

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите
Заведующий кафедрой

_____ Д.И. Файзрахманов

«20» января 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«Мотивация как фактор повышения эффективности деятельности
государственных служащих современной России (на примере Министерства
труда, занятости и социальной защиты РТ)»**

Обучающийся:

Мубараков Искандер Радикович

Руководитель:

Сафиуллин Нияз Азатович

Ст. преподаватель

Рецензент:

Хисматуллин Марсель Мансурович

к.э.н., доцент

Казань 2019

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Д.И. Файзрахманов
«20» января 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Мубаракова Искандера Радиковича

1. Тема работы: Мотивация как фактор повышения эффективности деятельности государственных служащих современной России (на примере Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ).

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «20» января 2019г.

3. Исходные данные к работе: специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ, нормативно-правовые документы, федеральные и республиканские целевые программы

4. Перечень подлежащих разработке вопросов:

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

1.1. Основные теории мотивации

1.2. Современная система мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации

1.3. Основные проблемы существующей системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации

2. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА, ЗАНЯТОСТИ И СОЦЗАЩИТЫ РТ

2.1. Краткая характеристика Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ

2.2. Оценка фактических значений показателей эффективности деятельности

2.3. Анализ системы эффективности мотивации деятельности государственных служащих в Министерстве труда и социальной защиты РТ.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

3.1. Направления совершенствования системы мотивации как фактора повышения эффективности деятельности государственных служащих.

3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«20» января 2017 г.

Руководитель

Задание принял к исполнению

Н.А. Сафиуллин

И.Р. Мубаракوف

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	17.04.18	
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	23.04.18	
1.1. Основные теории мотивации	17.04.18	
1.2.Современная система мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации	20.04.18	
1.3.Основные проблемы существующей системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации	23.04.18	
2.ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА, ЗАНЯТОСТИ И СОЦЗАЩИТЫ РТ	15.09.18	
2.1.Краткая характеристика Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ	01.09.18	
2.2 Оценка фактических значений показателей эффективности деятельности	10.09.18	
2.3. Анализ системы эффективности мотивации деятельности государственных служащих в Министерстве труда и социальной защиты РТ	15.09.18	
3.СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	15.12.18	
3.1.Направления совершенствования системы мотивации как фактора повышения эффективности деятельности государственных служащих.	01.12.18	
3.2.Расчет эффективности предложенных мероприятий	15.12.18	
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.01.19	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.01.19	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.01.19	

Обучающийся
Руководитель

И.Р. Мубараков
Н.А. Сафиуллин

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	8
1.1. Основные теории мотивации	8
1.2.Современная система мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации	19
1.3.Основные проблемы существующей системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации	26
2.ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА, ЗАНЯТОСТИ И СОЦЗАЩИТЫ РТ	31
2.1.Краткая характеристика Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ	31
2.2 Оценка фактических значений показателей эффективности деятельности	43
2.3.Анализ системы эффективности мотивации деятельности государственных служащих в Министерстве труда и социальной защиты РТ	48
3.СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	59
3.1.Направления совершенствования системы мотивации как фактора повышения эффективности деятельности государственных служащих	59
3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий	73
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	86

ВВЕДЕНИЕ

Одним из приоритетных направлений государственного строительства является административная реформа, которая предполагает реформирование системы государственной службы в целях повышения ее эффективности, обеспечения открытости, создания к ней доверия и улучшения оказываемых государственными органами власти услуг. Государственную службу необходимо ориентировать на удовлетворение интересов общества и отдельных граждан для обеспечения социально-экономического развития страны.

В государственном управлении мотивация является более сложным и важным элементом из-за специфики деятельности государственных органов (высокий материальный и человеческий риск, большая степень ответственности и т.п.). Развитие системы мотивации в государственном органе позволяет повысить эффективность труда государственных гражданских служащих и надлежащим образом организовать его, что способствует лучшему выполнению своих профессиональных обязанностей госслужащими и повышает лояльность государственному органу, государству и интересам общества, а значит эффективность деятельности государственных органов власти и государственного управления в целом повышается. Степень эффективности деятельности государственных органов, в свою очередь, является показателем престижа страны и уровня ее социально-экономического развития.

Главная задача управления кадрами госслужбы - ориентация работников на достижение целей организации, получение от них максимальной отдачи. Причины, по которым человек отдает работе максимум усилий, очень разнообразны. Мотивация определяет побудительный выбор государственными служащими различных типов поведения и становится одним из важнейших элементов управления. Если учитывать, что побуждает человека к действиям, к чему он стремится, можно построить управление трудовой деятельностью

госслужащего таким образом, что он будет выполнять свои обязанности результативно, лучшим образом.

В государственном управлении мотивация является гораздо более сложным и спорным процессом. Это связано со спецификой работы государственных служащих, с тем, что изначальные их цели отличаются от целей тех, кто работает в коммерческих отраслях. Государственные служащие – это, в первую очередь, люди, которые управляют другими. От их услуг нельзя отказаться, как можно отказаться от услуг любой коммерческой организации.

Основными целями государственных гражданских служащих является: решение задач государства, удовлетворение публичных интересов на основе принципов и положений, установленных в Конституции РФ, федеральных законов и законов субъектов Федерации, а также обеспечение благосостояния общества.

Таким образом, качество государственного аппарата зависит от качества деятельности государственных служащих, которая, в свою очередь, зависит от того, какое поведение они выбирают. Государство должно стремиться понять причины, по которым служащие ведут себя тем или иным образом, а причины могут быть абсолютно разными от структуры подразделения, в котором проходит службу чиновник, до внутрисемейных отношений. Следовательно, необходимо разобраться, что движет человеком, что стимулирует его к деятельности, а что ограничивает ее, и тогда можно попытаться разработать эффективную систему мотивации, которая будет направлять его в направлении, которое нужно организации.

Объектом выпускной квалификационной работы является система мотивации деятельности государственных гражданских служащих.

В качестве предмета исследования выступают методы обеспечения мотивации деятельности государственных гражданских служащих Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций, направленных на совершенствование системы

мотивации деятельности государственных гражданских служащих
Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ.

Реализация цели предполагает решение следующих задач:

1. Изучить теоретические основы системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих.
2. Проанализировать практику системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ.
3. Обосновать направления совершенствования системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ.

Исследование базируется на научных принципах познания социальных явлений - историзме, объективности, системном подходе, а также базовых положений отдельных наук и специальных дисциплин: социальной истории, философии, теории социального управления и др.

В процессе исследования использовались такие методы исследования, как системный анализ, методы социологического анализа, сравнения, обобщения и др.

Источниковую базу исследования составили материалы текущего делопроизводства органов и учреждений социального обслуживания Республики Татарстан, материалы периодической печати, публикации по данному вопросу.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

1.1 Основные теории мотивации

В данной части будут рассмотрены различные теории мотивации, которые определяют личные мотивы каждого человека. Государственный гражданский служащий также имеет свои потребности, которые свойственны обычным людям, разница заключается только в том, что конечная цель их деятельности более благородная, не получение прибыли, а улучшение благосостояния населения, налаживание взаимоотношений между обществом и государством, повышение эффективности работы государственных органов в целом. Следовательно, рассмотрение основных теорий мотиваций является не просто актуальным, но и необходимым, для того чтобы понять, какие факторы положительно влияют на деятельность и на результат, а какие сдерживают ее.

Чтобы понять, что движет государственными гражданскими служащими, когда они совершают те или иные поступки, необходимо рассмотреть теоретические концепции. В данной главе будут рассмотрены некоторые теории мотивации, которые являются актуальными и по сей день. И как их можно применить на практике для государственной службы/

Кроме того, в данной главе будет рассматриваться опыт некоторых зарубежных стран в сфере мотивации государственных гражданских служащих, чтобы определить какие аспекты отличают его от Российского и какие из них можно использовать в современной России.

И последним пунктом в данной главе будет анализ мотивации сотрудников в коммерческой сфере, в частности, способов оценки деятельности работников и обзор нематериальных стимулов, с последующим выводом о том, можно ли использовать практику бизнеса в государственном секторе.

Понятие «мотивация» нельзя заменять понятием «стимулирование». Термин «мотивация» намного шире, чем «стимулирование». Мотивация (от

греч. motif, от лат. Moveo – двигаю) – это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения. А стимулирование – это экономическое побуждение, использование материальных стимулов (побудителей), способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом, к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование. Таким образом, стимулирование – это лишь часть, один из вариантов мотивации работника [20; 65].

Необходимо также различать понятия «мотив» и «мотивация». Многие ошибочно их отождествляют. Нужно помнить, что мотивация, как система, включает в себя различные мотивы, отличные по видам и уровням.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации – содержательный и процессуальный.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда [15; 105].

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

Рассмотрим отдельно каждую из двух видов теорий.

Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий со стороны содержательного подхода называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что

предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп [15; 107].:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рисунок1).



Рис. 1. иерархия потребностей Маслоу.

Рис. 1 – Иерархии потребностей Маслоу [15; 107]..

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это

сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что если государственный служащий из-за низкой заработной платы не может удовлетворить базовые потребности, то есть испытывает недостаток в еде, отдыхе, теплой одежде, то его желание самореализоваться стремится к нулю, и он не будет заинтересован в повышении эффективности или выполнении дополнительных задач. Следовательно, на первоначальном этапе необходима, такая система оплаты труда, которая позволяет удовлетворить исходные потребности. Из этого можно сделать вывод, что материальная составляющая мотивации играет главную роль до определенного момента, при прохождении которого у индивида появляются совершенно другие приоритеты. Однако следует отметить, что при поступлении на государственную службу, людьми движет не чувство голода, а потребность в уважении, социальной защищенности и так далее. Отсюда следует, что для всех людей свойственны разные уровни потребностей и для эффективного их удовлетворения, необходимо постоянное отслеживание потребностей государственных служащих и их удовлетворение, а также реакция на появление новых.

Теория мотивации Дэвида Мак Клеелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем

этой теории является Дэвид Мак Клеелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности [14; 95]..

Согласно теории Мак Клеелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. В таблице 1 отображены факторы, влияющие на удовлетворенность в работе.

Таблица 1 - Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе.

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

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей [21; 101].

Таблица 2 - Оценка характеристик своей работы самими рабочими

Факторы производительности	повышения	Заставляют работать интенсивнее	Делают более привлекательной	И то и другое
Хорошие шансы продвижения по службе		48	22	19
Хороший заработок		45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда		43	31	16
Признание и одобрение хорошо выполненной работы		41	34	17
Работа, которая заставляет развивать свои способности		40	27	20
Сложная и трудная работа		38	30	15
Работа, позволяющая думать самостоятельно		37	33	17
Высокая степень ответственности		36	35	18
Работа, требующая творческого подхода		35	31	20
Работа без больших напряжений и стрессов		15	61	13
Удобное расположение		21	56	12
На рабочем месте нет шума и чистая окружающая среда		21	56	12
Хорошие отношения в коллективе		17	54	13
Хорошие отношения с непосредственным начальником		19	52	12
Достаточная информированность о ходе дел в фирме		20	49	16
Гибкий график работы		20	49	12

Значительные дополнительные льготы	27	45	18
------------------------------------	----	----	----

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий. Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором [30 ; 125].

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем. Во-первых, так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация. Во-вторых, утверждается, что _ мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня. И наконец, в-третьих, валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация [30; 255]

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым [35; 305]..

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получают в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

Теория справедливости. Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения [11; 116]..

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

1. чувства удовлетворения от работы.

2. адекватного вознаграждения.

3. гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).

4. возможности реализации всех своих способностей.

5. разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. е. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

И, наконец, самое главное: как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Менеджер должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас [15; 105].

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче

ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

Еще одной процессуальной схемой мотивации является модель Портера-Лоулера, однако, в задачи данного исследования не входит подробное рассмотрение всех существующих на данный момент теорий мотивации, тем более, что модель Портера-Лоулера содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости. Нашей целью было выявить общее и различное во всех мотивационных теориях, которые уже стали классическими в теории управления. Однако, если присмотреться повнимательнее, эти теории несут в себе явный отпечаток психологизма, т.е. пытаются оценить мотивацию лишь из психологических особенностей или процессов, происходящих внутри человека. Но такой метод не совсем корректен если речь идет о мотивационных процессах в организации.

Таким образом, рассмотренные в данной части различные теории мотивации помогают сделать некоторые выводы, связанные с особенностями мотивации государственных служащих.

Следует отметить, что каждая из теорий пытается найти универсальный подход к определению процесса мотивации. Все теории пересекаются между собой, дополняя друг друга, но при этом каждая из них приходит к новым выводам, что говорит о том, что человеческие мотивы сложны и до конца не изучены.

В каждой теории присутствует определенная идея, которая может объяснить поведение человека в той или иной ситуации, однако на практике получается, что каждая теория может быть применена только к определенной категории людей и к определенной ситуации, то есть то, что воздействует на одного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого влияния на него, если он окажется в другом положении или на другого человека, в той же ситуации. Все люди индивидуальны и теоретические знания не всегда могут

помочь организации найти общий подход ко всем сотрудникам. Однако они позволяют выявить основные виды стимулов, которые могут оказывать влияние на государственных служащих: материальные, нематериальные, коллективные, профессиональные, социальные. Однако можно разделить эти стимулы на две большие группы материальные, которые будут включать в себя непосредственно заработную плату и другие виды денежного вознаграждения чиновников (премии, надбавки), а также различные льготы, на получение жилья, медицинское обслуживание, бесплатные путевки и т.д.; и нематериальные, в которые уже будут входить социальные стимулы, профессиональные, организационные и коллективные.

Изучение внешней среды может принести определенные плоды, но только до определенного уровня, потому что в каком-то моменте времени внешняя среда сталкивается с внутренним миром человека и для того, чтобы разработать эффективную модель мотивации необходимо изучать его, постоянно вносить какие-то изменения в полученные результаты.

Следовательно, нельзя опираться на какую-то одну из теорий, их необходимо использовать вкупе. При этом руководители должны найти ту точку, в которой внешнее влияние и внутренние мотивы сосуществуют в гармонии и, кроме того, постоянно ее поддерживать. Иногда самый простой и действенный способ, понять, что движет человеком – это узнать у него самого. То есть руководителям подразделений необходимо общаться со своими сотрудниками, это может быть, как неформальная беседа, так и структурированные интервью, опросные листы, анкетирование и т.д.

1.2. Современная система мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации

В данной работе рассматривается мотивация именно государственных гражданских служащих. «Государственная гражданская служба - вид государственной службы, представляющей собой профессиональную

служебную деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации.» «Гражданский служащий - гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации».

Мотивация труда государственных служащих имеет ряд неизученных вопросов. Основная проблема заключается в том, что государственная служба имеет особенности, из-за которых она отличается от мотивации сотрудников, занятых в коммерческом секторе. Основная цель коммерческих работников – это получение прибыли. Трудовая сфера государственной службы, в свою очередь, имеет некоторые отличительные особенности, которые формируют особые цели государственных служащих. Во-первых, деятельность госслужащих, по своей сути, направлена на реализацию общенациональных интересов, на укрепление общественного строя, на укрепление отношений между государством и народом. Во-вторых, государственных служащих отличает высокая степень ответственности за принимаемые решения, так как их последствия прямо отражаются на населении. В-третьих, деятельность государственных служащих жестко регламентирована [33; 5].

Таким образом, становится очевидно, что уже на этапе формирования целей, государственные служащие отличаются от коммерческих работников. Кроме того, сама служба в государственных органах, отличается от работы в коммерческой фирме. В первую очередь, ее отличают принципы, на которых основывается прохождение государственной гражданской службы. Это

принципы законности, демократизма, профессионализма и социально-правовая защищенность служащих.

Мотивация государственных гражданских служащих сложная и комплексная система, которая до сих пор не описана с четким определением данного понятия. Однако, основываясь на нормативно-правовой базе Российской Федерации можно сделать вывод о том, что существующая система мотивации состоит из следующих элементов, которые оказывают непосредственное влияние на мотивацию государственных служащих: оплата труда, продвижение по службе и карьерный рост, государственные гарантии, ротация.

Данные элементы системы не поддаются какому-либо изменению, в первую очередь из-за того, что все они исходят из правового положения государственного служащего. Правовое положение государственного служащего, в свою очередь, тоже включает в себя несколько элементов: права, обязанности, запреты, ограничения, требования, ответственность, гарантии.

Особое место в мотивации государственного служащего занимает его социально-правовой статус, который определяет меры должного, а главное, возможного поведения государственного служащего. Данный статус, может удовлетворить внутреннюю мотивацию государственного служащего, а именно , потребность в уважении, в признании и т.д. Известно, что существует несколько классификаций мотивации, и одна из них – это разделение на внутреннюю, которая возникает внутри самого человека, и внешнюю, которая обусловлена внешними факторами. Здесь важным моментом является то, что на основе внутренней мотивации, люди могут подходить к выполнению своих обязанностей более ответственно и добросовестно, соответственно, достигать поставленных целей и задач быстрее и качественнее. Отсюда можно сделать вывод, что социально-правовой статус государственных служащих является сильным мотивирующим фактором, который оказывается гораздо важнее непосредственной оплаты труда [22; 10].

Оплата труда государственного гражданского служащего – это материальное обеспечение его деятельности.

Денежное содержание гражданского служащего состоит из нескольких частей: месячный оклад в соответствии с замещаемой им должностью, оклад в соответствии с присвоенным ему классным чином, а также ежемесячные и иные дополнительные выплаты.

Размеры окладов устанавливаются указом Президента Российской Федерации. По отдельным должностям указом Президента может устанавливаться денежное содержание в виде единого денежного вознаграждения, в котором учтены все виды оклада и надбавки за выслугу лет, за особые условия, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, но без учета премий и ежемесячных денежных поощрений.

Дополнительные выплаты состоят из:

- Ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе в размере от 10 до 20% при стаже от 1 года до 15 лет и 30% свыше 15 лет;

- Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы в размере до 200 процентов этого оклада;

- Ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

- Премия за выполнение особо важных и сложных заданий;

- Ежемесячное поощрение, в размере должностных окладов, от 1 до 14, в зависимости от должности;

- Единовременная выплата при предоставлении отпуска, в размере двух месячных окладов, и материальная помощь;

- В особых случаях, к денежному содержанию служащего устанавливается районный коэффициент, который устанавливается Правительством Российской Федерации. Данный коэффициент устанавливается для работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

Также по отдельным должностям гражданской службы действует система оплаты труда, которая зависит от показателей эффективности и результативности профессиональной деятельности, данная система является более гибкой и устанавливается в особом порядке. К государственным служащим, оплата труда которых производится по данной системе, не применяются условия оплат труда, которые были указаны выше. Гибкая оплата труда государственных гражданских служащих определяется в срочном служебном контракте.

Из такой системы оплаты труда следует, что базовый оклад составляет незначительную часть оплаты труда. Гораздо большая часть приходится на дополнительные выплаты государственному служащему по результатам его деятельности.

Также важное место в системе мотивации государственного служащего занимает его продвижение по служебной лестнице. Государственный служащий не стоит на месте, его положение динамично. Прохождение государственной службы включает в себя следующие элементы: назначение на должность, присвоение чинов, званий, прохождение аттестации, сдача экзаменов, поощрение, ответственность и прекращение государственной службы.

Продвижение по службе является одним из самых действенных нематериальных стимулов, так как с продвижением, возрастает не только ответственность, но и заинтересованность сотрудника, поскольку появляются новые задачи, которые необходимо решить, сотрудник получает удовлетворение от того, что принимает более важные решения. Также возрастает его социальный статус, вследствие этого меняется социальная роль человека. Возрастает авторитет не только среди коллег, но и среди друзей и знакомых. Перспективы дальнейшего продвижения становятся более четкими и понятными. Все эти факторы, несомненно, являются значительной частью в системе мотивации государственных служащих и оказывают большое влияние на эффективность их деятельности.

В современной системе мотивации государственных служащих необходимо осветить такой элемент как аттестация госслужащих, которая проводится для того, чтобы определить соответствует ли гражданский служащий должности, которую он замещает, а также, для поддержания эффективности государственной гражданской службы.

Кроме того, целью аттестации является формирование кадрового состава государственной службы, повышение профессионального уровня, решение вопросов о замещении должностей и связанных с оплатой труда.

По итогам аттестации могут быть приняты следующие решения:

- служащий соответствует замещаемой должности;
- соответствует и рекомендуется к замещению вакантной должности, в порядке должностного роста;
- может соответствовать, если получит дополнительное профессиональное образование;
- не соответствует замещаемой должности.

Таким образом, по итогам аттестации, служащий может продвигаться по карьерной лестнице, остаться на занимаемой должности, и быть уволен со службы. Соответственно, аттестация является определенной мотивацией, так как от ее результатов зависит не только должностное положение государственного служащего, но и авторитет среди коллег. В своем роде – это мотивирующая оценка, так как она проводится внутри организации и оценивает служебную деятельность сотрудников и должна стимулировать их к достижению высоких результатов.

При этом необходимо, чтобы аттестация носила не карательный характер, а также не просто формальный, а действительно влияла на дальнейшее положение служащего.

Одним из отличительных мотивирующих факторов для государственного служащего являются государственные гарантии, которые не только являются эффективной мотивацией, но и создают благоприятную окружающую обстановку для работы. Данный фактор для госслужащих является особым, так

как он создает условия социальной защищенности для них, стабильность профессионального кадрового состава.

Государственные гарантии делают государственную службу более привлекательной не только для тех, кто ее уже проходит, но и для потенциальных служащих, а также обычных граждан, так как стабильность порой может заменить мотивацию. Стабильность обеспечивает безопасность, так как будущие жизненные события становятся предсказуемыми. Кроме того, государственные гарантии являются определенной компенсацией за ограничения, устанавливаемые законами.

Основные государственные гарантии предоставляют:

- право на своевременное получение денежного обеспечения;
- условия прохождения службы, необходимые для исполнения должностных обязанностей;
- нормированный рабочий график, с предоставлением выходных дней, нерабочих праздничных дней, ежегодного оплачиваемого и дополнительного отпуска, также при увольнении госслужащего ему производится оплата всех неиспользованных отпусков;
- справедливые и равные условия оплаты труда;
- медицинское страхование гражданского служащего и близких родственников;
- обязательное государственное социальное страхование в случае заболевания или утраты трудоспособности, а также выплаты по нему;
- возмещение затрат на служебные командировки;
- возмещение затрат на переезд, при переводе государственного служащего в другой государственный орган;
- защита госслужащего и его родственников от насилия, угроз и различных неправомерных действий, при исполнении им своих обязанностей;
- государственное пенсионное обеспечение государственного служащего и его семьи.

Также автономные округа Российской Федерации могут устанавливать иные государственные гарантии.

Кроме перечисленных Федеральный закон устанавливает иные государственные гарантии для госслужащих. К таким относятся, дополнительное профессиональное образование, стажировки, транспортное обслуживание, сохранение места работы и оплата труда во время профессиональной переподготовки, а также единовременная субсидия на приобретение жилья. Однако предоставление различных государственных гарантий зависит от стажа работы, так как чем больше стаж, тем больше различных надбавок: к денежному содержанию, к отпуску и т.д.

Таким образом, гарантии являются неотъемлемой частью мотивации государственных служащих, они создают систему стимулов для эффективной работы, так как гарантируют надлежащие условия труда, в которых служащие могут в полной мере реализовывать свои навыки и умения и развивать в себе лучшие качества.

Несомненно, предоставление возможности получать дополнительное образование, является одним из способов стимулирования. В случае государственных гражданских служащих в Российской Федерации – это является также своего рода поощрением. Во-первых, для того чтобы направить гражданского служащего на дополнительное обучение, необходимы определенные основания:

- назначение гражданского служащего на иную должность;
- включение гражданского служащего в кадровый резерв;
- по результатам аттестации и по решению аттестационной комиссии.

Гражданские служащие направляются на профессиональную переподготовку или на повышение квалификации в различные образовательные организации, профессиональные, высшего образования или дополнительного профессионального образования. Кроме того, программы могут быть реализованы полностью, или частично, в качестве стажировки.

К особым элементами мотивации государственных служащих следует отнести ротацию. Ротация государственных служащих проводится в целях повышения эффективности их службы, а также для борьбы с коррупцией.

Ротация осуществляется путем назначения государственных служащих на другие должности в том же или ином государственном органе. Служащие могут замещать иную должность в порядке ротации сроком от 3 до 5 лет. Перемещение на различные должности – это возможность для государственных служащих увеличить уровень профессионализма, пополнить свои знания, совершенствовать навыки коммуникации. Все это повышает заинтересованность работника в более эффективном выполнении поставленных задач и своих должностных обязанностей.

1.3. Основные проблемы существующей системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации

Проанализировав существующую систему мотивации госслужащих, на основе законодательной базы, а также зарубежного опыта, можно сделать вывод, что ей присущи значительные недостатки, которые могут оказывать негативное влияние на деятельность государственных служащих, а зачастую и демотивирующее воздействие.

Что касается денежного содержания государственных гражданских служащих, то оно постоянно подвергается изменениям. Например, в 2013 году был принят Указ Президента РФ №742, на основании которого для 15 государственных должностей устанавливался новый размер денежного содержания, по сравнению с предыдущими годами оно значительно увеличилось, тем же указом в сентябре 2014 года размер денежного содержания должен был снова увеличиться. В 2015 году из-за экономического кризиса был принят ряд мер по уменьшению содержания государственного аппарата, данные меры непосредственно коснулись оплаты труда чиновников.

Необходимо обратить внимание на положение гражданских служащих относительно других групп в экономике. Номинальная среднемесячная

заработная плата всех гражданских служащих в федеральных органах в 2014 г. выше, чем средняя заработная плата в 3,3 раза.

Основываясь на тех же данных можно сделать вывод о том, что есть две отрасли, которые могут составить достойную конкуренцию зарплате гражданских служащих федеральных органов власти – это финансовая деятельность и деятельность, которая связана с информационными технологиями. Тем не менее, зарплата почти всех госслужащих не зависит напрямую от результатов их деятельности, которая оказывает влияние на общее экономическое и социальное благополучие региона.

Размер заработной платы зависит от уровня занимаемой должности, квалификации и выслуги лет, а не от качественно выполненных задач, достигнутых результатов, эффективности деятельности и т.д. Материальная составляющая мотивации государственных гражданских служащих является одним из основных факторов оттока высококвалифицированных кадров, которые уже состоят на гражданской службе, которые с течением времени предпочитают сменить сферу деятельности на коммерческую, но в первую очередь, данный факт является отталкивающим для тех, кто только выбирает дальнейший путь своего профессионального роста, то есть для молодых специалистов, которые при выборе профессии в первую очередь опираются именно на материальную составляющую. Несмотря на то, что по факту заработная плата сотрудников государственного аппарата растет, но данный рост является формальным, так как наблюдается значительная разница между зарплатами младших и старших групп должностей.

Для государственных служащих предусмотрены различные премиальные выплаты и надбавки, но при этом их основная суть заключается в том, чтобы увеличить месячный оклад госслужащего, то есть эту часть заработной платы, можно отнести к постоянной или к условно-переменной части, которая также не зависит от конкретных результатов и достижений. Это еще одна из основных проблем в оплате труда госслужащих, а именно, то, что постоянная часть гораздо больше, чем переменная, более того, в зарубежных странах, основные

изменения связаны, как раз с тем, чтобы увеличить именно переменную часть заработной платы, так как она может увеличиваться или уменьшаться в зависимости от достигнутых результатов. Анализ опыта зарубежных стран в области оплаты труда говорит о том, что именно премиальные выплаты, которые непосредственно связаны с результатами деятельности, оказывают сильное стимулирующее воздействие на чиновников, то есть чем менее гарантированной является часть оплаты труда, тем активнее госслужащие стараются выполнить поставленные перед ними задачи. Однако, что касается оплаты госслужащих в Российской Федерации, то очень мало выплат относится к условно-переменной или переменной части, а именно только материальная помощь и премия за выполнение особо важных заданий.

При этом в настоящий момент основные изменения, связанные с заработной платой, направлены на изменение порядка оплаты труда и с внедрение оплаты по результатам. Об этом свидетельствует Указ Президента Российской Федерации № 601, основными положениями которого являются: совершенствование оплаты труда, установления порядка оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов, и увеличение доли в структуре оплаты труда, которая непосредственно связана с эффективностью работы.

Кроме того, необходимо обратить внимание на тот факт, что различные надбавки составляют до 90% денежного содержания госслужащего, а это затрудняет регулирование оплаты труда и делает ее непрозрачной.

Также следует обратить внимание, что законодательство налагает определенные ограничения на дополнительную деятельность государственных гражданских служащих. А именно госслужащий не может заниматься любой другой оплачиваемой деятельностью, в том числе предпринимательской, кроме творчества, науки и педагогики. Из-за этого, денежное обеспечение госслужащего полностью зависит от его заработной платы.

Таким образом, можно сделать вывод, что основной проблемой связанной с оплатой труда в Российской Федерации, является тот факт, что она жестко

регламентирована и формализована, из-за этого ее изменение — это сложный процесс, который требует значительных временных затрат.

Следующим недостатком является то, что в основном продвижение по карьерной лестнице связано либо с переводом на другую должность, либо с успешным прохождением аттестации, после которой госслужащий может продвигнуться вперед по службе, однако, прохождение аттестации не всегда является гарантией к повышению должности и статуса.

Кроме того, карьерный рост государственного гражданского служащего зачастую не связан с ростом его профессиональных качеств, а зависит от отношений с руководством, от умения понравиться нужным людям и т.д. По результатам исследования оказалось, что больше половины назначений происходит по единоличной инициативе руководителя, а оставшуюся часть включает назначения по конкурсному отбору, по результатам аттестации, и назначение из состава резерва.

У государственных гражданских служащих достаточно серьезная система государственных и социальных гарантий, они четко регламентированы и прописаны, и у госслужащих нет возможности самим выбрать ту гарантию, которая на их взгляд является наиболее необходимой в данный момент времени. Так как ограничений и запретов на государственной гражданской службе довольно много, то государственные и социальные гарантии должны выступать в качестве определенной компенсации за налагаемые ограничения, а их порой недостаточно.

Еще одной проблемой в существующей системе мотивации то, что в поощрениях скорее преобладают денежные, а они выплачиваются из бюджета и их размер, соответственно, ограничен.

Что касается дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих, что по своей сути должно являться сильным мотивирующим фактором, но по тем или иным причинам оно доступно не всем.

Важной проблемой является то, что отсутствует теоретическая база по исследованию и совершенствованию мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации, а также недостаток эмпирических исследований, связанных с выявлением потребностей государственных служащих, их целей, интересов, и причин, почему они выбрали именно гражданскую службу. А кроме того, отсутствует понимание того, как можно применить фундаментальные теории мотивации для госслужащих.

При анализе всех существующих элементов мотивации можно сделать вывод о том, что все они являются, в большинстве своем, сугубо материальными. То есть в системе мотивации государственных гражданских служащих крайне ограничены элементы нематериального стимулирования. Это является серьезной проблемой, так как в соответствии как с более ранними концепциями, так и с современными подходами к определению мотивации, материальные стимулы воздействуют на любого человека до определённого момента.

Таким образом, изучив теоретические основы системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих, можно сделать следующие выводы:

1. Удовлетворенность работой государственных служащих почти не рассматривается с точки зрения первичных потребностей (по А. Маслоу). Чаще всего их мотивация рассматривается с точки зрения вторичных, в данном случае более существенных потребностей. Потому мотивация государственных служащих не должна ограничиваться их материальным обеспечением, но должна учитывать их психологию, самоуважение и признание со стороны коллег, начальства, общества в целом. И в этой связи возникает первоочередная проблемасоздания положительного, делового имиджа государственной службы на основе правдивой и оперативной информации.

2. Государственным служащим является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по государственной должности государственной службы за

денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации. Самым значимым законом, регулирующим поведение государственных служащих, является Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Предопределяющим мотивом поведения служащего является материальное вознаграждение, что связано со многими социально-экономическими процессами, происходящими в России.

3. Существует целый ряд способов, заинтересовывающих государственных служащих эффективно выполнять свои функции: денежное содержание, состоящее из должностного оклада, надбавок к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия службы, выслугу лет, из премии по итогам службы за квартал и за год. Но и имеет место быть проблема профессионального и личностного роста государственных служащих, которая требует решения.

2. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА, ЗАНЯТОСТИ И СОЦЗАЩИТЫ РТ

2.1. Краткая характеристика Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ

Официальное наименование - Министерство труда, занятости и соцзащиты РТ». История развития системы социального обеспечения, а в последствии – социальной защиты, неразрывно связана с историей становления социальной работы в стране и республике. Веками происходило создание и развитие юридических норм, системы управления социальной сферой, сети государственных и церковных, общественных и частных учреждений благотворительного характера, разнообразных направлений, форм и методов работы с различными категориями населения.

История социальной работы в Татарстане прошла несколько этапов: период доинституциональных видов помощи, когда помощь ближнему осуществлялась в форме взаимоподдержки в сельской общине, этап становления российской государственности, дореволюционный период, советскую эпоху, когда только началось развитие органов социального обеспечения.

Министерство труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан (далее – Министерство) создано в соответствии с Указом Президента Республики Татарстан №УП-306 от 14 июня 2007 года «Об образовании Министерства труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан» и действует на основании Постановления КМ РТ от 15.08.2007 № 388 «Вопросы Министерства труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан».

Цель Министерства – обеспечение высоких стандартов уровня жизни и социального благополучия путем повышения экономической активности населения, усиления социальной защищенности наиболее уязвимых групп населения через оказание доступных и качественных социальных услуг.

Основные задачи Министерства – реализация и совершенствование государственной политики и государственного управления путем стратегического планирования, разработки и реализации социальных программ и планов с использованием кластерного подхода в сфере труда, занятости и социальной защиты, в том числе социального обслуживания, а также путем развития социальной инфраструктуры.

Министерство несет ответственность за осуществление следующих основных функций:

- управление трудом в установленном порядке ;
- регулирование оплаты труда, трудовых отношений, отношений, непосредственно связанных с трудовыми ;
- управление охраной труда;
- регулирование и организация деятельности в области содействия занятости населения;
- управление социальной защитой , в том числе:
- управление предоставлением социальной помощи в установленном порядке;
- управление в сфере социального обслуживания граждан;
- управление профилактикой безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних;
- управление обеспечением жизнедеятельности инвалидов;
- обеспечение в установленном порядке формирования и развития государственной системы социально-психологической помощи населению в Республике Татарстан ;
- управление социальной поддержкой отдельных категорий населения ;
- обеспечение государственной поддержки деятельности общественных объединений;
- регулирование отношений в области благотворительной деятельности.

Министерством реализуются 3 государственные программы:

-государственная программа «Содействие занятости населения Республики Татарстан на 2014-2021 годы», утвержденная постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 09.08.2013 г. № 553;

-государственная программа «Социальная поддержка граждан Республики Татарстан» на 2014-2020 годы», утвержденная постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 23.12.2013 № 1023;

-государственная программа Республики Татарстан «Оказание содействия добровольному переселению в Республику Татарстан соотечественников, проживающих за рубежом, на 2017 – 2018 годы», утвержденная постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 30.10.2017 № 821.

Указом Президента РТ №УП-404 утверждена новая структура Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ. Согласно указу, министр труда, занятости и социальной защиты РТ имеет 5 заместителей министра, в том числе одного первого заместителя и заместителя министра - начальника управления Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ по Казани, сообщает пресс-служба министерства.

Общая численность Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ установлена как 647 человек. В том числе штатная численность центрального аппарата - 205 человек.

Напомним, вопрос об объединении Министерства труда и занятости РТ и Министерства социальной защиты РТ был рассмотрен на заседании Госсовета Татарстана. Инициатива Президента Татарстана Минтимера Шаймиева, который предложил объединить две данные структуры в одну - Министерство труда, занятости и социальной защиты РТ, была поддержана депутатами.

Республиканский орган исполнительной власти возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом Республики Татарстан или Кабинетом Министров Республики Татарстан в соответствии с Конституцией Республики Татарстан, Законом Республики Татарстан от 06.04.2005г. №64-ЗРТ «Об исполнительных органах

государственной власти Республики Татарстан», положением о соответствующем органе исполнительной власти.

Структура министерства состоит из центрального аппарата и территориальных подразделений, представленных 53 территориальными отделами. В ведении министерства находятся 61 государственных учреждения в городах и районах Республики Татарстан (Приложение 1).

Таблица 3 – Перечень учреждений, находящихся в ведении Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ

Перечень учреждений	Количество учреждений	Количество работников
Аппарат министерства	1	183
Территориальные органы Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ	53	3750
Государственное казенное учреждение «Республиканский ресурсный центр Министерства труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан»	1	90
Республиканский центр материальной помощи (далее РЦМП) образован в Республики Татарстан в соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан	1	89
Центры занятости населения	61	582
Учреждения социального обслуживания населения	101	4250

Характеристика кадрового состава работников системы министерства. Постановлением утверждена предельная численность Министерства Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ и его территориальных подразделений - 53 единицы. Численность работающих – 3750 человека.

Таблица 4 – Динамика изменения численности Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ, за 2015-2018 гг

Показатели	На 1 января 2015 года	На 1 января 2016 года	На 1 января 2017 года	На 1 января 2018 года
Общая численность работников , в том числе:	12505	9273	8823	8844
Аппарат министерства и его территориальные подразделения	325	325	322	362
Подведомственные министерству учреждения	12180	8948	8501	8582

Социальная эффективность системы управления персоналом может быть оценена исходя из динамики качества производственной жизни, значительным компонентом которой выступают отношения работника и работодателя. К основным социальным показателям следует отнести:

Показатели половозрастной структуры персонала (количество мужчин и женщин среди работающих, количество и динамика по возрастным группам, многодетных матерей, неполных семей и т.д.). Данный анализ проводим в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика и структура кадрового ресурса по половозрастному признаку аппарата Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ за 2016-2017 гг

Показатель	Базовый год	Уд. вес, %	Отчетный год	Уд. вес, %	Отклонение	
					структуры, %	(+,-)
Мужчины	100	54,95	100	54,64	-0,31	-
18 – 25	10	5,49	10	5,46	-0,03	-
25– 30	20	10,99	20	10,93	-0,06	-
30 – 35	30	16,48	30	16,39	-0,09	-
35– 40	30	16,48	30	16,39	-0,09	-
Женщины	82	45,05	83	45,36	0,31	1
18 – 25	10	5,49	10	5,46	-0,02	-
25– 30	20	10,9	20	10,8	-0,01	-
30 – 35	22	12,1	23	12,2	+0,01	1
35– 40	30	16,4	30	16,3	-0,01	-
Среднесписочная численность персонала, чел	182	100	183	100	-	1

Как видим из таблицы 5, в структуре персонала предприятия наибольший удельный вес имеют мужчины. Доля работников мужского пола сократилась за исследуемый период на 0,31%, за счет увеличения доли женщин.. Отмечается изменение возрастной структуры персонала. Так доля мужчин в возрасте от 30 до 35 лет сократилась на 0,09 % а доля женщин такого же возраста увеличилась

на 0,01%. Анализ половозрастного состава предприятия свидетельствует о молодости коллектива.

Государственное казенное учреждение «Республиканский ресурсный центр Министерства труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан» (далее – Учреждение) создано на основании постановления Кабинета Министров Республики Татарстан от 1 марта 2017 года № 124 «О реорганизации в форме слияния отдельных государственных казенных учреждений Республики Татарстан», путем реорганизации государственного казенного учреждения «Комплексный центр подготовки кадров и развития отрасли Министерства труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан» и государственного казенного учреждения социального обслуживания «Республиканский информационно-методический центр в сфере социального обслуживания» в форме их слияния.

Предметом деятельности Учреждения является: кадровое, информационно-методическое и материально-техническое обеспечение подведомственных Министерству государственных организаций социального обслуживания населения (ОСОН) и центров занятости населения (ЦЗН). Основной целью Учреждения является участие в осуществлении функций Министерства по оказанию государственных услуг, выполнению работ и (или) исполнению государственных функций.

Основным видом деятельности Учреждения является социальное обслуживание. В рамках основного вида деятельности Учреждение в установленном законодательством порядке осуществляет оказание (выполнение) следующих услуг (работ): реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации; проведение строительного контроля заказчиком, застройщиком при строительстве, реконструкции и капитальном ремонте объектов капитального строительства; ведение информационных ресурсов и баз данных; научно-методическое обеспечение.

Государственное казенное учреждение «Республиканский центр материальной помощи (компенсационных выплат)».

Республиканский центр материальной помощи (далее РЦМП) образован в Республики Татарстан в соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 20.06.2005 года №296 «О создании «Республиканского центра материальной помощи (компенсационных выплат)», и приказа Министра труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан от 29.07.2005 года №99. Учредителем РЦМП является Министерство труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан.

На основании приказа Министра труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан от 27.09.2007 года №100 «О переименовании и утверждении Устава в новой редакции» учреждение переименовано в Государственное бюджетное учреждение «Республиканский центр материальной помощи (компенсационных выплат)».

На основании постановления Кабинета Министров Республики Татарстан от 17.08.2010 года №660 «Об утверждении перечня государственных казенных учреждений Республики Татарстан», приказа Министра труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан от 22.11.2011 года №672 «Об утверждении устава новой редакции» учреждение переименовано в Государственное казенное учреждение «Республиканский центр материальной помощи (компенсационных выплат)».

Деятельность РЦМП осуществляется на основании Устава утвержденного Министром труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан от 12.08.2013 года №479, согласованного с Министерством земельных и имущественных отношений Республики Татарстан от 06.08.2013 №2442-р.

Территориальные органы Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ располагаются по всем районам РТ.

Теперь рассмотрим основные функции отделов.

Основные функции финансово-экономического отдела:

1. участие в разработке законодательных актов и реализации программ по вопросам финансирования, кредитования и налоговых вопросов, финансирование мероприятий из местного бюджета;

2. приемка месячных, квартальных и годовых отчетов сельскохозяйственных предприятий, организаций, и учреждений в части контроля за использованием выделенных бюджетных средств;

3. анализ их финансового состояния, показателей бизнес-планов;

4. оказание организационно-методической и практической помощи сельхозпредприятиям, организациям в вопросах финансирования, кредитования и налогообложения;

5. реализация государственной политики в области ведения бухгалтерского учета и отчетности предприятиями, организациями и учреждениями агропромышленного комплекса района, независимо от форм собственности; организация и ведение в агропромышленном комплексе бухгалтерского учета и отчетности,

6. участие в пределах своей компетенции в реализации целевых программ;

7. контроль за учетом, сохранностью и обеспечением доходности государственного имущества, переданного в хозяйственное ведение или оперативное управление предприятиям, организациям и учреждениям ;

8. организация научного, информационного и консультационного обеспечения, пропаганды научно-технических достижений по ведению бухгалтерского учета и отчетности .

Основные функции Консультанта по кадрам, социальным вопросам и ГО заключаются в проведении организаторской и исполнительской деятельности по подбору, учету, движению, комплектованию, подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров.

Высокая эффективность деятельности Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ наряду с наличием команды квалифицированных специалистов и продуманной системы управления основывается на своевременном получении, обработке и хранении необходимой информации.

Таблица 6 - Виды информации и их участие в принятии управленческих решений в Министерстве труда, занятости и соцзащиты РТ

Виды информации	Пример информации	В каких управленческих решениях используется	Кто применяет данный вид информации	Требования к данному виду информации
Входящая	Письма учреждений и организаций	Во всех управленческих решениях	Все сотрудники	Оформляется в соответствии с правилами
Исходящая	Письма в ответ на обращения граждан	Во всех управленческих решениях	Руководители структурных подразделений	Оформляется в соответствии с правилами и инструкциями
Первичная	Обращения, запросы	Во всех управленческих решениях	Руководители структурных подразделений	Оформляется в соответствии с правилами и инструкциями
Нормативная	Распоряжения, законы, постановления	Во всех управленческих решениях	Все сотрудники	Оформляется в соответствии с правилами и инструкциями
Аналитическая	Сведения об уровне экономического развития районов РТ		Работники аналитических служб и др.	Оформляется в соответствии с правилами и инструкциями
Текстовая	Доклады		Руководители структурных подразделений	Оформляется в соответствии с правилами и инструкциями
Постоянная	Входящая, исходящая, внутренняя	Во всех управленческих решениях	Все сотрудники	Оформляется в соответствии с правилами и инструкциями
Обрабатываемая	Входящая, исходящая, внутренняя	Во всех управленческих решениях	Все сотрудники	Оформляется в соответствии с правилами и инструкциями
Необрабатываемая	Газеты, журналы	Во всех управленческих решениях	Все сотрудники	Оформляется в соответствии с правилами и инструкциями

Проблема заключается в том, как получать достоверную информацию в нужной форме, различной степени детализации, в необходимое время и с минимальными затратами. Большие массивы информации, функционирующей в сельском хозяйстве, требуют использования единых автоматизированных систем ее сбора, обработки и хранения.

Решить указанные проблемы можно с помощью создания единых информационных систем муниципальных районов и их интеграции в системы более высокого уровня. Многочисленные возможности решения проблем государственного управления появились с распространением Интернет-технологий.

Создание «Электронного Правительства» предполагает построение общегосударственной распределенной системы общественного управления, реализующей решение полного спектра задач, связанных с управлением документами и процессами их обработки.

Таблица 7 - Виды информации и их использование в работе служащих

Виды информации	Пример информации	Где используется	Кто применяет данный вид информации	Требования к данному виду информации
Производственная	Отчеты о производственных результатах деятельности с/х предприятий	Для разработки перспектив развития	Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ	Достоверность, актуальность
Экономическая	Статистические данные об уровне доходов населения	Для создания Ошибка!	Комитет экономического развития	Достоверность, актуальность
Финансовая	Отчеты о доходах и расходах бюджета г. Казань	Для оценки финансово-хозяйственной деятельности	Финансовое управление	Достоверность, актуальность
Статистическая	Показатели деятельности	Для создания государственных программ	Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ	Достоверность, актуальность
Деловая	Договора, проекты	Для ведения маркетинговых операций	организации	Достоверность, актуальность

Электронное правительство позволяет, в том числе решить три основные проблемы власти: ввести электронный документооборот, который позволит уменьшить бюрократические проволочки и ускорить принятие решений, перевести в электронную форму общение граждан и бизнеса с властью по принципу одного окна (правительственного портала) и, кроме того, сделать государственное и муниципальное управление более прозрачным, бюрократизировать власть и приблизить ее к гражданам.

Таблица 8 - Динамика использования инструментария информационных технологий в работе служащих Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ

Наименование инструментария	Годы			
	2011 г.	2012г.	2013г.	2014г.
текстовый процессор (редактор)	+	+	+	+
настольные издательские системы	-	-	-	-
электронные таблицы	+	+	+	+
системы управления базами данных	+	+	+	+
электронные записные книжки	-	-	-	+
электронные календари	-	-	-	+
информационные системы функционального назначения (финансовые, бухгалтерские, для маркетинга и пр.)	+	+	+	+
экспертные системы и т.д.	+	+	+	+
электронная почта	+	+	+	+
аудиопочта	-	+	+	+
аудио, видео и компьютерные конференции (для поддержания коммуникаций между территориально удаленными работниками или подразделениями организации)	-	+	+	+
факсимильная связь	+	+	+	+

Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ обеспечено компьютерами, для повышения эффективности работы документационной службы предприятия в целом. Компьютер оснащен такими программами, как:

«Microsoft Office Excel», «Microsoft Office Word», Электронная почта и Интернетом, так же имеется локальная сеть.

В настоящее время в Министерстве труда, занятости и соцзащиты РТ, в его отделах используют программные системы, обеспечивающие ускорение информационно-документационного обеспечения управления:

Таблица 9 - Матрица SWOT-анализа Министерства труда, занятости и соцзащиты РТ

	Возможности 1.Экономическая помощь государства 2.Политическая стабильность 3.Электронное правительство	Угрозы 1.Уровень обеспеченности трудовыми ресурсами 2.Демографическая ситуация
Сильные стороны 1.Высокий уровень квалификации персонала 2.Использование новых технологий 3. Отсутствие текучести кадров	Поле «Сила и Возможности» 1.Более высокая оплата высококвалифицированного труда 2.Стабильность и гарантии занятости персонала	Поле «Сила и Угрозы» 1.Квалификация управленческого персонала позволит найти возможности повышения уровня обеспеченности ресурсами 2.Использование новых технологий и квалификация кадров позволит снизить затраты и обеспечить конкурентоспособность
Слабые стороны 1. Низкая материальная заинтересованность молодых специалистов 2. Большое количество документов 3. Слабая ротация кадров	Поле «Слабость и Возможности» 1.Перспективы повышения оплаты труда молодых специалистов 2. Снижение «бумажной» работы за счет информационных технологий 3. Государственная политика в управлении карьерой госслужащего	Поле «Слабость и Угрозы» 1.Слабая обеспеченность ресурсами создает угрозы использования новых технологий 2.Снижение обеспеченности предприятий рабочей силой из-за демографической ситуации

Изучение внутренней среды должно быть направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладают предприятия. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе. Слабые стороны – предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

В Стратегии учтено решение задач, поставленных Президентом Российской Федерации в ежегодном Послании Федеральному Собранию Российской Федерации, а также реализация приоритетных национальных

2.2 Оценка фактических значений показателей эффективности деятельности

В министерстве труда и занятости РТ оценка фактических (достигнутых) значений осуществляется по каждому показателю, относящемуся к определенному направлению оценивания.

Фактические (достигнутые) значения показателей сравниваются со следующими значениями показателей:

- целевые (нормативные) значения показателей, установленные в нормативных правовых актах;
- предельные значения, характеризующиеся достижением максимально (минимально) возможного состояния;
- средние значения показателей в целом по органу государственного контроля (надзора), территориальному органу или структурному подразделению для оценки соответственно руководителей и гражданских служащих, непосредственно реализующих контрольно-надзорные функции;
- значения за предшествующий период.

Данные о средних значениях показателей определяются по имеющимся в доступе формам государственной и ведомственной статистической отчетности (в случае, если в качестве среднего значения показателя используется среднее по территориальному органу / структурному подразделению органа государственного контроля (надзора)) или по формам, предоставляемым центральным аппаратом органа государственного контроля (надзора) (в случае, если в качестве среднего значения показателя используется среднее по органу государственного контроля (надзора)).

Результаты оценки фактических (достигнутых) значений показателей выражаются в баллах по 4-балльной шкале от 1 до 4.

Выставление балльных оценок осуществляется по следующему принципу: чем «лучше» значение показателя, тем большее количество баллов ему присваивается.

Присвоение балльных оценок осуществляется в зависимости от показателя.

Относительно показателей, для которых нормативными правовыми актами установлены целевые (нормативные) значения показателей и рассчитаны средние значения показателей по органу государственного контроля (надзора) в целом / территориальному органу / структурному подразделению, определяется отклонение фактического (достигнутого) значения показателя от целевого (нормативного) значения показателя и рассчитанного среднего значения. К данной категории, как правило, относятся показатели, соответствующие направлениям оценивания «эффект воздействия на поднадзорную сферу или определенную целевую референтную группу» (Например, государственной программой Российской Федерации «Содействие занятости населения», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 298, предусмотрены целевой показатель «численность пострадавших при несчастных случаях на производстве со смертельным исходом в расчете на 1000 работающих» и его значения на период с 2012 г. по 2020 г.).

Количество баллов присваивается в зависимости от отклонения фактического (достигнутого) значения показателя от целевого (нормативного) значения показателя и его среднего значения в целом по органу государственного контроля (надзора) / территориальному органу / структурному подразделению согласно таблице 10.

Таблица 10 – Присвоение балльной оценки показателям, имеющим целевое (нормативное) значение и рассчитанное среднее значение

Показатель		Целевое (нормативное) значение показателя		
		Лучше	Равно	Хуже
Среднее значение показателя по органу государственного контроля (надзора) /территориальному органу / структурному подразделению	Лучше	4 балла	3 балла	2 балла
	Равно	4 балла	3 балла	1 балл
	Хуже	3 балла	3 балла	1 балл

Относительно показателей, для которых однозначно определяются их предельные максимально или минимально возможные значения (100% или 0%) и для которых рассчитаны средние значения в целом по органу государственного контроля (надзора) / территориальному органу / структурному подразделению, определяется отклонение фактического (достигнутого) значения показателя от предельно возможного значения показателя и рассчитанного среднего значения. К данной категории относятся, например, показатели соответствующие направлениям оценивания «исполнительская дисциплина» и «планирование деятельности, в том числе с учетом внедрения риск-ориентированной модели, включая программно-целевое планирование» (Например, «своевременность исполнения документов», «выполнение плана проведения проверок (доля проведенных плановых проверок в процентах общего количества запланированных проверок)»).

Количество баллов присваивается в зависимости от отклонения фактического (достигнутого) значения показателя от предельного значения показателя и его среднего значения в целом по органу государственного

контроля (надзора) / территориальному органу / структурному подразделению согласно таблице 11.

Таблица 11 – Присвоение балльной оценки показателям, имеющим предельное максимально или минимально возможное значение и рассчитанное среднее значение в целом по органу государственного контроля (надзора) / территориальному органу / структурному подразделению

Показатель		Предельное (максимально или минимально возможное) значение показателя		
		соответствует	не соответствует	
			менее чем на 10%	более чем на 10%
Среднее значение показателя по органу государственного контроля (надзора) / территориальному органу / структурному подразделению	Лучше	4 балла	3 балла	2 балла
	Равно	4 балла	3 балла	2 балла
	Хуже		3 балла	1 балл

Относительно показателей, для которых не установлены целевые (нормативные) значения показателей и невозможно рассчитать предельные значения показателей, определяется отклонение фактического (достигнутого) значения показателя от среднего значения показателя в целом по органу государственного контроля (надзора) / территориальному органу / структурному подразделению и значения показателя за предшествующий отчетный период.

Количество баллов присваивается в зависимости от величины отклонения фактического (достигнутого) значения показателя от среднего значения в целом по органу государственного контроля (надзора) / территориальному органу / структурному подразделению и значения за предшествующий отчетный период согласно таблице 12.

Таблица 12 – Присвоение балльной оценки показателям, для которых рассчитаны средние значения по органу государственного контроля (надзора) /

территориальному органу / структурному подразделению и значения за предшествующий отчетный период

Показатель		Значение показателя за предшествующий период		
		лучше	равно	хуже
Среднее значение показателя по органу государственного контроля (надзора) / территориальному органу / структурному подразделению	Лучше	4 балла	3 балла	2 балла
	Равно	4 балла	3 балла	2 балла
	Хуже	3 балла	3 балла	1 балл

Определение итоговой оценки осуществляется путем суммирования полученных балльных оценок по каждому показателю и определения степени достижения максимально возможного результата.

. Определение максимально возможного результата осуществляется по формуле:

$$F_{\max} = 3 * N, \quad (1)$$

где:

$F_{\max}$ – значение максимально возможной итоговой балльной оценки;

3 – максимальная балльная оценка, которая может быть получена для каждого показателя;

N – количество показателей, используемых для оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Итоговая оценка определяется по формуле:

$$ИО = \frac{\text{сумма балльных оценок показателей}}{F_{\max}}, \quad (2)$$

где:

ИО – итоговая оценка;

$F_{\max}$ – значение максимально возможной итоговой балльной оценки.

Определение итоговой оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности руководителя с учетом оценки

эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, находящихся в его подчинении, осуществляется в следующей последовательности:

- суммирование итоговых оценок эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, находящихся в подчинении руководителя;

- перевод рассчитанной суммы балльных оценок в процентный (или долевой) показатель, характеризующий отклонение фактического (достигнутого) значения суммы итоговых оценок от максимально возможного значения данного показателя. Максимально возможная сумма оценок рассчитывается исходя из численности гражданских служащих, находящихся в подчинении руководителя и в отношении которых проводилась процедура оценки.

2.3. Анализ системы мотивации деятельности государственных служащих в Министерстве труда и социальной защиты РТ.

Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы» был утвержден план мероприятий («дорожная карта») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы.

В числе приоритетных направлений - повышение престижа гражданской службы. В его рамках предполагается совершенствование законодательства Российской Федерации в части материального стимулирования гражданских служащих в целях доведения уровня оплаты их труда до конкурентного на рынке труда.

К концу 2018 года планируется завершение мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования гражданских

служащих и структуры денежного содержания гражданских служащих, в том числе по увеличению гарантированной части их денежного содержания и доли выплат, обусловленных эффективностью их профессиональной служебной деятельности.

В тоже время, необходимо заметить, что система мотивации и стимулирования труда государственных служащих далека от совершенства. Мы полагаем, что для устранения слабых сторон существующей системы мотивации госслужащих необходимо сделать определенные шаги в области усиления нематериального стимулирования. Чтобы управлять мотивацией сотрудников государственной гражданской службы, повышать эффективность и престижность работы в государственных структурах, необходимо иметь четкое представление об их мотивационной структуре, о факторах, влияющих на мотивацию, а также об уровне удовлетворенности трудом. Уникальность мотивов и потребностей разных сотрудников, изменение мотивационной структуры конкретного человека во времени создают определенные затруднения при создании эффективной системы мотивации и стимулирования персонала. Ведь лучшей считается такая система, которая выстроена под потребности конкретных сотрудников.

Современная мотивационная система на государственной гражданской службе в республике Татарстан включает в себя следующие элементы:

- 1) материальное стимулирование: денежное содержание, социальные гарантии деятельности (основные и факультативные), пенсионное обеспечение;
- 2) нематериальное стимулирование: дополнительное образование, повышение квалификации и стажировки для государственного гражданского служащего; должностной рост на конкурсной основе (замещение новых должностей государственной гражданской службы, включение в кадровый резерв); получение определенных благ по результатам эффективной профессиональной служебной деятельности; поощрения и награждения.

В целях реализации статей 59, 51 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»,

мотивационная составляющая в Министерстве труда и социальной защиты РТ, реализуется путем материальных стимулов государственных гражданских служащих:

- установления государственным служащим Министерства труда и социальной защиты РТ ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы;
- оценки деятельности государственных гражданских служащих Министерства труда и социальной защиты РТ для выплаты ежемесячного денежного поощрения, основанной на достижении показателей результативности профессиональной служебной деятельности;
- единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, материальной помощи и премировании гражданских служащих Министерства труда и социальной защиты РТ;
- выплаты государственным гражданским служащим Министерства труда и социальной защиты РТ премий за выполнение особо важных и сложных заданий.

Размер ежемесячного должностного оклада за классный чин государственным гражданским служащим Министерства труда и социальной защиты РТ.

Оклад за классный чин устанавливается с момента присвоения гражданским служащим классных чинов гражданской службы, в случае перемещения гражданского служащего из более высокой группы должностей на должность, относящуюся к одной из нижестоящих групп, размер ранее установленного ему оклада за классный чин не может быть снижен.

Также установлена ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, которая устанавливается в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 18.09.2006 № 573 «О предоставлении социальных гарантий гражданам, допущенным к государственной тайне на постоянной

основе и сотрудникам структурных подразделений по защите государственной тайны.

Для определения общего размера надбавки используется следующая формула:

$$OPH = PH + PY$$

OPH – общий размер ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы;

PH – минимальный размер надбавки по соответствующей группе должностей;

PY – размер увеличения надбавки, определенный в зависимости от соответствия фактического (выявленного в результате оценки) уровня выраженности профессиональных компетенций гражданского служащего требуемому уровню, определенному профилем компетенций по соответствующей должности государственной гражданской службы и отраженному в карте компетенций.

Размер увеличения надбавки по различным группам должностей государственной гражданской службы определяется министром на основании результатов комплексной оценки и в соответствии с таблицей:

Таблица 12 - Комплексная оценка государственных гражданских служащих

Достигнутое значение уровня соответствия профессиональных компетенций гражданского служащего требуемому уровню	Размер увеличения надбавки (PY), %
Высшая группа должностей	
менее 50 %	0
50 – 60 %	10
61 – 70 %	20
71 – 80 %	30
81 – 90 %	40
91 – 100 %	50
Главная, ведущая, старшая группы должностей	
менее 50 %	0
50 – 60 %	5
61 – 70 %	10
71 – 80 %	15
81 – 90 %	20
91 – 100 %	30

Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит доход и сотруднику и организации.

Оценка результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих производится по пяти основным показателям:

1. объем выполненной работы;
2. качество выполненной работы;
3. своевременность выполнения работ;
4. количество нарушений должностного и административного регламентов (в том числе нарушений трудовой дисциплины);
5. количество обоснованных жалоб граждан и организаций, в том числе на ненадлежащее исполнение стандартов государственных услуг (государственных функций), а также ненадлежащее рассмотрение инициатив и обращений граждан (организаций).

Оценка гражданского служащего по каждому из показателей определяется исходя из сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки.

За успешное и добросовестное исполнение государственным служащим своих должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности к государственному гражданскому служащему применяется нематериальное стимулирование, включающее следующие поощрения:

- 1) благодарность;
- 2) единовременное денежное поощрение;
- 3) объявление благодарности с денежным поощрением;
- 4) награждение ценным подарком;
- 5) награждение Почетными грамотами;
- 6) представление к присвоению почетного звания;
- 7) награждение орденами и медалями.

Также государственным служащим выплачивается денежное вознаграждение в связи с юбилеями.

В результате написания выпускной квалификационной, нами, среди работников Министерства труда и занятости РТ, был проведен опрос по теме: «Какие стимулы оказывают на Вас наибольшее воздействие?» (таблица 2).

Таблица 13 - Мотивация государственных гражданских служащих

№	Стимул	% ответов
1.	Абсолютный размер материального вознаграждения	80
2.	Необходимость установления зависимости заработной платы от результатов труда	80
3.	Гарантии стабильности, чувство безопасности	90
4.	Сравнение результатов своего труда с результатами других сотрудников (эффект соревнования)	92
5.	Пожизненный найм	80
6.	Карьера	74
7.	Статусные различия	55
8.	Власть	23
9.	Возможность принятия решений	22
10.	Удовлетворение от интересной работы	86
11.	Возможность самореализации	87
12.	Мотивация свободным временем	35
13.	Критика, наказания	11

В опросе приняли участие 150 государственных гражданских служащих из различных отделов Министерства..

Большинство опрошенных отметили важность: стабильности своего положения (90%); пожизненного найма (80%); материального стимулирования (80%); зависимость заработной платы от результатов труда (80%), которая в настоящее время отсутствует и соблюдение принципа справедливости (92%).

В результате проведенного опроса можно прийти к выводу, что систему оплаты труда необходимо модернизировать, она должна зависеть в значительно большей мере от результатов труда.

В связи с вышеизложенным целесообразно повышать должностной оклад за увеличение объема и сложности работ, за рост квалификации, за совмещение должностей и функций, увеличение зоны обслуживания; выплачивать премии за улучшение результатов функционирования и развития курируемой отрасли,

за повышение качества принимаемых и реализуемых государственных решений , направленных на удовлетворение потребностей и интересов населения, по итогам работы за год, за внедрение предложений по повышению производительности труда. Особенно важно увязывать показатели премирования с показателями результативности труда

Также, на наш взгляд, необходимо выделить ряд проблем, препятствующих эффективной деятельности государственных гражданских служащих и требующих решения.

Существует шесть основных стадий демотивации сотрудников в Министерстве труда и социальной защиты РТ:

1. Работник сталкивается с препятствиями и испытывает недоумение, растерянность. Он пытается вникнуть в процесс работы. На этом этапе сотрудник работает нормально, демотивация проявлена слабо.

2. Подчиненный замечает ошибки руководителя или системы управления и пытается внести свои предложения. В случае игнорирования своих идей сотрудник демонстративно проявляет недовольство в невербальной форме.

3. Сотрудник уже убедился, что причина неудач – в руководстве или в системе управления. Он неосознанно ожидает промаха и ошибки руководителя, в надежде, что к его идеям все же прислушаются.

4. Сотрудник не верит в изменение ситуации. Он разочаровывается в руководстве, в своей работе в данной организации. Результативность его работы падает. На этом этапе демотивация начинает наносить ощутимый вред делу. Многие работники ищут новую работу.

5. Эта стадия отдаления сотрудника от руководства и организации в целом. Сотрудник начинает выполнять только номинально очерченные перед ним обязанности. Восстановление мотивации и доверия к руководству уже практически невозможно.

6. На последней стадии если сотрудник по весомым для него причинам не уходит из организации, наступает полная апатия, подавленность. В коллективе работники начинают много говорить на отдаленные от работы темы.

В Министерстве труда и социальной защиты РТ у государственных гражданских служащих следующие виды служебной ориентации:

- на характер работы (условия заключения служебного контракта, постоянное, основное или временное место работы и т.д.);
- на условия работы (хорошо отапливаемые, освещенные помещения, транспортом; доступность средств и систем связи: телефон, компьютер, правильная организация труда и т. д.);
- на вознаграждение (достаточно высокая, регулярно выплачиваемая, заработная плата, размеры которой должны повышаться вместе с ростом квалификации, с увеличением стажа и т. д.);
- на карьеру (повышение уровня квалификации, продвижение по службе и т. д.).

На практике эти типы ориентации сочетаются в различных пропорциях. Для достижения максимальной эффективности отдачи труда необходимо использовать конкретную ориентацию.

Также кадровыми проблемами для государственных гражданских служащих в Министерстве труда и социальной защиты РТ являются низкая продуктивность труда, невысокое желание работать, стремление к продвижению по службе не в результате выполненной работы, а на основе личных взаимоотношений с начальством.

Кадровая проблема проявляется в низком уровне инвестиций в развитие персонала, в отсутствии продуманного кадрового планирования, которое к тому же находится в руках ограниченного количества людей.

Таким образом, ситуация в департаменте выявляет острую необходимость внесения изменений в кадровую работу на новом стратегическом уровне, а также обуславливает осознание того, что люди являются ключевым ресурсом государственной службы.

На данный момент в системе мотивации деятельности государственных гражданских служащих Министерства труда и социальной защиты РТ

существует проблема недостаточности применения нематериальных методов стимулирования.

Внедрение нематериальных стимулов в систему мотивации государственных гражданских служащих крайне необходимо для повышения эффективности их деятельности на данном этапе. Приоритетами работы в системе государственной службы в настоящее время являются стабильность деятельности, профессиональный опыт и интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотиваций интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности.

Еще одной серьезной проблемой, тесно связанной с применением нематериальных методов мотивации, стало отсутствие индивидуального подхода к работнику на государственной службе. В связи с этим наиболее популярным в последнее время становится предполагаемое внедрение зарубежного опыта обучения государственных служащих с целью повышения профессиональной мотивации:

- направленное на формирование стратегического системного мышления и развитие лидерских качеств обучение руководителей;
- ротация внутри организации;
- стажировки в частных компаниях;
- привлечение индивидуальных наставников.

Одним из решений проблемы повышения доступности и эффективности обучения в сфере государственной службы является личностно-ориентированное обучение государственных служащих, основанное на использовании информационных технологий, позволяющее интенсифицировать и максимально приблизить процесс обучения к месту работы.

Особенностью системы мотивации в Министерстве труда и социальной защиты РФ является доминирование бюрократической организационной культуры, при которой деятельность формализована и структурирована. Важным в работе является поддержание спокойного и плавного процесса

деятельности. Преобладание элементов бюрократической организационной культуры обеспечивает использование системы управления по процессу (а не управления по результатам). Главная цель – обеспечение стабильности, предсказуемости. Становится очевидным, что для повышения эффективности деятельности работников государственных организаций, повышения мотивации труда необходимо использовать комплексный подход и существенно совершенствовать оргкультуру с тем, чтобы она способствовала изменениям.

Таким образом, проанализировав систему мотивации деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области, можно сделать следующие выводы:

Действующая мотивационная система в Министерстве труда и социальной защиты РТ на государственной гражданской службе состоит из материального стимулирования, включающего в себя денежное содержание, социальные гарантии деятельности, пенсионное обеспечение, а также нематериальное стимулирование, состоящее из дополнительного образования, повышения квалификации и стажировки; должностного роста на конкурсной основе, поощрений и награждений.

Ключевыми проблемами системы мотивации государственных гражданских служащих в Министерстве труда и социальной защиты РТ являются: несовершенство системы оплаты труда, требующей модернизации; проблема профессионального и личностного роста государственных гражданских служащих, недостаточность применения нематериальных методов стимулирования; отсутствие индивидуального подхода к работнику на государственной службе.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

3.1. Направления совершенствования системы мотивации как фактора повышения эффективности деятельности государственных служащих.

В России нет единых подходов к формированию механизмов оценки результатов труда государственных служащих и их учета при начислении заработной платы, а они, безусловно, необходимы.

До сих пор количественная оценка показателей результативности работы управленческих кадров отсутствует, из-за трудностей измерения. В итоге используется субъективная оценка руководителя, что нередко вызывает чувство несправедливости, оказывает демотивирующий эффект.

Для того чтобы избежать несправедливости в оценке госслужащих необходимо отойти от субъективных факторов оценки и ориентироваться на объективные, измеримые показатели, каковыми могут являться критерии эффективности труда госслужащих, позволяющие оценить выполненную работу в количественных показателях (баллах), и в соответствии с этим более справедливо распределить премию. Такой подход помогает устранить формальное, уравнильное начисление премии, повышает мотивацию труда госслужащих.

На эффективность деятельности государственных гражданских служащих воздействует множество факторов мотивации, которые можно сгруппировать по следующим признакам: уровень организации труда; формирование управленческого персонала в соответствии с целями госоргана; установление различных групп по оплате труда в соответствии с должностными регламентами; применение как можно большего числа стимулов материальной и нематериальной мотивации; определение критериев оценки результатов труда в зависимости от сложности работы.

Конкретными методами повышения мотивации государственных служащих можно назвать следующие:

– конкурсный отбор на государственную службу, который призван способствовать справедливому распределению должностей в государственных органах, препятствовать проникновению случайных людей, корыстных, а также принятых по родственному или иному признаку (например, «лично преданных» или «нужных»);

– увеличение денежных доходов, зависимость размеров материального вознаграждения от результатов труда;

– использование более широкого спектра моральных стимулов. Наряду с традиционными формами мотивации, такими как почетные грамоты, объявление благодарности, помещение фотографии на доску почета, можно использовать современные подходы к мотивации труда: мотивацию свободным временем, горизонтальную ротацию кадров, участие госслужащих низшего звена в управлении своим подразделением (участие в общественной работе, планирование корпоративных мероприятий);

– планирование карьерного роста госслужащих, который является одним из самых сильных мотивирующих факторов. Каждый госслужащий с момента поступления на работу должен быть включен в схему карьерного продвижения на ближайшие 3-5 лет, что будет способствовать проявлению инициативы, более эффективному выполнению служебных обязанностей. Повышать по службе и развивать карьеру необходимо только тех служащих, которые достигли высокой результативности работы;

– распределение работы между сотрудниками в соответствии с должностными регламентами, а также справедливая оценка результатов труда.

Совершенствование механизма мотивации труда государственных служащих может осуществляться путем:

– использования смешанной системы заработной платы, особого порядка оплаты труда, регулирование его в зависимости от должности и качества выполнения государственных услуг;

– внедрения оплаты труда по результатам, включающей совмещение целей организации с целями индивидуума;

– простоты и справедливости систем оплаты труда; более широкого применения форм нематериальной мотивации (социальный пакет, меры психологического поощрения, гибкий график).

Для объективизации оценки труда госслужащих необходимо отойти от субъективных факторов оценки и ориентироваться на измеримые показатели, каковыми могут являться критерии эффективности труда госслужащих, позволяющие оценить выполненную работу в количественных показателях (баллах). Данный подход позволяет устранить формальное, уравнилельное начисление премии, повышает мотивацию труда госслужащих.

Для обеспечения правовой и социальной защищенности гражданских служащих, повышения мотивации эффективного исполнения ими своих должностных обязанностей и в порядке компенсации ограничений на госслужбе гражданским служащим устанавливаются основные и дополнительные гарантии в области оплаты труда, условий прохождения службы, отдыха, медицинского страхования, государственного пенсионного обеспечения и др.

В целях совершенствования системы мотивации деятельности государственных гражданских в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ области в части реформирования государственной гражданской службы необходима реализация конкретных мероприятий, направленных на внедрение в работу кадровой службы современных кадровых технологий.

Данные мероприятия направлены на:

– прием в электронном виде документов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего квалификационный тест;

– формирование механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда департамента, структурных подразделений и конкретных работников;

- совершенствование комплексной оценки;
- нематериальное стимулирование государственных гражданских служащих;
- установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих.

По итогам разработки новых кадровых технологий, кадровая служба департамента получит гибкие и объективные инструменты отбора персонала, разработает квалификационный справочник о необходимых навыках для замещения государственной гражданской службы, сможет более своевременно осуществлять ротацию, поощрение и развитие госслужащих, а также повысит свое влияние на качество работы органа в целом.

По этой причине совершенствование системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих должна стать одной из приоритетных задач государства и субъектов.

В настоящее время для системы мотивации государственных гражданских служащих, характерны следующие проблемы:

- текучесть кадров. Из государственных структур уходят молодые, инициативные и дающие большие надежды работники, и это не только по причине низкой заработной платы. Недовольство именно молодых специалистов выражено в том, что им не дают возможности развиваться, недостаточно корпоративных мероприятий. Данную проблему можно отчасти решить именно посредством развития системы нематериального стимулирования. Суть нематериальных способов мотивации заключается в потребности работников не только в материальном стимулировании, однако и в нематериальных стимулах, вспомним доминирование потребностей высшего порядка (по Маслоу), именно данная концепция характеризует сотрудников как высокоорганизованных личностей, что подчеркивает целесообразность применения нематериальных стимулов;

- отсутствие инструментов для эффективной мотивации государственных гражданских служащих;

- отсутствие экономических стимулов для более эффективной работы сотрудников министерства.

С учетом вышесказанного необходима реализация комплекса мер по совершенствованию системы мотивации государственных гражданских служащих Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ. В этой связи можно сформулировать конкретные цели и задачи внедрения проекта.

Цель проекта – создание эффективной мотивации как результат формирования достойной оплаты труда, развития кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности государственной гражданской службы в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ.

Задачи проекта:

1. Формирование технологии и разработка предложений по организации и осуществлению приема кадровыми службами в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ в электронном виде документов и проведению первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате.

2. Формирование механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда министерства, структурных подразделений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций.

3. Совершенствование системы комплексной оценки.

4. Установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих.

5. Нематериальное стимулирование государственных гражданских служащих для повышения качества работы.

Целевая группа участников проекта: государственные гражданские служащие департамента Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ.

Сроки реализации проекта. Реализация проекта рассчитана на среднесрочную перспективу – 2018-2020 гг.

В рамках реализации проекта необходимо предусмотреть следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Формирование технологии и разработка предложений по организации и осуществлению приема кадровыми службами Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ в электронном виде документов и проведению первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате – предполагается апробация технологий и предложений, подразумевающих осуществление приема документов в электронном виде и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с использованием функционально-технологических возможностей федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего тест.

Все это будет происходить на сайте Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ в «личном кабинете». Этот портал обеспечит формирование полноценного информационного ресурса по государственной службе, на нем будет сформирована полная база данных о вакансиях и кадровом мониторинге, обеспечит быстрое взаимодействие между кадровой службой и потенциальным сотрудником. На этом портале в свободном доступе будут проверочные тесты для проверки знаний о госслужбе, на нем будет проводиться первичный квалификационный отбор. Иными словами, портал станет полноценным инструментом автоматизации множества кадровых процедур.

Отбор будет выглядеть следующим образом: кандидату задаются вопросы на знание основ законодательства о госслужбе и специальные вопросы, связанные с деятельностью отдельного органа государственной власти. Если тестирование пройдено успешно, то кандидата приглашают на собеседование.

Однако у данного мероприятия есть серьезный недостаток: невозможности контроля прохождения тестирования кандидатом самим, без помощи посторонних.

Данное мероприятие имеет косвенное влияние на мотивацию сотрудников. Он поможет упростить процедуру отбора персонала, сделает ее более приближенной к коммерческому сектору. Улучшится имидж государственной службы и повысится ее привлекательность, т. к. кандидату не придется тратить много времени на процедуру первичного отбора.

Мероприятие 2. Формирование механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда министерства, структурных подразделений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций – предполагается внедрение «эффективного контракта» с работниками Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ.

Под «эффективным контрактом» понимаются трудовые отношения между работодателем (Министерством труда, занятости и социальной защиты РТ) и работниками, основанные на:

- наличию у министерства задания и целевых показателей эффективности работы;
- системе оценки эффективности деятельности работников Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке;
- системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке;

– системе нормирования труда работников министерства, утвержденной в установленном порядке;

– подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

Трудовые отношения между работодателем и работниками, включая установление заработной платы, формализуются при заключении трудовых договоров. Введение «эффективного контракта» должно способствовать наиболее полному отражению в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда и предоставления льгот.

Мероприятие 3. Совершенствование системы комплексной оценки – предполагается усовершенствование системы аттестации, у которой существует множество проблем. Гражданские служащие оценивают сами себя, нет внешней оценки, нет взаимосвязи между результатами аттестации и карьерный рост и материальную мотивацию, не четких требований к профилю образования, знаниям и навыкам, отсутствуют критерии результативности деятельности.

Используя зарубежный опыт, можно разработать систему комплексной оценки персонала, которая будет включать внутриведомственную оценку и внешнюю оценку. Внутриведомственная оценка будет включать в себя оценку соответствия квалификационным требованиям раз в 3 года (с помощью пилотного проекта по квалификационным требованиям), оценку деловых качеств (личных качеств, влияющих на работу) раз в год и оценку результативности деятельности также раз в год. Внешняя оценка будет складываться из регулярной общественной оценки госслужащего (анкетирование в письменной и электронной форме) (важнейший элемент), а также оценки ведомства другими органами власти. Данная оценка может быть как плановой, так и внеплановой.

Оценка персонала в данном случае — это процедура определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации. Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) — это формализованная процедура систематической оценки соответствия заданным критериям деятельности и квалификации конкретного работника.

По итогам оценки будет составляться план индивидуального развития сотрудника, к нему будут применяться положительные или отрицательные меры стимулирования (в зависимости от результата), будет приниматься решение о его ротации и карьерного развития. А все это представляет собой мотивационные факторы, оказывающие влияния на государственного гражданского служащего.

Существуют также определенные препятствия по внедрению системы комплексной оценки. Например, некорректное использование методики оценки персонала, сопротивление нововведениям, неприятие со стороны неэффективных работников, использование системы оценки не повсеместно, а точечно и т.д. и т.п.

Для устранения таких барьеров нужно обеспечить обучение кадровых служб, использовать планирование задач сверху вниз, связать оценку с оплатой труда и т.д.

Мероприятие 4. Установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих — предполагается системная работа согласно обеспечению целевых показателей развития отраслей социальной сферы.

Данные показатели устанавливаются в государственных программах, а также в дорожных картах изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности и качества деятельности государственных гражданских служащих, которые разрабатываются в соответствии с Бюджетным Посланием Президента Российской Федерации о бюджетной политике.

Этапы перехода на «эффективный контракт» и темпы повышения оплаты труда отдельных категорий работников должны быть увязаны с результатами указанных изменений в соответствующих дорожных картах.

В этих целях в дорожные карты следует включить раздел согласно совершенствованию системы оплаты труда, предусматривающий:

1. Определение объема гарантий, учитывающих повышение производительности труда работников.

2. Разработку (дополнение) целевых показателей деятельности: Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ, структурных подразделений министерства, работников. А именно: показатель, характеризующий качество деятельности государственных гражданских служащих (увеличение доли граждан, поступающих на государственную гражданскую службу; сокращение увольнений из департамента; рост уровня удовлетворенности государственных гражданских служащих своей работой и пр.). Также есть показатель, характеризующий наличие высококвалифицированных кадров среди сотрудников департамента.

3. Разработку типовых отраслевых норм труда с учетом определения численности работников, необходимых для эффективной деятельности департамента.

4. Оценку расходов на государственных гражданских служащих департамента, включая сопоставление стоимости часа рабочего времени со средним значением заработной платы в субъекте Российской Федерации (в расчете на час).

5. Обеспечение дифференциации оплаты труда основного и прочего персонала, оптимизация расходов на прочий персонал с учетом предельной доли административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения не более 40%.

6. Актуализацию квалификационных требований к работникам (разработку профессиональных стандартов) с учетом современных требований к государственным гражданским служащим и осуществление мероприятий согласно обеспечению соответствия работников данным требованиям, повышению квалификации, переподготовке работников.

Мероприятие 5. Нематериальное стимулирование государственных гражданских служащих для повышения качества работы, предлагается несколько возможных методов:

1. Признание. Современным людям с детства внушили, что просить признания нехорошо, его нужно заслужить, и тогда окружающие безо всяких просьб признают ваши заслуги. Безусловно, это справедливо, так как иначе можно легко стать жертвой грубой лести. Однако каждого будет мотивировать обычная похвала и хорошая оценка поступков, слов и т.д. У сотрудника, который признан начальством и коллегами, меньше поводов думать о смене работы. Способов выразить признание много, самый действенный – комплимент.

Большинство руководителей страдает тем, что похвалу и положительное впечатление о подчиненном оставляет при себе, считая нужным указывать только на промахи. Шансов удержать хорошего специалиста у них гораздо меньше, чем у тех, кто умеет делать комплименты. Главное, не переборщить, так как частые и неискренние похвалы очень скоро перестают действовать на человека.

Считается, что работа ради выгоды организации – задача любого ее сотрудника. На деле об этом нужно постоянно напоминать. В некоторых ситуациях это стремление приходится стимулировать. Желание принести пользу организации следует вырастить.

Для этого нужно доказать служащим, что их стремление к благу организации – не бессмысленное занятие.

2. Оздоровление. Министерству труда, занятости и социальной защиты РТ арендовать спортивные залы, катки, бассейны и предлагать своим сотрудникам пользоваться данной услугой (один-два раза в неделю). Организовывать активный отдых, выезды на природу. Это позволит сотрудникам общаться между собой в неформальной обстановке. Такой отдых необходим, особенно в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ, где работа связана с постоянным пребыванием за компьютером.

3. Общие мероприятия (поход в кино, театр, кафе, ресторан, выезд на пикник, игра в пейнтбол, турпоходы). В начале года каждому отделу Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ области можно предложить на выбор мероприятие, либо выделить бюджет, которым отдел распоряжается согласно своему усмотрению.

Поздравления с праздниками. Небольшие подарки от департамента согласно случаю свадьбы, дня рождения, 8 марта и т.п. – подтверждение внимательного отношения руководства: не только как к работникам, однако и как к личностям. Такое внимание ценится персоналом высоко и является значимым стимулом.

4. Корпоративные рассылки, новости. В таких письмах, помимо стандартных нововведений в инструкции, могут быть новости, касающиеся успехов конкретного сотрудника (адресная мотивация). Также могут быть неформальные новости – поздравления руководства с рождением ребенка и т.п.

5. Тренинги. При соблюдении всех или большинства этих условий можно усвоить людям необходимые навыки и мотивировать. Даже если персонал достаточно обучен и квалифицирован, главная цель тренинга – отвлечь от повседневной рутины, дать стимулирующий отдых. Игра в «Мафию». Является эффективным способом для руководителя отдела отследить перспективных менеджеров, имеющих большой потенциал. Игра показывает умение вести переговоры, умение склонять на свою сторону в принятии решений.

6. Конференции, корпоративные праздники. Такие мероприятия позволят собрать всех членов коллектива, совместить выполнение рабочих и информационных задач с отдыхом и празднованием торжественных событий.

Планируются и проводятся они по-разному, в зависимости от бюджета и традиций организации, однако несколько факторов стоит учитывать, чтобы добиться мотивационного эффекта: должны быть одинаковые условия для всех, независимо от должности (отдельные столы и меню для начальства могут внести раскол в коллектив); нужно заранее определить и донести до сведения сотрудников правила (поведение, стиль одежды и т.п.), чтобы не ставить их в неловкое положение. Для подобных мероприятий больше подходит неофициальный стиль одежды: люди чувствуют себя более комфортно; в выездных мероприятиях стоит соблюдать соотношение между работой и отдыхом, развлечениями 50:50 или 60:40, большее смещение в сторону работы вызывает у участников разочарование и недоумение – ведь трудиться можно и в офисе; если в мероприятии участвует более 30-40 человек, то для составления сценария, подготовки программы лучше привлекать профессионалов из специальных агентств.

7. Информационные источники. Например, газета, которая будет выходить один раз в квартал или в год, в зависимости от потребностей организации, тем более что современные технические возможности печати позволяют издавать газету собственными силами, без привлечения типографий. В газете можно публиковать новости Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ, достигнутые результаты, поздравления сотрудникам, приветствовать новичков и тех, кто получил повышение.

Сотрудники будут с интересом читать и хранить такую газету. Другой вариант – внутренний корпоративный сайт. На нем можно разместить фотографии работников с указанием вопросов, согласно которым можно к ним обратиться, последние новости, локальные нормативные акты, фотографии с корпоративных мероприятий.

8. Награды. Данный инструмент мотивации известен достаточно давно и эффективен в отношении большинства работников.

Стоит особое внимание обратить на организацию вручения награждения. Это можно сделать в серьезной или шутливой форме, однако лучше всего – на корпоративных мероприятиях: чем публичнее награждение, тем оно имеет больший эффект. Чем награждать, организация решает исходя из возможностей своего бюджета и уровня дохода работника. Бывает, что награждают вроде бы ценным подарком, однако ненужным или не подходящим конкретному человеку. Это вызовет только разочарование.

Многие организации в настоящее время практикуют подарочные сертификаты. Такой подарок нельзя назвать стандартным, и каждый получает возможность приобрести нужную ему вещь.

9. Конкурсы. Участие в конкурсах, а тем более победа в них, стимулирует персонал к достижению высоких результатов в работе. Для всего коллектива можно устроить конкурс проектов или усовершенствований.

Реализация предложенных стимулирующих мероприятий будет обладать большой мотивирующей силой. Это достигается путем установления баланса между работой и личной жизнью сотрудника.

Таким образом, можно заметить, что утверждение того, что мотивация труда государственных гражданских служащих имеет малоперспективные основы не совсем корректно, т. к. способы мотивации на самом деле есть, и их не так уж и мало.

Применение кадровых технологий из коммерческого сектора может положительно сказаться на состоянии системы мотивации труда государственных гражданских служащих.

Наблюдаются следующая тенденция в развитии системы оплаты труда госслужащих: децентрализация критериев оценки заработной платы госслужащего, появляется все больше результативных критериев, оценка труда госслужащего становится менее централизованной.

Исследования показывают, что стимулирующие части денежного содержания оказывают высокий мотивирующий эффект.

3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий

К сожалению, в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ пока большинство выплат относится к постоянным, поэтому система оплаты труда является довольно слабым мотиватором в управлении государственными служащими. Также примечателен факт того, что в министерстве доля стимулирующих выплат является одной из самых низких.

Реализация данных мероприятий принесет положительные результаты в части мотивации государственных гражданских служащих.

Планируемые результаты внедрения проекта

В результате реализации проекта предполагается достижение следующих результатов:

- рост уровня удовлетворенности государственных гражданских служащих качеством мотивирования – до 90 % к 2020 году;
- увеличение доли граждан, поступающих на государственную гражданскую службу – до 90% к 2020 году;
- сокращение увольнений из министерства после 2018 года;
- расширение перечня условий мотивирования – до 100% 2020 года.

Оценка эффективности проекта

Проект является социально ориентированным. Отличительной особенностью сферы стимулирования работников Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ является то, что основные результаты деятельности выражаются, как правило, в отложенном социальном эффекте и проявляются в повышении заинтересованности работников министерства профессионально развиваться в государственной структуре.

Последствия такого рода не поддаются обычным статистическим измерениям. Предполагается использовать систему показателей,

характеризующих лишь текущие результаты деятельности министерства, его объемные показатели.

Оценка эффективности реализации проекта должно производиться ежегодно с целью уточнения степени решения задач и выполнения мероприятий проекта. Оценка эффективности реализации проекта производится путем сравнения фактически достигнутых показателей за соответствующий год с утвержденными значениями показателей в соответствии с Порядком разработки, формирования и реализации долгосрочных целевых программ.

Оценка эффективности реализации проектных мероприятий предусмотрена с использованием следующей группы показателей:

- количество граждан, поступивших на государственную гражданскую службу в Министерство труда, занятости и социальной защиты РТ;
- количество заключенных «эффективных контрактов» в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ;
- количество увольнений в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ;
- количество заключенных дополнительных соглашений к трудовым договорам (новых трудовых договоров) с руководителями и работниками учреждений государственной власти в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ;
- количество сотрудников, прошедших переобучение, повышение квалификации в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ;
- объем информационного сопровождения;
- количество публикаций в СМИ, посвященных стимулированию работников государственной власти в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Мотивация - сложный комплексный процесс, который требует тщательного анализа и проработки. Теории мотивации развиваются и расширяются с течением времени. В работе были рассмотрены различные теории мотивации: относящиеся к группе содержательных теорий и процессуальных, для того, чтобы понять, какие потребности и мотивы направляют людей, что может оказывать влияние на деятельность человека, и что стимулирует человека к прикладыванию больших усилий при выполнении тех или иных задач.

Министерство труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан (далее – Министерство) создано в соответствии с Указом Президента Республики Татарстан №УП-306 от 14 июня 2007 года «Об образовании Министерства труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан» и действует на основании Постановления КМ РТ от 15.08.2007 № 388 «Вопросы Министерства труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан».

Современная мотивационная система на государственной гражданской службе в республике Татарстан включает в себя следующие элементы:

- 1) материальное стимулирование: денежное содержание, социальные гарантии деятельности (основные и факультативные), пенсионное обеспечение;
- 2) нематериальное стимулирование: дополнительное образование, повышение квалификации и стажировки для государственного гражданского служащего; должностной рост на конкурсной основе (замещение новых должностей государственной гражданской службы, включение в кадровый резерв); получение определенных благ по результатам эффективной профессиональной служебной деятельности; поощрения и награждения.

В целях реализации статей 59, 51 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», мотивационная составляющая в Министерстве труда и социальной защиты РТ, реализуется путем материальных стимулов государственных гражданских служащих:

- установления государственным служащим Министерства труда и социальной защиты РТ ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы;
- оценки деятельности государственных гражданских служащих Министерства труда и социальной защиты РТ для выплаты ежемесячного денежного поощрения, основанной на достижении показателей результативности профессиональной служебной деятельности;
- единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, материальной помощи и премировании гражданских служащих Министерства труда и социальной защиты РТ;
- выплаты государственным гражданским служащим Министерства труда и социальной защиты РТ премий за выполнение особо важных и сложных заданий.

Размер ежемесячного должностного оклада за классный чин государственным гражданским служащим Министерства труда и социальной защиты РТ.

В результате написания выпускной квалификационной, нами, среди работников Министерства труда и занятости РТ, был проведен опрос по теме: «Какие стимулы оказывают на Вас наибольшее воздействие?». В опросе приняли участие 150 государственных гражданских служащих из различных отделов Министерства..

Большинство опрошенных отметили важность: стабильности своего положения (90%); пожизненного найма (80%); материального стимулирования (80%); зависимость заработной платы от результатов труда (80%), которая в настоящее время отсутствует и соблюдение принципа справедливости (92%).

В результате проведенного опроса можно прийти к выводу, что систему оплаты труда необходимо модернизировать, она должна зависеть в значительно большей мере от результатов труда.

В связи с вышеизложенным целесообразно повышать должностной оклад за увеличение объема и сложности работ, за рост квалификации, за совмещение

должностей и функций, увеличение зоны обслуживания; выплачивать премии за улучшение результатов функционирования и развития курируемой отрасли, за повышение качества принимаемых и реализуемых государственных решений, направленных на удовлетворение потребностей и интересов населения, по итогам работы за год, за внедрение предложений по повышению производительности труда. Особенно важно увязывать показатели премирования с показателями результативности труда

Анализ данных исследования, проведенного в Министерстве труда, занятости и социальной защиты РТ, показал, что в зависимости от структуры мотивации одних госслужащих может привлекать перспективы должностного роста и профессиональное развитие, а других – материальное вознаграждение и социальный пакет, поэтому говорить об универсальном методе воздействия, который будет оказывать одинаковое влияние на всех госслужащих, не возможно.

Действующая мотивационная система в Министерстве труда и социальной защиты РТ на государственной гражданской службе состоит из материального стимулирования, включающего в себя денежное содержание, социальные гарантии деятельности, пенсионное обеспечение, а также нематериальное стимулирование, состоящее из дополнительного образования, повышения квалификации и стажировки; должностного роста на конкурсной основе, поощрений и наградений.

Ключевыми проблемами системы мотивации государственных гражданских служащих в Министерстве труда и социальной защиты РТ являются: несовершенство системы оплаты труда, требующей модернизации; проблема профессионального и личностного роста государственных гражданских служащих, недостаточность применения нематериальных методов стимулирования; отсутствие индивидуального подхода к работнику на государственной службе.

Как показало исследование, для большинства госслужащих Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ, карьера и

должностной рост является одним из основных мотивов, побуждающих их к эффективной работе. Построение профессиональной карьеры более связано с самореализацией, профессиональным и должностным развитием, чем с получением высокого материального вознаграждения. Это является особенно актуальным для госслужащих с выраженным профессиональным и хозяйским типом мотивации. Карьерный рост напрямую зависит от внутренних факторов госслужащего - индивидуальных особенностей, способностей, стремления и желания реализации себя в профессии. Для успешного решения задач, связанных с обеспечением карьерного роста необходимо создать определенные условия, к которым в первую очередь относятся:

- эффективное планирование карьеры и её реализация (профессиональное развитие служащего, приобретение соответствующей квалификации, опыта, назначение на должность);

- создание, способствующего служебному росту карьерного пространства (возможности творческого, профессионального, должностного роста);

- создание оптимальных условий карьерной среды (наличие госслужащих, стремящихся к профессиональному развитию, подготовленность руководителей и специалистов кадровой службы к работе по управлению карьерой, наличие технологий управления карьерой и мотивационной среды для должностного роста);
- разработка и использование обоснованных критериев оценки для специалистов, претендующих на более высокую должность, причем оцениваться должны не только качества, соответствующие квалификационным требованиям, но и другие способности, которые в перспективе потребуются для построения карьеры.

Основные проблемы в системе государственной службы, которые снижают мотивацию служащих к профессиональному развитию в форме дополнительного образования, являются, во-первых, то, что его результаты не влияют на их карьерный рост или материальное положение, во-вторых, программы обучения не всегда ориентированы на потребности госслужащих и

не способствуют повышению их профессионального уровня. Представляется целесообразным ввести систему грантов (образовательных сертификатов). Подобная система позволит самим госслужащим выбирать направления профессионального развития, форму, сроки и время обучения. Существенным будет также считаться тот факт, что образовательные учреждения для того, чтобы привлечь дополнительные финансовые источники, будут больше внимание уделять качеству предоставляемых услуг для привлечения слушателей, нежели тратить усилия на участие и выигрыш в государственных закупках.

Кроме того, нельзя не принимать во внимание тот факт, что гранты (образовательные сертификаты), как способ реализации государственной политики в области повышения профессионального мастерства государственных служащих и качественного предоставления образовательных

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. : (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) от 30 декабря 2008 № 6-ФКЗ и № 8 – ФКЗ) // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

2. Налоговый кодекс РФ. Часть первая [Электронный ресурс] : от 31.07.1998 № 146-ФЗ : (ред. от 15.02.2016 N 32-ФЗ, от 05.04.2016 N 101-ФЗ, от 05.04.2016 N 102-ФЗ, от 26.04.2016 N 110-ФЗ, // Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая [Электронный ресурс] : от 13.07.2015 № 214-ФЗ, №232-ФЗ (ред. от 10.10.2016) // Консультант Плюс. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

4. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)

5. Федеральный закон "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27.05.2003 N 58-ФЗ (последняя редакция)

6. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. N 395-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением ротации на государственной гражданской службе"

7. Постановление Правительства РФ от 19.06.2012 N 610 (ред. от 29.12.2018) "Об утверждении Положения о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации"

8. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.11.2018 г. № 1375 «О размерах минимальной и максимальной величин пособия по безработице на 2019 год»

9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23.08.2013 № 380н (ред. от 29.07.2014) «Об утверждении федерального государственного стандарта государственной услуги по организации профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, прохождения профессионального обучения и получения дополнительного профессионального образования»

10. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской

Федерации на 2016-2018 годы», утв. Указом Президента РФ от 11.08.2016 № 403

11. Анзоров С.П.. Организация труда государственных и муниципальных служащих: Учебное пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 160 с.

12. Артюхова И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. – № 7–1

13.Афанасьева Л. А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11)

14. Балашов А.П. Основы менеджмента: учебное пособие / А.П. Балашов – М.: Вузовский учебник, 2013. – 288 с.

15. Балашов А.П. Основы теории управления: Учебное пособие/А.П.Балашов - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 280 с

16. Базык Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4–1

17. Васильева А. С. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих / А. С. Васильева, Е. Р. Шварцзайд // Ars Administrandi. – 2013. – № 2

18. Гагаринский А. В. Развитие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе ключевых показателей эффективности (KPI) // Науковедение. – 2014. – № 5 (24)

19. Гагаринский А. В. Совершенствование системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на основе оценки работы по системе крі (ключевые показатели результативности) // Науковедение. – 2014. – № 4 (23)

20. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 511 с.
21. Гербер В.Х. Специфика исследований мотивации персонала // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. № 47.
22. Гайнанов Д.А. Теория и механизмы современного государственного управления: Учебное пособие / Д.А. Гайнанов, А.Г. Атаева, И.Д. Закиров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 288 с
23. Гусарова М. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии / М. С. Гусарова, А. В. Копытова // Вестн. ОмГУ. Сер.: Экономика. – 2014. – № 4
24. Жевнерчук В. Л. Концепция разработки системы стимулирования труда рабочих / В. Л. Жевнерчук, А. А. Фомин // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 9. – С. 50–62
25. Звонникова В.И. Государственное и муниципальное управление (академ. бакалавриат). Программы учебных дисциплин: Уч. пос. / Под ред. В.И.Звонникова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 352 с
26. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании : учеб. пособие / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М. : Дело, 2010. – 122 с. : ил. – (Образовательные инновации).
27. Корзенко Н.И., Хорева А.С. Стимулирование и мотивация труда в организации // Вестник ЧелГУ . 2015. №1 (356). С.127-128.
28. Костин М.Д., Николаева Н.А., Удалов А.А. Лидерский потенциал руководителя как условие для эффективного управления группой // NovaInfo.ru. 2015. № 37. С. 87-90.
29. Мотышина М.С., Князев С.В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики . 2010. №4. С.114-115.
30. Мухина Е.Р. Основы теории мотивации // МНИЖ . 2015. №3-3 (34). С.71-72.

31. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом : портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М. Дашков и К°, 2010. – 344 с.
32. Мотивация персонала : учеб. пособие (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 633 с.
33. Назарова Г. В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции достойного труда / Г. В. Назарова, Э. Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2013. – № 6
34. Прошкин Б. Г. Мотивация труда: управленческий аспект : монография / Б. Г. Прошкин ; ред. И. П. Поварич ; Кемеров. гос. ун-т. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008. – 379 с.
35. Подлиннова А., Силаев А. Портрет государственного служащего: социальные и психологические аспекты // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 1.
36. Ржаницына, Л. С. Стимулирование труда и его производительность // Уровень жизни населения регионов России. – 2014. – № 2. – С. 36–44.
37. Ремезов А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности государственных служащих // Молодой ученый. 2016. № 11. С. 930-933.
38. Рябова М. А. Особенности стимулирования персонала в управлении промышленным предприятием // Социальная политика и социология. – 2013. – № 1. – 165–177.
39. Чиркин В.Е. Основы государственного и муниципального управления: Учебник / В.Е. Чиркин. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с
40. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / В. В. Черепанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 679 с.
41. Чернова В.А. Индикативный подход к оценке реализации государственной политики по повышению качества жизни населения // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 15. – № 16. – С. 96-109.

42. Шелкоплясова Г.С., Коблева А.Л. Роль мотивационного менеджмента в эффективном управлении персоналом: теоретический аспект // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2014. № 4 (43). С. 160-163.

43. Экономика и социология труда : учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 062100 Управление персоналом / под ред. А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 583 с. : ил. – (Высшее образование. Бакалавриат) (Учебник)

44. Якушкин Н.М. Государственное и муниципальное управление. Учебное пособие/ Н.М.Якушкин, С.А.Шарипов, Э.Б. Хафизова.- Казань: ФГОУ ТИПКА, 2014. – 120 с.

45. Росстат: Справка «О численности и оплате труда гражданских служащих федеральных государственных органов (центральных аппаратов министерств и ведомств) за 2017 год.

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра Мубаракова И.Р.
по специальности 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление»
на тему «Мотивация как фактор повышения эффективности деятельности
государственных служащих современной России (на примере Министерства
труда, занятости и социальной защиты РТ)»

Объект исследования: система мотивации деятельности государственных гражданских служащих.

Предмет исследования: методы обеспечения мотивации деятельности государственных гражданских служащих Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ.

Цель работы: разработка практических рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Работа имеет теоретическое и практическое значение. Изложенные в ней методические подходы могут быть использованы в экономическом исследовании путей повышения эффективности деятельности государственных служащей.

Annotation to the final qualifying work of the bachelor Mubarakov I.R. in the specialiaty 38.03.04 « Motivation as a factor of increasing the efficiency of civil servants in modern Russia (on the example of the Ministry of labor, employment and social protection of the Republic of Tatarstan »

Object of research: the system of motivation of public civil servants.

Subject of research: methods of motivating the activities of civil servants of the Ministry of labor, employment and social protection of the Republic of Tatarstan.

Objective: to develop practical recommendations aimed at improving the system of motivation of civil servants of the Ministry of labor, employment and social protection of the Republic of Tatarstan.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of sources and applications. The work is of theoretical and practical importance. The methodological approaches outlined in it can be used in the economic study of ways to improve the efficiency of public servants.

ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для специалиста Министерства труда,
занятости и социальной защиты РТ

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста государственной службы допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж. Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Специалист государственной службы обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста муниципальной службы возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при

необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые

45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запах газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

Физическая культура на производстве

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду специалистов государственной службы, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха специалистов государственной службы учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе специалистов имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Культура делового общения

В целях повышения деловой репутации «Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ» и его сотрудников и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих.

Перечень документов Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ и ее структурных подразделений, составляющих служебную тайну (документов ограниченного распространения). В Типовом кодексе этики и служебного поведения государственных служащих, которого придерживаются в своей деятельности государственные служащие Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ, говорится, о том, что государственный служащий обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или которая стала ему известна в связи с исполнением им должностных обязанностей.

Документация по организационно-нормативному регулированию деятельности Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ: Устав; структура Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ; штатное расписание; положения об отделах и комиссиях; должностные инструкции; Положения.

О порядке уведомления руководителя Министерства труда, занятости и социальной защиты РТ о фактах обращения в целях склонения сотрудников

Министерства (государственного служащего) к совершению коррупционных правонарушений

В соответствии с регламентом работа с запросами граждан и организаций осуществляется на основании ФЗ «О порядке рассмотрения обращения граждан Российской Федерации». Порядок обжалования действий установлен Федеральным законом от 02.05.2006 года №59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».