |  | Интересная работа, доставляющая удовольствие |
|  | 2 |  | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания |
|  |  | 3 | Возможность применять свои знания и способности |
|  | 2 |  | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать |
| 2 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Возможность приносить пользу людям |
|  | 2 |  | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо |
|  | 2 |  | Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом |
| 3 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Хороший заработок |
|  |  | 3 | Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку |
|  | 2 |  | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочешь |
| 4 подгруппа | | | |
|  | 2 |  | Возможность продвижения по службе |
|  |  | 3 | Возможность заслуживать уважение окружающих |
|  |  | 3 | Возможность общения с людьми |
| 1 |  |  | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь |
| 1 | 14 | 18 | Итого |

**Приложение Б**

Таблица Б.9 - Фрагмент анкеты для исследования мотивации труда

с этой стороны отмечаем

важность для Вас этих

потребностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Совсем не важно | Важно | Очень важно | Вопросы |
| 1 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Интересная работа, доставляющая удовольствие |
|  |  | 3 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания |
|  |  | 3 | Возможность применять свои знания и способности |
|  |  | 3 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать |
| 2 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Возможность приносить пользу людям |
|  |  | 3 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо |
|  | 2 |  | Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом |
| 3 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Хороший заработок |
|  |  | 3 | Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку |
|  |  | 3 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочешь |
| 4 подгруппа | | | |
|  | 2 |  | Возможность продвижения по службе |
|  | 2 |  | Возможность заслуживать уважение окружающих |
|  | 2 |  | Возможность общения с людьми |
| 1 |  |  | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь |
| 1 | 8 | 27 | Итого |

**Приложение Б**

Таблица Б.10 - Фрагмент анкеты для исследования мотивации труда

с этой стороны отмечаем

важность для Вас этих

потребностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Совсем не важно | Важно | Очень важно | Вопросы |
| 1 подгруппа | | | |
|  | 2 |  | Интересная работа, доставляющая удовольствие |
|  | 2 |  | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания |
|  |  | 3 | Возможность применять свои знания и способности |
|  |  | 3 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать |
| 2 подгруппа | | | |
|  | 2 |  | Возможность приносить пользу людям |
|  | 2 |  | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо |
|  |  | 3 | Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом |
| 3 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Хороший заработок |
|  |  | 3 | Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку |
|  |  | 3 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочешь |
| 4 подгруппа | | | |
|  |  | 3 | Возможность продвижения по службе |
|  |  | 3 | Возможность заслуживать уважение окружающих |
|  |  | 3 | Возможность общения с людьми |
| 1 |  |  | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь |
| 1 | 8 | 27 | Итого |

**Приложение Б**

Таблица Б.11 - Выявление направления работы по мотивации труда

|  |  |
| --- | --- |
| Левый ранг | Правый фланг |
| Важность этих требований | Возможность удовлетворения |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Средний балл | Ранг | Требования | Средний балл | Ранг | Откло-нение |
| 3 | 1 | 1. Хороший заработок | 1 | 10 | 9 |
| 1 | 6 | 2. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь | 1 | 12 | 6 |
| 3 | 1 | 3. Интересная работа, доставляющая удовольствие | 1 | 9 | 8 |
| 3 | 2 | 4. Возможность продвинуться по службе | 1 | 11 | 10 |
| 3 | 1 | 5. Возможность приносить пользу людям | 1 | 10 | 9 |
| 3 | 1 | 6. Возможность получить жилье, устроить ребенка в детсад, получить путевку | 2 | 10 | 9 |
| 3 | 1 | 7. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо | 1 | 10 | 9 |
| 3 | 1 | 8. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания | 1 | 9 | 8 |
| - | - | 9. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом | - | - | - |
| 3 | 10 | 10. Возможность заслуживать уважение окружающих | 1 | 10 | 9 |
| 3 | 1 | 11. Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочется | 2 | 9 | 8 |
| 3 | 1 | 12. Возможность общения с людьми | 1 | 10 | 9 |
| 3 | 1 | 13. Возможность применить свои знания и способности | 1 | 10 | 9 |
| 3 | 1 | 14. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать | 1 | 10 | 9 |

**Приложение В**

Должностная инструкция специалиста

Утверждаю

Глава района

А.А. Панченко

10 мая 2002 г.

Должностная инструкция специалиста отдела кадров по управлению мотивацией персонала

Общие положения.

Специалист отдела кадров по управлению мотивацией персонала.

Назначается и освобождается от должности главой администрации района.

Подчиняется главе района.

В практической деятельности руководствуется действующим законодательством и другими нормативными и организационно-распорядительными документами и инструкциями.

2. Обязанности.

Специалист отдела кадров по управлению мотивацией персонала, обязан:

2.1 Разрабатывать методику и проводить социологический опрос, анкетирование персонала.

2.2 Анализировать полученные данные и предоставлять Главе района или его заместителю.

2.3 Осуществлять работу социального характера.

2.4 Оказывать методическую помощь служащим по вопросам, находящимся в его компетенции.

2.5 Систематически повышать свою квалификацию.

3. Права.

Специалист имеет право:

3.1 Запрашивать и получать от отделов информацию, необходимую для разработки методики анкетирования персонала.

3.2 Вносить предложения по улучшению условий труда.

3.3. Посещать в установленном порядке, для выполнения служебных обязанностей, все отделы муниципального учреждения.

4. Ответственность.

Специалист несет дисциплинарную ответственность за некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

5. Требования.

На должность специалиста отдела кадров по управлению мотивацией персонала назначается лицо:

имеющее высшее образование, в данной области;

стаж работы по специальности не менее пяти лет;

обладающее чувством ответственности, требовательностью, умением работать с людьми.

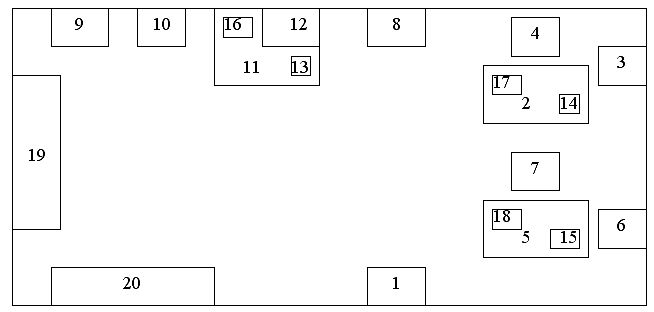
С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.Н. Болтова

10 мая 2002 г.

**Приложение Г**

План рабочего места нового специалиста в отделе кадров



Обозначение:

1 – вход,

2 – стол (место начальника отдела кадров),

3 – стул,

4 – стул (для посетителей),

5 – стол (инспектора),

6 – стул,

7 – стул (для посетителей),

8-9 – окно,

10 – книжный шкаф,

11 – стол (специалиста по управлению мотивацией персонала),

12 – стул,

13, 14, 15 – телефон,

16, 17, 18 – компьютер,

19 – кресло для посетителей (клиентов),

20 – диван для посетителей (клиентов).