

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

_____ САВУШКИНА Л.Н.

«21» мая 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Мотивация, как фактор повышения эффективности деятельности
муниципальных служащих Республики Татарстан (на примере
Администрации Вахитовского и Приволжского районов ИК г. Казани)**

Обучающийся:

Камалеева Алина Ильсуровна

Руководитель:
профессор, д. э. н.

Файзрахманов Джаудат Ибрагимович

Рецензент:
доцент, к. т. н.

Асадуллин Наиль Марсирович

Казань 2018

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
Савушкина Л.Н.
«__» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Камалеева Алина Ильсуровна
(Фамилия Имя Отчество обучающегося)

- 1. Тема работы:** Мотивация, как фактор повышения эффективности деятельности муниципальных служащих Республики Татарстан (на примере Администрации Вахитовского и Приволжского районов ИК г. Казани)
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «21» мая 2018г.»
- 3. Исходные данные к работе:** Федеральные законы «О государственной службе» и «О муниципальной службе», специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические аспекты системы мотивации муниципальных служащих; мотивация и стимулирование персонала: понятие, принципы, требования; теории мотивации персонала; этапы разработки системы мотивации труда персонала; общая характеристика системы мотивации муниципальных служащих Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета города Казани; краткая характеристика Администрации; анализ системы управления персоналом и кадрового

состава; современное состояние системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих; пути совершенствования системы мотивации муниципальных служащих Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета города Казани; предложения по совершенствованию нематериальной мотивации муниципальных служащих; мероприятия по улучшению материальной мотивации муниципальных служащих; оценка эффективности предложенных мероприятий.

5. Перечень графических материалов:_____

6. Дата выдачи задания

«20» мая 2016г.

Руководитель

Д. И. Файзрахманов

Задание принял к исполнению

А. И. Камалеева

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.09.16	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	15.03.17	
Мотивация и стимулирование персонала: понятие, принципы, требования	20.11.16	
Теории мотивации персонала	2.02.17	
Этапы разработки системы мотивации труда персонала	15.03.17	
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ВАХИТОВСКОГО И ПРИВОЛЖСКОГО РАЙОНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА ГОРОДА КАЗАНИ	15.10.17	
Краткая характеристика Администрации	25.06.17	
Анализ системы управления персоналом и кадрового состава	6.09.17	
Современное состояние системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих	15.10.17	
ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ВАХИТОВСКОГО И ПРИВОЛЖСКОГО РАЙОНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА ГОРОДА КАЗАНИ	15.04.18	
Существующие кадровые проблемы в администрации	19.12.17	
Мероприятия по улучшению системы мотивации муниципальных служащих	24.02.18	
Оценка эффективности предложенных мероприятий	15.04.18	
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.05.18	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	10.05.18	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.05.18	

Обучающийся

Камалеева А.И.

Руководитель

Файзрахманов Д.И.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	10
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	12
1.1. Мотивация и стимулирование персонала: понятие, принципы, требования.....	12
1.2. Теории мотивации персонала.....	19
1.3. Этапы разработки системы мотивации труда персонала	22
2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ВАХИТОВСКОГО И ПРИВОЛЖСКОГО РАЙОНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА ГОРОДА КАЗАНИ	25
2.1. Краткая характеристика Администрации	25
2.2. Анализ системы управления персоналом и кадрового состава	28
2.3. Современное состояние системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.....	37
3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ВАХИТОВСКОГО И ПРИВОЛЖСКОГО РАЙОНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА ГОРОДА КАЗАНИ	53
3.1 Предложения по совершенствованию нематериальной мотивации муниципальных служащих.....	53
3.2. Мероприятия по улучшению материальной мотивации муниципальных служащих	56
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	60
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Одной из наиболее острых проблем системы государственного управления в России является повышение эффективности труда муниципальных служащих, что очень актуально в настоящее время.

Труд муниципальных служащих недооценен. Существенная разница в оплате труда между муниципальными служащими и работниками негосударственного сектора затрудняет привлечение на муниципальную службу квалифицированных специалистов и руководителей, что приводит к оттоку муниципальных служащих в негосударственный сектор экономики, снижает эффективность деятельности муниципальных органов, ухудшает профессиональный и половозрастной состав муниципальных служащих.

Учитывая перечисленные проблемы, должна быть разработана эффективная система мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих. Эта система должна, в первую очередь, соответствовать социальному и правовому положению муниципального служащего, степени возлагаемой на него ответственности.

Выбранная тема является актуальной на сегодняшний день, так как именно от четкой разработки эффективной системы стимулирования зависят результаты деятельности муниципальных служащих, повышение их социальной и творческой активности, а также в целом состояние экономики и положение страны в мировом сообществе.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение мотивации, как фактора повышения эффективности деятельности муниципальных служащих Республики Татарстан на примере Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета города Казани. Достижение поставленной цели потребовало решение ее приоритетных задач:

- 1) Раскрыть сущность теории мотивации персонала;

- 2) Дать краткую характеристику Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани;
- 3) Проанализировать систему управления персоналом и кадрового состава в Администрации;
- 4) Выявить существующие проблемы стимулирования труда;
- 5) Разработать мероприятия по совершенствованию мотивации муниципальных служащих и рассчитать их эффективность.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: обобщение и сравнение, анализ и синтез, дедукция и индукция, логический и системно-структурный анализы, анализ литературы, социологические методы (анкетирование).

По материалам выпускной квалификационной работы была опубликована следующая статья: Современные проблемы в мотивации персонала, Ситдикова Л.Ф., Камалеева А.И., в сборнике: «Студенческая наука – аграрному производству» материалы 76-ой Международной студенческой научной конференции. Казанский государственный аграрный университет. 2018 год.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1. Мотивация и стимулирование персонала: понятие, принципы, требования

Достойные цели, перспективные планы, хорошая организация станут неэффективными без обеспечения стимулирования–повышения заинтересованности персонала в их реализации. Суть менеджмента – «достижение эффекта через других людей», нужно, чтобы они захотели делать то, что от них требуют. Постулат управления гласит: «Единственный метод заставить человека что-то сделать – сделать так, чтобы он сам захотел это сделать»[15,с. 55].

Стимулы – определенные раздражители, влияющие на работника со стороны в целях побуждения его к деятельности. Примером стимулов выступают конкретные предметы, поступки иных людей, обязательства, возможности, что хотел бы приобрести человек за определенные действия[15,с. 59].

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становятся необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально-обусловленных потребностей работника.

Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за определенный проделанный объем работы получит предварительно оговоренное вознаграждение.

Успех в любой деятельности зависит не только от способностей и знаний, но также и от мотивации (стремления человека работать и достигать значительных результатов). Чем выше уровень мотивации и активности, тем

намного больше факторов способны побудить человека к деятельности, и, тем самым, больше усилий он старается для этого приложить. Как правило, индивиды, которые высокомотивированы, больше работают и достигают лучших результатов в своей деятельности.

Необходимо различать мотивацию и стимулирование труда. Мотивация ориентирована на изменение отношения к труду, а стимулирование - на поддержание определенного уровня производительности труда. Результат мотивации - изменение среды реализации трудовой деятельности или местоположения самого индивида, а результат стимулирования - упрочнение положения индивида, обеспечение исполнения им трудовых норм или увеличение производительности труда и качества работы без значительных перемен условий[14,с. 31].

Мотивация представляет собой основополагающие функции менеджмента, представленные на рисунке 1[10,с. 44].

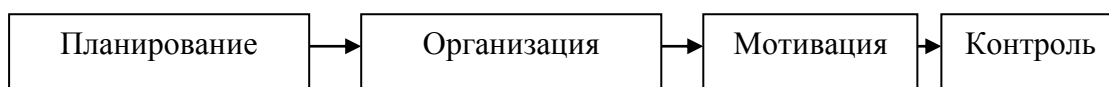


Рисунок 1 – Базовые функции менеджмента

В настоящее время более четкого и общепринятого определения понятия «мотивация» не существует. Различные авторы трактуют его по-разному. Само слово «мотив» (в переводе с латинского «двигаю») [11,с.24]. В более широком смысле мотив – все то, что вызывает активность человека: потребности, нужды, эмоции, установки и пр. Мотив – основа мотивации. По мнению профессора О.С. Виханского, мотивы располагаются внутри каждого человека[8,с.94].

Сам термин «мотивация» впервые применил А. Шопенгауэр в своей статье «Четыре принципа достаточной причины». В социологическом словаре понятие «мотивация» трактуется как[9,с. 36]:

- внутреннее осмысление человеком ситуации, выбор и оценка альтернатив поведения, возможных результатов, формирование на данной основе мотивов;

- достаточно постоянный комплекс мотивов, который трактует поведение того или иного индивида.

Согласно экономическому словарю, мотивация – внешнее и внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности в целях получения желаемого результата, наличие заинтересованности к данной деятельности.

Далее выявим сущность термина «мотивация» с точки зрения отечественных ученых.

По мнению Э. А. Уткина, «мотивация – состояние личности, формирующее уровень его активности и ориентированности действий человека в той или иной обстановке» [11,с.95].

Согласно Г. Г. Зайцеву, «мотивация - побуждение к активной деятельности личностей, общественных, различного рода групп, ориентированное на удовлетворение конкретных потребностей» [7,с. 62].

Интересен подход к пониманию сущности мотивации как процесса отечественного экономиста А. М. Сергеева, который считает, что мотивация - «процесс, обусловленный необходимостью, создающая побуждение к действию или активности» [16,с. 45].

В рассмотренных выше определениях отечественных исследователей, мотив определяется двумя ключевыми элементами: деятельность и направленность. В то же время, зарубежные исследователи М. Мескон, М. Альберт под мотивацией считали «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных или организационных целей» [18,с. 47].

Итак, анализ подходов российских и зарубежных ученых к пониманию сущности и содержания «мотивации», показал, что трактовки «мотивации» сходны в одном: мотивация - активная движущая сила, определяющая поведение индивида. Причем побуждение, навязанное как извне, так и внутренне, есть самопобуждение.

Как процесс, мотивацию можно отразить в форме последовательных стадий (рисунок 2) [12,с. 38]:

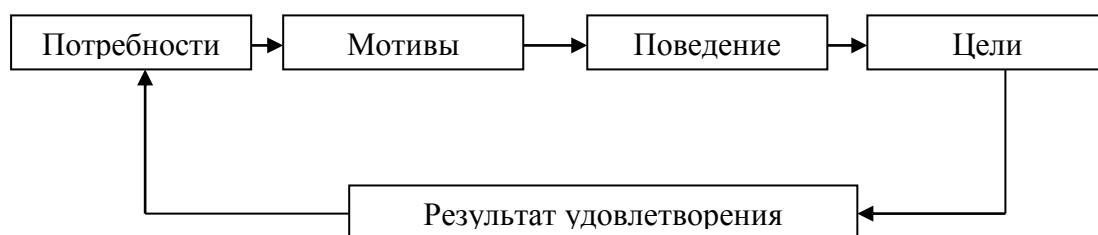


Рисунок 2 – Схема протекания мотивационного процесса

- возникновение потребности. Потребность проявляется в определенное время и «требуется» от индивида, чтобы он искал способы ее устранения.

- поиск пути устранения потребности. На данной стадии индивид осуществляет поиск возможностей устранения, удовлетворения потребности.

- определение направления действия. На такой стадии проводится увязка таких вопросов, как: что мне нужно получить, чтобы потребность устранить; что нужно сделать, чтобы получить желаемое.

- реализация действий. В этот период индивид затрачивает усилия для того, чтобы предпринять действия, которые, должны ему предоставить способность приобретения чего-либо, чтобы устранить потребность.

- получение материального или нематериального вознаграждения за выполнение действий.

- устранение потребности. На данном этапе человек до возникновения новой потребности либо прекращает деятельность, либо осуществляет поиски возможностей по устранению потребности.

Система стимулирования персонала представляет собой комплекс материальных и нематериальных стимулов.

Итак, определим базовые принципы, на которых строится система стимулирования персонала организации[16,с.77]:

- системность. Достижение большей результативности любой способ стимулирования получает при многочисленном повторении и систематическом применении на практике;

- комплексность. Чем больше диапазон потребностей сотрудника, получаемых удовлетворение в процессе применения стимулирующих мер, тем выше результат;

- пропорциональность. Награда за достижение цели обязана соответствовать величине усилий, которые затрачивает работник;

- преобладание положительной мотивации. Как известно, поощрение благотворно влияет на трудовую инициативу работника, чем наказание;

- дифференциация. Система мотивации должна предусматривать многообразные виды вознаграждений для различных сотрудников (денежные и не денежные стимулы);

- временная близость. Вознаграждать сотрудника за успешно выполненное задание важно в кратчайшие сроки;

- понятные и четкие критерии. Сотрудники должны понимать, какая награда (наказание) последует за определенные действия;

- принятие ключевых организационных целей. Абсолютно каждый сотрудник должен знать, что хорошо для организации, а что – плохо;

- соблюдение законодательных норм. Механизмы и правила вознаграждения обязаны соответствовать действующему законодательству;

- уважение к личности и достоинству сотрудников. Уважая работника как личность, руководитель, тем самым, мотивирует его.

Итак, в действительности стимулирующий процесс может быть намного сложнее. Мотивы, которые движут сотрудниками, чрезвычайно неоднородны, склонны к переменам и создаются под воздействием ряда внешних и внутренних факторов - навыков, способностей, образования, финансового благосостояния и пр. В связи с этим, прогнозировать то, как будет вести себя сотрудник в зависимости от применяемой стимулирующей системы, достаточно затруднительно.

Система мотивации персонала - комплекс задач по стимулированию его деятельности, повышению показателей, решение которых скажется на росте прибыли компании. Правильно организованная система мотивации и стимулирования персонала в организации способствует управлению поведением сотрудников, формированию условий для процветания [13,с. 28].

Система мотивации и стимулирования персонала обязана соответствовать стратегии и тактике предприятия. В таком случае мотивационная система предоставит возможность руководителям создавать необходимое поведение сотрудников, повышать их интерес к компании, увеличивать производительность труда.

Главная цель системы мотивации персонала – стимулирование деятельности персонала в целях повышения производительности труда. Заинтересованный работник всегда лучше исполняет служебные обязанности, что положительно воздействует на прибыль компании.

Главные задачи системы мотивации[13,с. 47]:

- стимулирование развития и повышения квалификации сотрудников;
- оптимизация расходов на персонал;
- обеспечение лояльности сотрудника и стабильности штата;
- стимулирование результативной работы каждого сотрудника;
- привлечение сотрудников с высокой квалификацией.

На сегодняшний день приобрели популярность разного рода системы мотивации, такие, как японская, американская и западноевропейские модели.

В японской модели большая роль принадлежит качественному показателю, способствующему росту прибыли фирмы. В связи с этим, компании применяют эффективные системы заработной платы, анализа организации рабочих мест, аттестации работников, бонусы и пр.

По японской модели, сотрудники отождествляются с той фирмой, на которую они трудятся. При этом каждый сотрудник уверен, что он значимое лицо для своей компании и от его действий зависит ее судьба.

На рисунке 3 представляется схема системы мотивации в организации [20,с. 29].



Рисунок 3 - Схема системы мотивации в организации

Корпоративная система мотивации и стимулирования персонала организации включает такие элементы, как[16,с. 76]:

- цели и задачи;
- стратегия и политика компании;
- принципы мотивации и стимулирования труда;
- функции системы;
- материальное и нематериальное стимулирование;
- технология формирования системы.

Выделим основные требования к системе стимулирования и мотивации персонала[17,с. 94]:

- 1) ясность и конкретность системы;
- 2) объективность оценки результатов труда сотрудника;

3) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;

4) работник должен знать, какое вознаграждение получит в зависимости от результатов своего труда;

5) вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее.

Итак, мотивация – сложный процесс: от проявления потребности и действия к достижению цели, удовлетворению потребности. Результатом действия системы стимулирования в организации должно быть повышение эффективности деятельности данной организации, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия.

1.2. Теории мотивации персонала

В теории и практике менеджмента существуют две подгруппы теории мотивации – содержательные и процессуальные теории.

Теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Содержательные теории мотивации, в первую очередь, стараются выявить потребности, которые побуждают людей к действию. В таких теориях делается попытка понять, что именно побуждает человека к деятельности.

Более известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG(потребностей существования роста и связей), разработанная К. Альфредом, теория приобретенных потребностей Д. Мак – Клееланда, теория двух факторов Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации описывают, как происходит сам процесс мотивации. Известны следующие основные теории процесса

мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, теория Портера – Лоулера.

Большой вклад в теорию мотивации труда внес А. Маслоу – разработчик структуры и иерархии человеческих потребностей (рисунок 4)[21,с. 84].



Рисунок 4 - Пирамида потребностей А. Маслоу

Данная теория впоследствии получила широкое применение и была названа пирамидой потребностей[21,с. 85]:

- физиологические потребности - необходимые для выживания (потребности в еде, воде, отдыхе);
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - потребности в защите от опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- социальные потребности - чувства социального взаимодействия, привязанности;
- потребности в уважении - потребности в самоуважении, признании;
- потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Если потребность более высшего уровня будет мощным определяющим фактором в поведении человека, то для начала следует удовлетворить потребность более низшего уровня.

Ф. Герцберг выделил две группы факторов, оказывающих влияние на экономическое поведение человека - «мотиваторы» и «гигиенические» факторы.

К «мотиваторам» относятся потребности работника в самореализации, служебного роста, достижения, признания и ответственности.

К «гигиеническим» факторам относятся: справедливое распределение заработной платы, условия работы, ее надежность и стабильность. Гигиенические факторы удовлетворяют потребности человека.

Таким образом, удовлетворенность работой вызывается «мотиваторами», в то время как неудовлетворенность работой - следствие действия гигиенических факторов.

Иная модель мотивации – теория трех факторов Д. Мак - Клеелланда. Он считал, что человеку присущи три потребности: власть, достижение и причастность[23,с. 110].

Потребность достижения заключена в желании индивида достигать стоящих перед ним целей наиболее результативно, чем ранее. Потребность причастности заключена в стремлении к дружеским отношениям с окружающими. Потребность властвования - приобретенная, развивается на базе обучения, жизненного опыта и заключается в том, что человек пытается контролировать людей, ресурсы и процессы.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В. Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий. Данная теория базируется на том, что человек стремится достичь какую-либо цель тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Вывод теории справедливости – если по результатам деятельности работник обнаруживает несправедливость в отношении оценки своего труда, то он будет стараться снизить его эффективность.

Согласно теории Э. Локка, люди, ставящие перед собой более высокие цели, прикладывают больше усилий и выполняют работу лучше.

Э. Локк выделил следующие требования к целям[23,с.111]:

- цель должна быть конкретной;
- сотрудник должен принять цель;
- получать информацию о своем продвижении к цели.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера - Лоулера. Данная теория базируется на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Ключевой вывод такой теории в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Таким образом, существует большое количество мотивационных теорий, рассматривающих ту или иную сторону удовлетворения мотива трудового поведения работника.

1.3. Этапы разработки системы мотивации труда персонала

Система мотивации труда муниципальных служащих разрабатывается в каждом учреждении с учетом специфики его деятельности, организации штата и пр.

В ходе формирования системы мотивации и стимулирования персонала выделим следующие этапы[26,с. 35]:

- утверждение целей и задач;
- утверждение тарифной сетки;
- утверждение инструментов, которые планируют применять в системе мотивации персонала (материальные и нематериальные);
- проведение оценки каждого сотрудника;

- установление взаимосвязи между результатами деятельности и вознаграждением.

Система стимулирования персонала проходит оценку в ряд этапов[25,с.17]:

- оценка существующей системы мотивации и стимулирования персонала в администрации путем проведения анкетирования работников;
- обработка анкет;
- анализ каждого фактора, по которому производится мотивация сотрудников администрации.

Проведение опросов, анкетирования помогает определить потребности сотрудников. Их удовлетворение является отличным стимулом для результативной работы.

Механизм реализации модели стимулирования и мотивации зависит, в основном, от желания или нежелания администраций РТ, а также от специфических условий, которые характерны для коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель.

Отсутствие приемлемого механизма стимулирования и мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях. В целом же, по оценке, около 70 % западных корпораций, действующих на российском рынке, и до 40% лидирующих компаний теряют своих менеджеров из-за перехода их на сторону конкурентов[14,с. 95].

Зачастую компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала, которые не всегда работают результативно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников.

Главная ошибка линейных руководителей состоит в том, что они пытаются мотивировать подчиненных исходя из собственных представлений о том, что такое хорошо и что такое плохо. Например, многие руководители считают, что дать подчиненному сложное интересное задание - лучший способ мотивации, что срабатывает далеко не всегда. Другие же

руководители пытаются давать подчиненным детальные инструкции, опекать и контролировать их работу.

Из всей гаммы разработанных мотивационных моделей можно определить более оправдавшие себя в практической деятельности[14,с. 62]:

- кнут и пряник;
- первичная и вторичная потребность;
- внутреннее и внешнее вознаграждение;
- факторная модель стимулирования;
- справедливость и ожидание;
- социальная справедливость и пр.

Анализ эффективности влияния той или иной модели на поведение человека в процессе трудовой деятельности показывает, что эффективность труда во многих случаях зависит не только от мотивирующих факторов, но и от той трудовой среды, атмосферы и трудовой этики, в которой работает человек.

По нашему мнению, мотивация служит главным побудителем человека к определенной деятельности. Как известно, в древности главным «мотиватором» для людей было удовлетворить себя в пище, одежде, жилье, т.е. в удовлетворении физиологических потребностей. На сегодняшний день деньги являются одним из важнейших факторов, без которых человек не может существовать в современном мире. Для достижения эффективных и результативных организационных целей необходимо мотивацию каждого сотрудника подкреплять соответствующими стимулами. Только от верно подобранных стимулов зависит «отдача» сотрудника и удовлетворение его потребностей.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ВАХИТОВСКОГО И ПРИВОЛЖСКОГО РАЙОНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА ГОРОДА КАЗАНИ

2.1. Краткая характеристика Администрации

Муниципальное казенное учреждение «Администрация Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета муниципального образования города Казани» создано в соответствии со статьей 31 Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Законом Республики Татарстан от 28.07.2004 № 45-ЗРТ «О местном самоуправлении в Республике Татарстан», Уставом муниципального образования города Казани, решением Казанской городской Думы от 06.12.2010 № 6-2 «Об учреждении органа Исполнительного комитета г. Казани - муниципального учреждения «Администрация Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета муниципального образования города Казани».

Администрация является территориальным органом Исполнительного комитета муниципального образования города Казани (далее - Исполнительный комитет города Казани), обладает статусом юридического лица с момента ее государственной регистрации в установленном законодательством о регистрации юридических лиц порядке.

Учредителем Администрации является муниципальное образование города Казани в лице Представительного органа муниципального образования города Казани - Казанской городской Думы.

В состав муниципального органа входят 2 района города Казани, это Вахитовский район и Приволжский районы.

Юридический адрес Администрации Вахитовского и Приволжского района города Казани: 420049, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Ипподромная, 14.

Полное наименование Администрации: муниципальное казенное учреждение «Администрация Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета муниципального образования города Казани». Сокращенное наименование: МКУ «Администрация Вахитовского и Приволжского районов города Казани».

В своей работе Администрация руководствуется Конституцией РТ, законами и подзаконными актами Республики Татарстан, ФЗ от 8 января 1998 г. № 8-ФЗ «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» (в редакции Федерального закона от 13 апреля 1999 г. № 75-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации»)), который устанавливает общие принципы организации муниципальной службы и основы правового положения муниципальных служащих в Российской Федерации.

Следующим законодательным актом, регулирующим деятельность муниципального управления в РФ, является Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Кроме того, 02.03.2007 Государственной Думой России был принят Федеральный закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Предметом и целью деятельности Администрации является выполнение управленческих функций в сфере реализации вопросов местного значения, реализации, переданных в установленном законодательством

порядке, государственных полномочий, определенных муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления города Казани на территории Вахитовского и Приволжского районов муниципального образования города Казани в рамках своей компетенции, в пределах, установленных в соответствии с законодательством, Уставом муниципального образования города Казани, настоящим Положением и иными муниципальными правовыми актами.

Администрация является исполнительно - распорядительным органом местного самоуправления города Казани, наделенным Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения, а также по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города Казани федеральными законами и законами Республики Татарстан.

Для достижения главной цели в Администрации ставится ряд задач:

- создание благоприятных условий для жизнедеятельности населения;
- проведение единой районной политики и исполнение правовых актов в целях комплексного развития районов;
- укрепление экономических основ и стабильности районов;
- обеспечение комплексного решения вопросов обслуживания населения, достижение тем самым политической и социальной стабильности в районах.

Организационная структура управления Администрации Вахитовского и Приволжского районов является линейно-функциональной. Линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

В структуру Администрации районов входят:

- глава администрации;
- заместители главы администрации;
- руководитель аппарата администрации;
- территориальные органы - администрации районов города, создаваемые в целях обеспечения управления внутригородскими районами.
- функциональные органы администрации города: департаменты, комитеты, управления - юридические лица.

Структура Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного Комитета г. Казани представлена на рисунке 5.

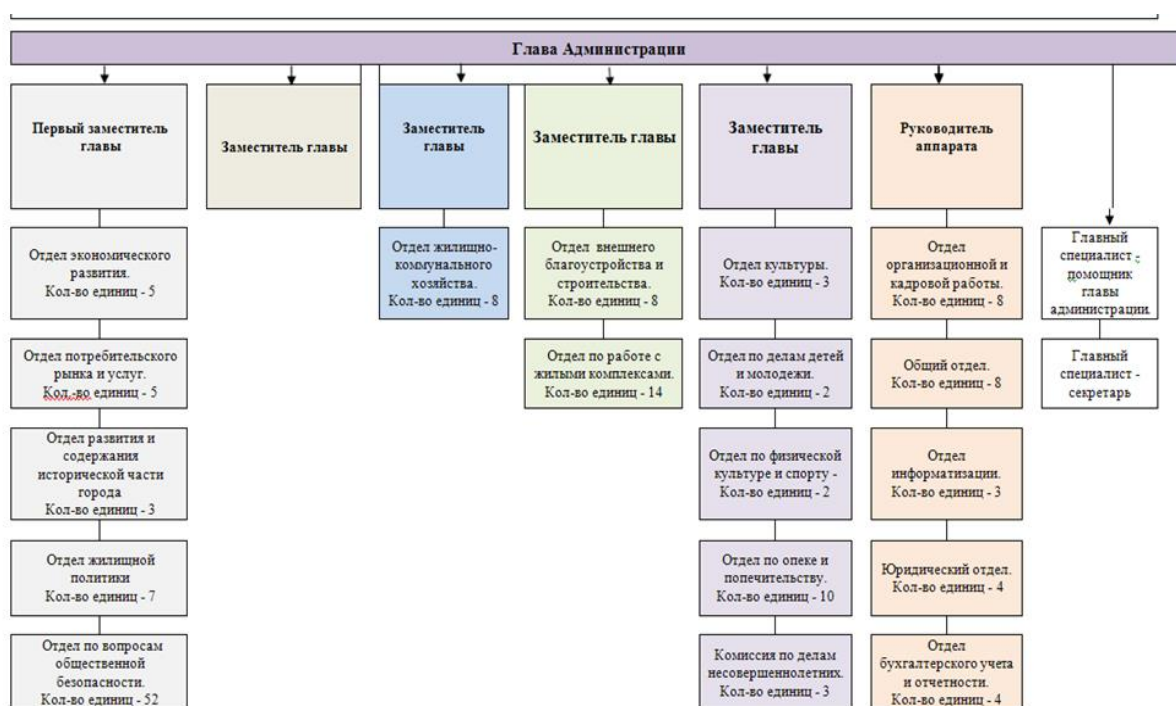


Рисунок 5 - Структура Администрации Вахитовского и Приволжского районов ИК г. Казани

2.2. Анализ системы управления персоналом и кадрового состава

Анализ кадрового состава Администрации предполагает периодическое и целенаправленное изучение служащих по характеристикам

пола, возраста, образования, квалификации, стажа работы и другим социально-демографическим признакам.

Он предусматривает:

- определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием;
- определение качественного уровня расстановки работников по должностям;
- определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Существующая система мотивации и стимулирования труда сотрудников в Администрации Вахитовского и Приволжского районов ИК г. Казани включает следующие элементы:

- разнообразие применяемых стимулов к сотрудникам данного органа, т.е. не только оплата труда является основным стимулом, но и продвижение по службе, страхование, льготы и другие стимулы;
- дружелюбная и доверительная атмосфера в данном органе власти;
- создание благоприятных условий труда в органе (удобный график работы, оснащение всех рабочих мест оргтехникой, чистота, освещение);
- забота о здоровье сотрудников (предоставление льгот на лечение, получение путевок);
- проводятся церемонии (чаепитие) для улучшения отношений в коллективе, регулярные совещания;
- имеются возможности служебного роста;
- самостоятельность в выполнении работы;
- стабильность заработной платы, социальные гарантии;
- получение премий;
- получение грамот органа;
- выражение сотрудникам благодарности за работу (похвала);
- медицинское страхование сотрудников и членов их семей;
- гарантированная пенсия;

- компенсационные выплаты.

Персонал Администрации составляют муниципальные служащие, которыми являются граждане, исполняющие обязанности в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, муниципальными правовыми актами.

Муниципальные служащие выполняют свои должностные полномочия за денежное содержание, выплачиваемое за счёт средств местного бюджета.

Для более наглядной квалификационной характеристики служащих рассмотрим показатели, представленные в ниже приведенных таблицах и рисунках.

Таблица 1 – Динамика численности и фонда начисления заработной платы муниципальных служащих в Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани за 2015-2017 гг.

Период	Численность работников всего, чел.	Фонд начисления зарботной платы работников, тыс. руб.
2015	164	20 231
2016	139	24 143
2017	151	26 704

Как видно из таблицы 1 фонд начисления заработной платы работников в Администрации с 2015 года увеличился на 32%, что составило 26 704 рублей, это свидетельствует о том, что уровень материального стимулирования растет.

Таблица 2 – Движение персонала Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани за 2015-2017 гг., чел.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	В среднем за 2015-2017 гг.
Наличие на начало года	162	138	154	151
Поступило	7	4	3	5
Выбыло	5	3	6	5
Наличие на конец года	164	139	151	151

Как видно из выше представленной таблицы 2, на начало 2017 года численность состава сотрудников составляла 154 сотрудника, это на 2% больше, чем численность служащих на начало 2016 года. К концу 2017 года численность сотрудников сократилась чуть менее чем на 2 % и составила 151 сотрудник.

Далее рассмотрим динамику половозрастного состава работников муниципального учреждения за 2017 год.

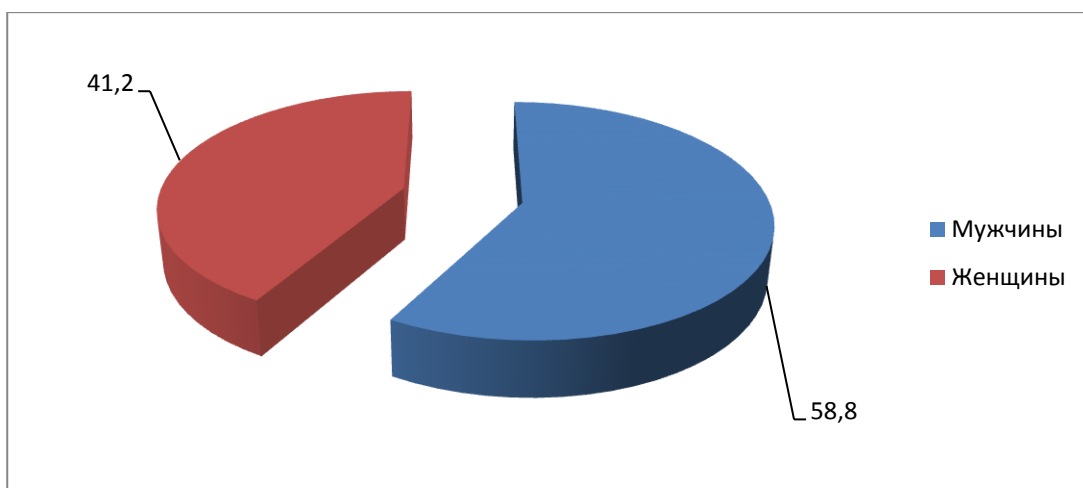


Рисунок 6 – Структура персонала по полу в Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани за 2017 год, %

Как свидетельствует представленный рисунок 6, в структуре персонала преобладают мужчины (58,8%).

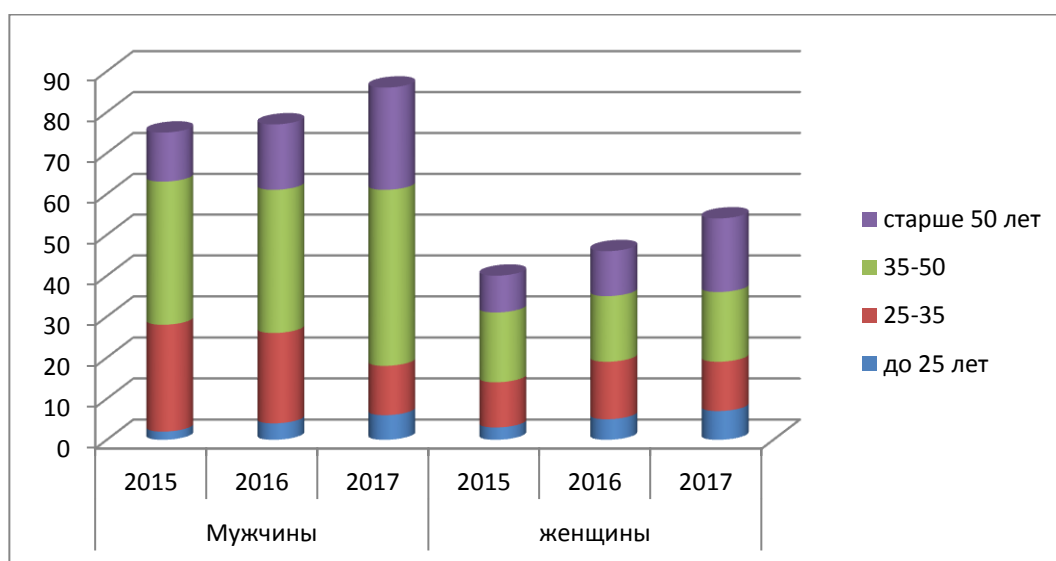


Рисунок 7 – Структура персонала по возрасту в Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани за 2015-2017 год, чел.

В 2017 году количество мужчин в Администрации в возрасте 25-35 лет составило 9 человек, 35-50 лет – 38 человек и старше 50 лет – 14 человек. Сравнивая с данными 2015 года можно заметить, что мужчин в возрасте 25-35 лет становится меньше, а число служащих от 50 лет увеличилось. Это говорит о том, что молодые люди не стремятся устраиваться на муниципальную службу, так как первые 3-5 лет низкая моральная и материальная заинтересованность. Количество женщин в возрасте 25-35 лет в 2015-2017 годы постоянно. Растет число женщин 35-50 лет, так как работа на муниципальной службе для них стабильна. Проведем анализ структуры персонала по уровню образования, который представлен на рисунке 8.

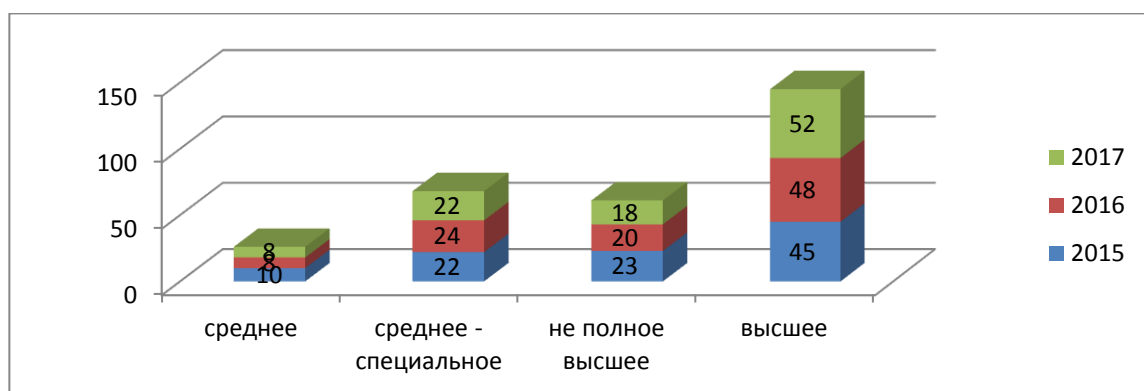


Рисунок 8– Структура персонала по уровню образования в Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани за 2015-2017 гг., %

Анализ представленного рисунка 8 свидетельствует о том, что в 2017 году 52% сотрудников имеют высшее образование, что, существенно, важно. Не полное высшее образование имеют 18% муниципальных служащих, которые совмещают работу с обучением на заочной форме обучения. В сравнении с 2015 годом в 2017 году снизилось число служащих, которые имеют среднее - специальное образование на 2%. Выше приведенные данные свидетельствуют о том, что муниципальным служащим с высшим образованием быстрее подняться по карьерной лестнице и добиться успехов.

Лица, заменяющие в отделе муниципальные должности муниципальной службы, включены в перечень муниципальных должностей муниципальной службы Администрации Вахитовского и Приволжского

районов в соответствии с законом Республики Татарстан «О реестре муниципальных должностей муниципальной службы», являются муниципальными служащими.

Для всех сотрудников разработаны должностные инструкции, на основании которых муниципальные служащие Администрации Вахитовского и Приволжского районов выполняют свои должностные обязанности. Должностные инструкции утверждаются руководителем Администрации. Должности технического персонала, включенные в штатное расписание, к муниципальным должностям муниципальной службы не относятся.

На начало нового года составляется штатное расписание каждого отдела по представлению начальника отдела и утверждается главой Администрации Вахитовского и Приволжского районов в пределах установленной численности работников и фонда оплаты труда, доходов и расходов на его содержание в пределах выделенных бюджетных ассигнований.

Управление персоналом Администрации – важнейшая функция данного органа власти – представляет собой систему организации и управления процессами подбора, отбора и найма, их обучения и оценки кадров. В системе управления персоналом выделяют субъект и объект. Субъектами управления являются Глава и ведущий специалист по организационной и кадровой работе, основными должностными обязанностями которого являются следующее:

- отбор, подбор и найм сотрудников в рамках требований трудового законодательства, положений приказов Главы Администрации;
- разработка кадровой политики Администрации;
- сбор материалов для аттестационных, квалификационных, конкурсных комиссий;
- представление сотрудников к поощрениям и взысканиям;
- создание и ведение личных дел сотрудников;

- учет отпусков сотрудников, контроль над составлением и соблюдением графиков отпусков;
- контроль над исполнением требований рабочей дисциплины и трудового распорядка;
- прогнозирование и планирование качественной и количественной потребности в кадрах;
- постоянное совершенствование системы управления персоналом Администрации.

Под объектом управления понимается персонал Администрации. Персонал Администрации Вахитовского и Приволжского районов – это весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников.

Информация о трудоустройстве представлена на субпортале управления кадровой политики Аппарата Исполнительного комитета г. Казани официального портала органов местного самоуправления kzn.ru.

Порядок поступления на работу в Администрацию Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета г. Казани:

- соискатель может принести резюме лично по адресу ул. Ипподромная, д.14, каб.17 (время работы с 9 до 18 часов с перерывом на обед с 12 до 13 часов), отправить на электронный адрес и по факсу. Кроме того, всю исчерпывающую информацию об имеющихся вакансиях можно получить по телефону;
- кандидату назначается дата проведения оценки профессионально важных умений, которая включает в себя выполнение соискателем ряда заданий - групповых и индивидуальных. На реализацию многоступенчатой системы оценки уходит порядка 8 часов. В ходе данных мероприятий оцениваются профессиональные навыки и умения, которыми обладает кандидат, его способности анализировать, выстраивать коммуникацию и планировать время;

- после прохождения оценки профессионально важных умений кандидату назначается интервью, в ходе которого специалист разъясняет результаты оценки. В случае успешного прохождения всех этапов кандидат при отсутствии вакантных должностей зачисляется в кадровый резерв. В случае наличия вакантных должностей, а также соответствия кандидата квалификационным требованиям, проводится личная встреча с руководителем структурного подразделения, для трудоустройства в которое он рассматривается;

- кандидаты на определенные должности проходят добровольное тестирование с использованием Полиграфа;

- в случае положительного результата проводится собеседование с главой Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета г. Казани;

- трудоустройство.

На муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным действующим законодательством о муниципальной службе, при отсутствии ограничений, связанных с муниципальной службой.

Одним из важных факторов в стимулировании труда муниципальных служащих является оценка их трудовой деятельности, которая проводится в Администрации в форме аттестации.

Аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.

Аттестации подлежат все муниципальные служащие в Администрации, за исключением:

- 1) замещающие должности муниципальной службы менее одного года;

2) достигшие возраста 60 лет;

3) беременные женщины;

4) находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска;

5) замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует. Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования. Материалы аттестации предаются представителю нанимателя (работодателю).

Оплата труда муниципального служащего производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы (должностной оклад), а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых законами РФ и РТ.

Работа каждого отдела Администрации планируется на год. Годовой план составляется исходя из основных направлений деятельности отделов администрации районов по социально-экономическому развитию районов в соответствии с планами и программами развития г. Казани и РТ. На основании годового плана формируется ежеквартальный и ежемесячный планы мероприятий. Предложения в проекты планов представляются главе

Администрации не позднее, чем за 30 дней - по годовым планам и 7 дней - по месячным планам, который осуществляет формирование планов. К проектам годового и месячного планов при необходимости прилагаются обоснования вопросов, включаемых в план, а также справки о выполнении планов работы за истекший период.

2.3. Современное состояние системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих

Для оценки систем стимулирования и мотивации персонала в Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета г. Казани был произведен анализ документов, согласно которым, данная система основана на Федеральном законе «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ, Положении об оплате труда, Положении о премировании, приказах руководителя учреждения и иных внутренних нормативных актах.

Ниже на рисунке 9 представляются виды стимулов обеспечения результативной трудовой деятельности человека. Вознаграждение – то, что человек определяет для себя ценным. Но ценность для каждого человека понимается по-своему, соответственно, различается и оценка вознаграждения его относительной ценности. Выделяется два типа вознаграждений: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение предоставляет сама работа, в частности, чувство достижения результата, содержательность и значимость выполняемой работы, общение, самоуважение. Внешнее вознаграждение дается самой организацией, то есть увеличение оплаты труда, карьерный рост, особый служебный статус и престиж, похвала и признание,

предоставление дополнительного отпуска, служебного автомобиля, страхование.

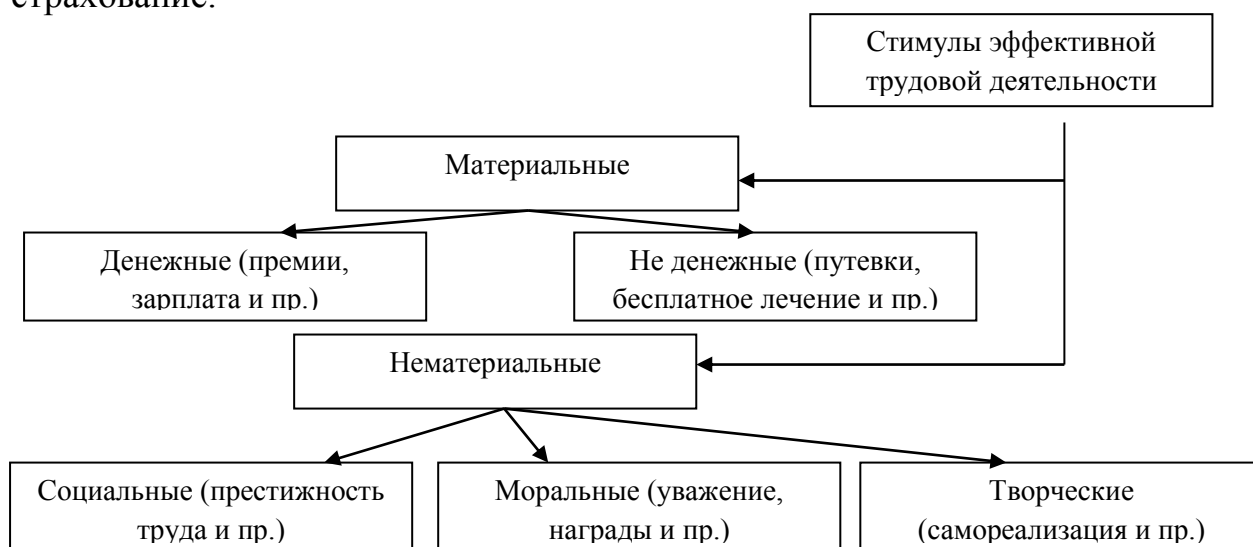


Рисунок 9 – Виды стимулов

Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» гласит, что «оплата труда является основным средством материального обеспечения служащего и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности». Оплата труда производится в виде денежного содержания.

Согласно данному закону, в Администрации применяются следующие основные элементы денежного содержания муниципальных служащих:

- 1) должностной оклад (в соответствии с замещаемой должностью);
- 2) оклад за классный чин (в соответствии с присвоенным служащему классным чином);
- 3) иные дополнительные выплаты, в частности ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на службе (в зависимости от стажа службы);
 - премии за выполнение особо важных и сложных заданий, порядок выплаты которых определяется представителем нанимателя;
 - ежемесячное денежное поощрение (в размере одного оклада денежного содержания);

- единовременная выплата (в размере двух должностных окладов) при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь (в размере одного должностного оклада);

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия службы (в размере до 200 % должностного оклада в зависимости от должности);

- средства на выплату районного коэффициента (30%);

- надбавка за работу в районах Крайнего Севера (30%)[2].

Все вышеперечисленное формирует фонд оплаты труда муниципальных служащих данного органа.

Анализ этих элементов денежного содержания служащего показывает, что определенную стимулирующую роль имеют только премии за выполнение особо важных и сложных заданий, которые в пределах имеющегося фонда оплаты труда размерами не ограничиваются.

Остальные составляющие денежного содержания четко фиксированы. Муниципальному служащему ежемесячная надбавка за выслугу лет на гражданской службе устанавливается приказом учреждения и в следующих размерах, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Размер денежной надбавки в Администрации Вахитовского и Приволжского районов, %

при стаже гражданской службы	в % от должностного оклада
от 1 года до 5 лет	10
от 5 лет до 10 лет	15
от 10 лет до 15 лет	20
свыше 15 лет	30

Как видно из таблицы 3, для муниципальных служащих стаж работы у которых свыше 15 лет размер денежной надбавки составляет 30% от должностного оклада, а у тех, кто на службе от 1 года до 5 лет – 10%. Существенная разница временных отрезков отталкивает молодых специалистов от работы на муниципальной службе.

Предоставление материальной помощи производится в ситуациях, представленных в таблице 4.

Таблица 4 - Выплаты материальной помощи

Виды материальной помощи	Размер денежных выплат, руб.
к юбилейным датам	не более одного оклада
к свадьбе работника	не более одного оклада
на похороны близких членов семьи	не более одного оклада
на дорогостоящее обследование	не более одного оклада
приобретение услуг платной медицины и дорогостоящих лекарственных препаратов	не более одного оклада
рождение ребенка	не более одного оклада
оказания социальной поддержки в связи с причинением ущерба имуществу	не более одного оклада

К выплатам компенсационного характера в Администрации относятся:

- доплата за совмещение профессий (определена трудовым договором);
- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- повышенная оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни (20% оклада);
- оплата сверхурочной работы (150% оклада за первые 2 часа работы работника);
- оплата за неиспользованный отпуск;
- оплата за работу в ночное время (20% оклада за час работы работника);
- выплаты за работу в местности с особыми климатическими условиями.

К выплатам стимулирующего характера, устанавливаемым работникам, относятся:

- премии за своевременное и качественное выполнение трудовых обязанностей по итогам работы за месяц (30% должностного оклада);

- премии за выполнение особо сложных и важных заданий (до 30%должностного оклада);

- денежное вознаграждение за добросовестное и качественное выполнение трудовых обязанностей по итогам календарного года (до двух окладов).

Система мотивации персонала базируется на стимулировании трудовой деятельности, включающей материальные и нематериальные стимулы, выступающие в различной форме, которые показаны в таблице 5.

Таблица 5 – Система стимулирования труда в Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета г. Казани

Вид стимулирования	Форма стимулирования	Основное содержание
материальное	1.Заработная плата	Оплата за труд работника, включающая основную (окладную) и дополнительную (премии по итогам деятельности за год, надбавки за работу в праздничные дни) заработную плату.
	2.Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
	3.Планы дополнительных выплат	Награждение ценным подарком организации
Нематериальное	4.Стимулирование свободным временем	Предоставление работнику выбора времени отпуска.
	5.Корпоративное страхование от несчастных случаев	Страхование сотрудника компании (ежегодно)
	6. Медицинское страхование	Медицинское страхование сотрудников и членов их семей
	7.Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, публичные поощрения.

При определении размеров выплат стимулирующего характера учитываются успешное и добросовестное исполнение работником своих

обязанностей в соответствующем периоде премирования, а также качество выполнения, срочность, сложность порученной работы.

Поощрение - это особая форма оценки и публичного признания их заслуг в работе, исполнении ими обязанностей на соответствующей должности муниципальной службы.

Самые распространенные материальные поощрения Администрации Вахитовского и Приволжского районов - премии и ценные подарки. Глава Администрации при наличии экономии по фонду оплаты труда имеет право премировать или наградить ценным подарком служащего за долголетнюю и безупречную службу при уходе на пенсию, к юбилейным датам, к праздничным датам Российской Федерации.

В Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета г. Казани за безупречную и эффективную службу предусматриваются следующие поощрения и награждения:

- объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения (50% должностного оклада);
- награждение Почетной грамотой Администрации с выплатой единовременного поощрения (75% должностного оклада) или с вручением ценного подарка;
- присвоение звания «Почетный работник Администрации» (денежное поощрение в размере одного должностного оклада или вручение ценного подарка для служащего);
- выплата единовременного поощрения (в размере 50% оклада денежного содержания) в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет (при стаже службы не менее 15 лет);
- присвоение почетных званий Российской Федерации («За безупречную службу» в размере трех окладов денежного содержания);
- награждение орденами и медалями Российской Федерации.

В сфере оплаты труда работодатель обязан осуществлять оплату труда и производить выплату надбавок и доплат компенсационного характера

работникам в соответствии с Положением об оплате труда служащих в Администрации и иными локальными нормативными документами.

За три года расходы на заработную плату выросли на 632 580 руб. (+21,8%), при этом наблюдается увеличение расходов на оклады + 28,6% и премии + 18,1%, а расходы на надбавки – сокращаются (-50%).

Рассмотрим динамику расходов на оплату труда, представленную в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика расходов на оплату труда Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета г. Казани за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	2015-2017гг	
				Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Расходы на заработную плату, тыс. руб.	2 653 847	2 892 420	3 525 000	871 153	124,7
В том числе:					
Оклад, тыс. руб.	9 800	10 500	12 600	2 800	122,2
Премия, тыс. руб.	4620	5400	5460	840	115,3
Надбавки, тыс. руб.	1480	1200	980	-500	48,9
Среднесписочная численность, чел	160	153	141	-19	88,0
Средний уровень премий в месяц, руб.	3 330	3 218	3 300	-30	99,1
Средний уровень надбавок в месяц, руб.	3627	2500	1815	-1813	50,03
Средняя заработная плата в месяц, руб.	20 231	24 143	26 077	5 846	122,4

В структуре расходов на оплату труда 70-75% составляют оклады, а доля премий и надбавок – незначительная. Средняя заработная плата за три года возросла на 5 846 руб. и составила 26 077 рублей в месяц. Представляется, что перераспределение структуры заработной платы с учетом увеличения постоянной части и снижения переменной – неэффективно, снижает стимулирование к труду.

С целью более полного изучения системы стимулирования труда в Администрации и выработки на ее основе мероприятий по

совершенствованию существующей системы был проведен социологический опрос сотрудников данного органа власти (Приложение А).

Целью исследования является выявление отношения персонала Администрации к существующей системе мотивации и стимулирования труда в данном учреждении. Данное социологическое исследование имеет не сплошной, а выборочный характер. Выборочная совокупность составила 60 человек. Для сбора первичной социологической информации применяется метод анкетного опроса.

В результате проведенного опроса выяснилось, что 28 человек из 60 (46,6%) выполняемой работой вполне довольны, она им интересна, 32 человека (53,3%) с ответом затруднились.

На вопрос: «Оцениваете ли вы перспективы профессионального и служебного роста?» 18 человек (30%) оценивают свои перспективы, 29 человек (48,3%) не видят перспективы (преимущественно женщины, занимающие должность рядового исполнителя) и еще 13 человек (21,6%) затруднились с ответом. В итоге можно отметить, что потребности, связанные с самосовершенствованием специалистов, удовлетворены в меньшей степени (рисунок 10).

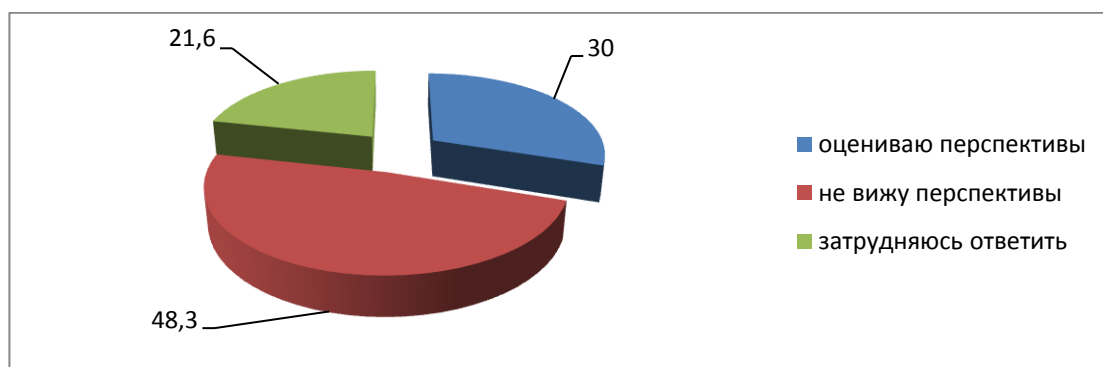


Рисунок 10 – «Оцениваете ли Вы перспективы профессионального и служебного роста?», %

Большинство опрошенных считают, что их не удовлетворяют условия труда (режим, место расположения администрации) - 33 человека (55%), в то время как 27 человек (45%) удовлетворяют.

На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас размер оплаты труда?» 80% (48 человек) ответили, что размер оплаты труда их не устраивает, но 20% (12 человек) полагают, что размер оплаты труда их вполне устраивает (рисунок 11).

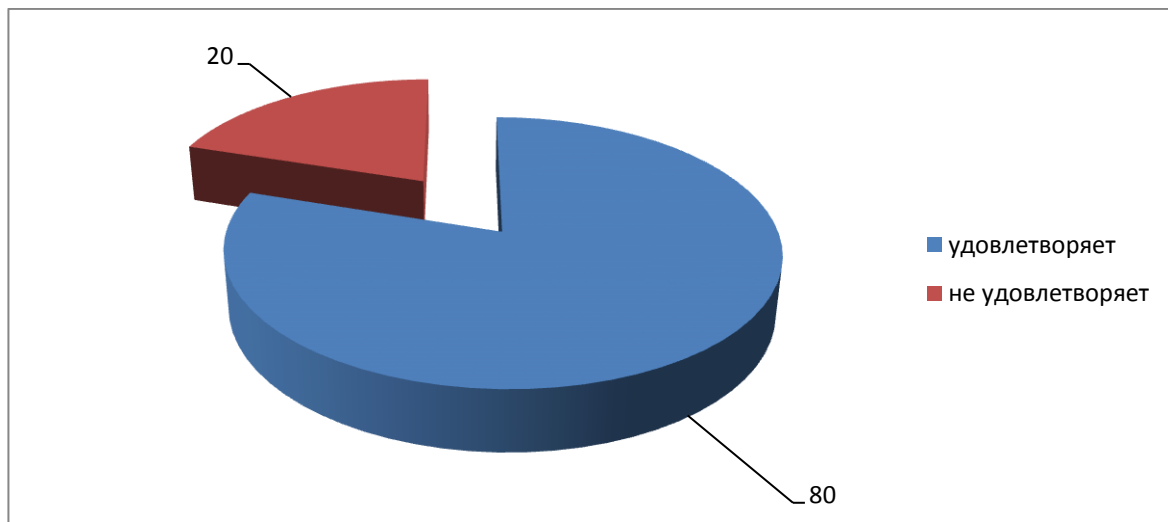


Рисунок 11 – «Удовлетворяет ли Вас размер оплаты труда?», %

Большинство опрошенных побуждают работать в Администрации надежность места работы –66,6% (40 человек). Кроме этого, 5% (3 человека) опрошенных полагают, что возможность карьерного роста, 8,3% (5 человек) - условия труда, еще 8,3 % (5 человек) - признание и одобрение результатов работы, 11,6 % респондентов (7 человек) считают, что возможность творческого и личного роста (рисунок 12).

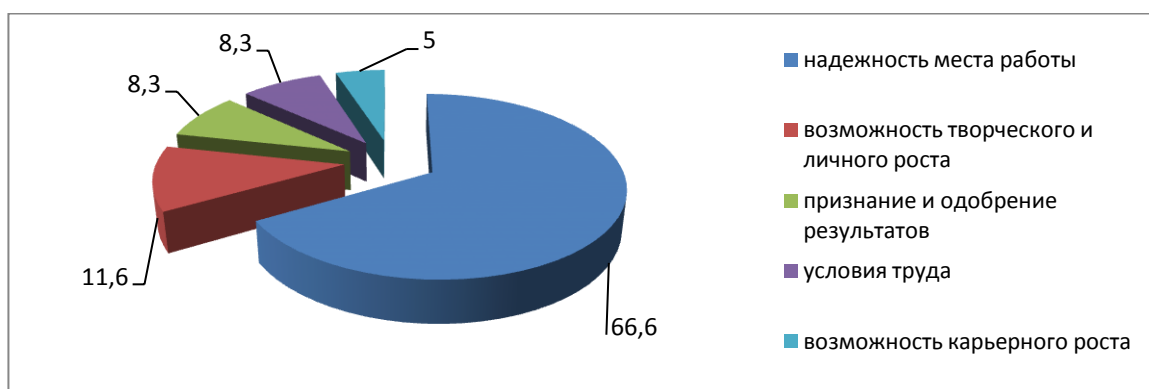


Рисунок 12 - Что побуждает Вас работать в данной Администрации?, %

На вопрос: «В каких пределах фиксируется размер денежного содержания?» у 60% (36 человек) в пределах от 20 000 – 26 000 рублей, у 40% или 24 человек свыше 26 000 рублей.

На вопрос: «Какие награды и поощрения Вы получали за последние три года?» 60% респондентов ответили, что наград и поощрений не было, 23,3% получали благодарность в приказе главы, 40% - грамоты Администрации (рисунок 13).

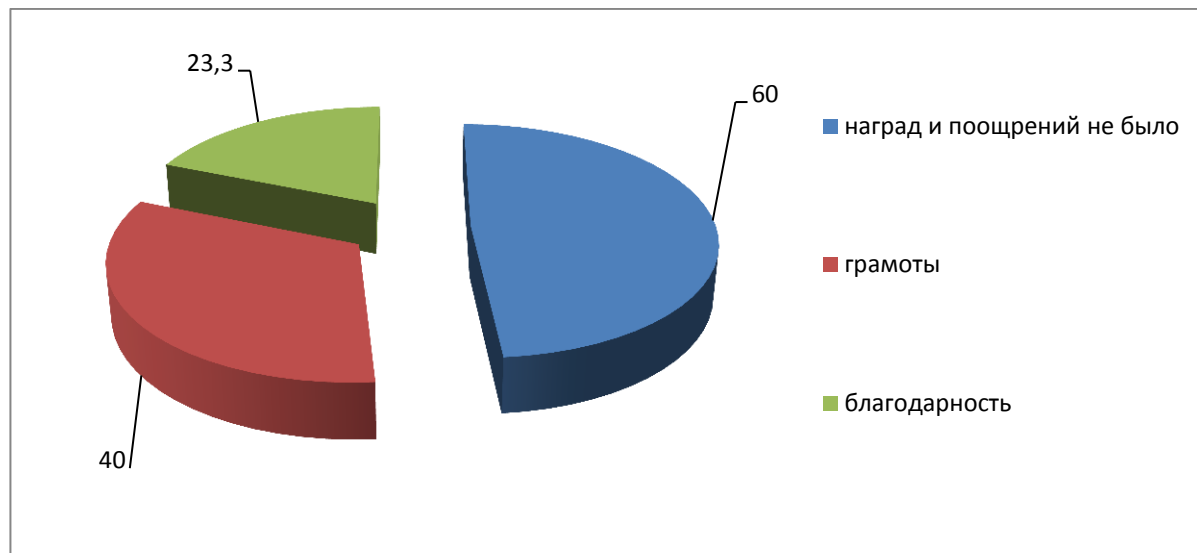


Рисунок 13 – «Какие награды и поощрения Вы получали за последние три года?», %

Предпочитают материальное стимулирование 75% (45 человек), в то время как 25% (15 человек) - нематериальное (рисунок 14).

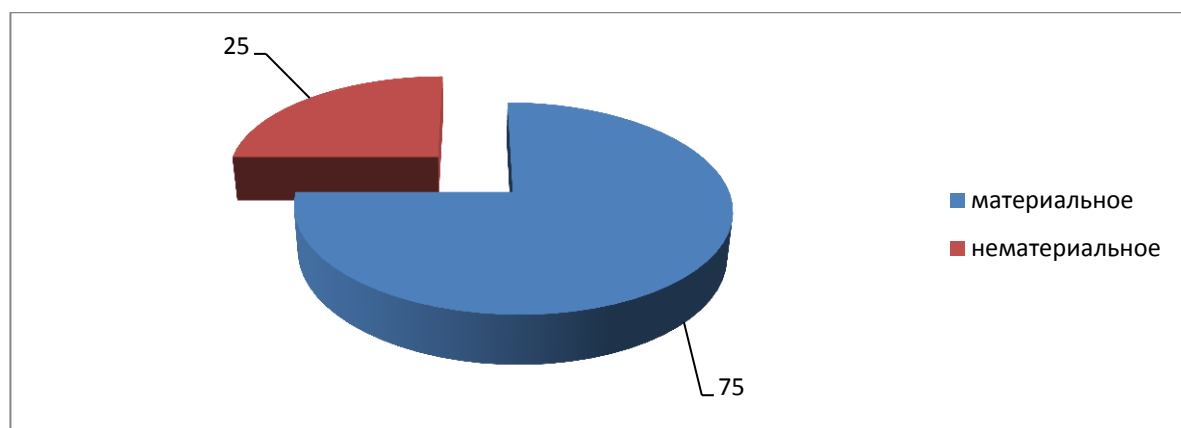


Рисунок 14 – «Какой из перечисленных видов стимулирования труда Вы предпочитаете?», %

На вопрос: «Какими видами льгот Вы пользуетесь?» все респонденты (100%) пользуются только страхованием.

На вопрос: «По Вашему мнению, какие факторы стимулируют деятельность сотрудника?» 62% полагают, что материальные, 36% -

нематериальные (ответственное отношение к работе, значимость выполнения обязанностей) и 2% - штрафы и взыскания.

Высокая значимость материальных потребностей, в первую очередь, связана с возрастной структурой персонала. Известно, что в возрасте до 45 лет ведущим стимулом к трудовой деятельности является именно заработная плата. Кроме того, учитывая, что наибольшую долю персонала составляют мужчины, особое внимание уделяется мотиву потребности в стабильности.

После проведения опроса в Администрации Вахитовского и Приволжского районов ИК г. Казани наиболее ярко выражены следующие проблемы в стимулировании и мотивации муниципальных служащих:

- эмоциональная истощенность, что связано со спецификой работы муниципальных служащих, их ненормированным графиком работы;

- сотрудники не удовлетворены заработной платой, так как она является низкой, для тех, у кого маленький стаж работы (низкий конкурентный уровень материального вознаграждения служащих обуславливает снижение качества их труда, создает благоприятную среду для проявления коррупции);

- диспропорция между уровнем оплаты труда и социальной значимостью деятельности муниципальных служащих (слабая привязка к реальному уровню ответственности и результатам служебной деятельности);

- низкая производительность труда персонала;

- материальное стимулирование не является действенным в силу нехватки бюджетных средств;

- отсутствие зачастую связи между вознаграждением и конкретными результатами труда персонала;

- стимулирование происходит только по завершению работы, а не по промежуточным достижениям (большие успехи труднодостижимы, поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени);

- не анализируются мотивы трудового поведения, т.е. нет конкретных стимулов для специалистов в зависимости от их потребностей (как следствие – низкая мотивация сотрудников);

- не используется деловая оценка претендентов, в систему подбора и отбора кадров входит только собеседование и анкетирование;

- нет разработанной схемы замещения должностей;

- не осуществляется поэтапный отбор кандидатур на вакантную должность;

- не в полной мере учитываются требования, предъявляемые к характеру работы и особенностям профессии, что отрицательно влияет на процесс адаптации молодых сотрудников;

- недостаточное внимание уделяется этапу адаптации работников на новом рабочем месте, что позволяет достичь: чувство причастности к делам администрации, правильное понимание своих задач, должностных обязанностей, высокий уровень заинтересованности в работе, в улучшении дел в администрации, понимание своей роли в общем успехе.

- поверхностная оценка деловых качеств сотрудников;

- не учитываются мнения коллег, которые знают достоинства и недостатки сотрудника;

- процедура больше формализована, нежели происходит реальная оценка кандидата;

- ограничены возможности для наращивания знаний в силу недостаточной заработной платы служащего и недостатка средств в бюджете;

- практически нет стажировок, не выделяются денежные средства на обучение;

Низкий конкурентный уровень материального вознаграждения, а также эмоциональная истощенность в учреждении обуславливает снижение качества и эффективности труда персонала, порождает текучесть в Администрации.

Для разработки рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации персонала в Администрации, был проведен анкетный опрос с целью определения типологии мотивации сотрудников (Приложение Б).

Для выяснения отношения к труду представляет интерес степень удовлетворенности работой. Только 26,7 % полностью удовлетворены заработком, 60% удовлетворены социальным пакетом, 46,7% - удовлетворены режимом и объемом работы (рисунок 15).

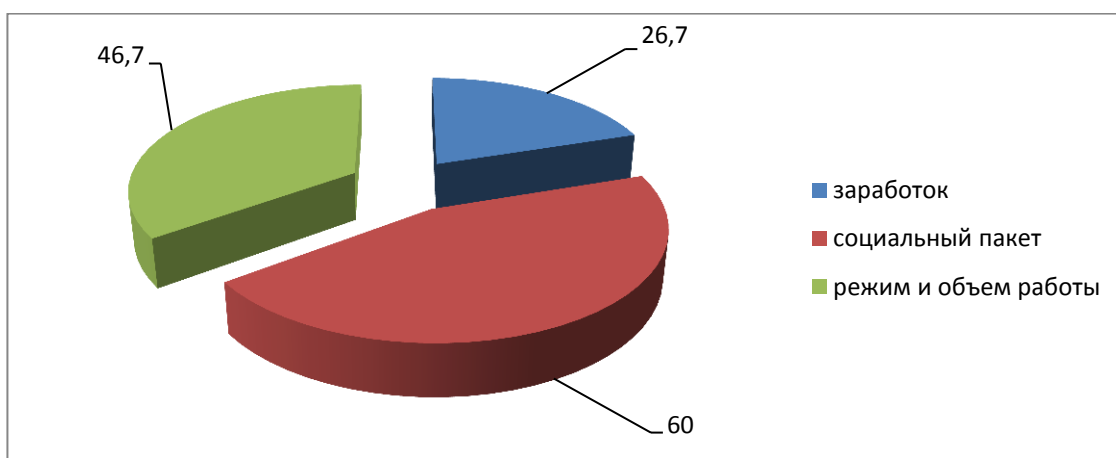


Рисунок 15 – «Какими из ниже перечисленных потребностей Вы удовлетворены?», %

Ситуация с удовлетворением социальных потребностей сотрудников выглядит вполне благополучной. На вопрос: «Какие потребности Вы удовлетворяете, работая в данной Администрации?» 46,7% сотрудников удовлетворены тем, что они полезны обществу, 60% - удовлетворены общественным статусом, 66,7% - межличностными отношениями, 66,7% - отношением с руководителем, 33,3% - приобретением нового опыта, связей (рисунок 16).

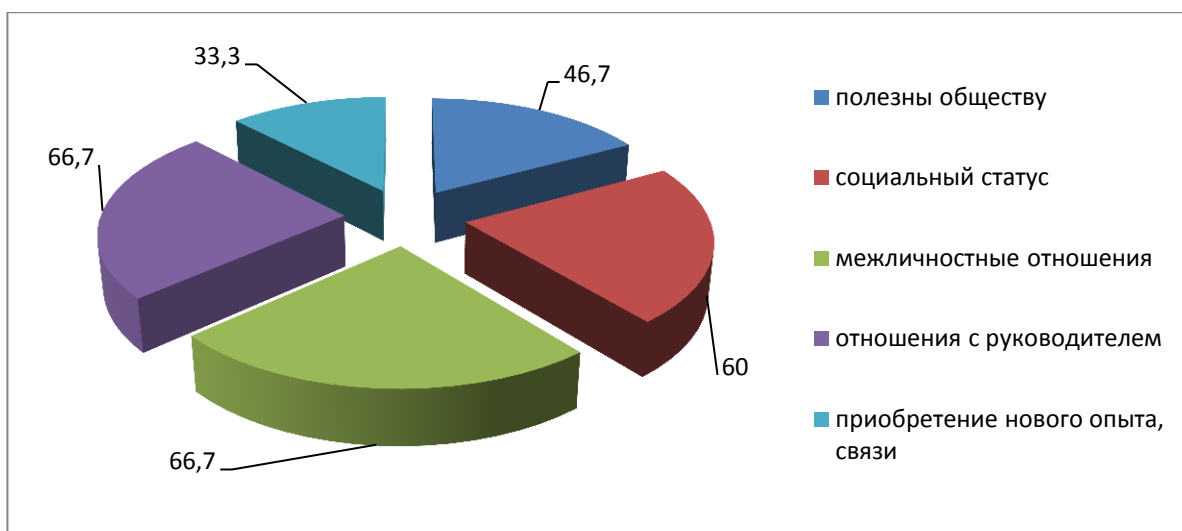


Рисунок 16 - «Какие потребности Вы удовлетворяете, работая в данной Администрации?», %

Респондентам было предложено ответить на 13 вопросов путем выбора варианта ответа, наиболее точно отражающего степень удовлетворенности тем или иным компонентом анкеты. Каждому из трех вариантов ответа было присвоено количество баллов от 3 (совершенно удовлетворен) до 1 (совершенно не удовлетворен). При обработке анкеты был выведен средний балл по каждому компоненту.

Каждый вопрос в данной анкете ориентирован на одну из четырех групп ценностей: содержание работы (вопросы 1, 8, 11, 13); общественную полезность (вопросы 3, 7, 12); оплату труда (2, 9, 10); статус работника (5, 6, 14)[26].

Обозначенные подгруппы вопросов объединяются в две группы: первая (включает содержание работы и общественную полезность) - характеризует ценностную ориентацию, вторая (включает статус работника и оплату труда) - прагматическую ориентацию. По результатам опроса были также получены данные по тому, к какому типу мотивации сотрудник относится. Если у респондента средний балл по первой группе выше среднего балла по второй, то у него ценностная ориентация и 1 тип мотивации. Если равное количество баллов по группам, то у респондента 2 тип мотивации и нейтральная ориентация. Если средний балл по второй

группе выше, то у респондента прагматическая ориентация и 3 тип мотивации.

Как показало проведенное исследование, у 12 сотрудников (19,1%) наблюдается I тип мотивации, т.е. работники, ориентированы преимущественно на содержательность и общественную значимость труда, у 24 человек (40,2%) II тип мотивации, т.е. работники ориентированы на оплату труда и статусные ценности, у 24 человек (40,7%) 3 тип мотивации - работники, у которых значимость ценностей сбалансирована.

По силе мотивации:

- 1) средний балл в диапазоне от 3 - 2,4 – сильная мотивация;
- 2) средний балл в диапазоне от 2,39 - 1,6 - средняя мотивация;
- 3) средний балл в диапазоне от 1,59 - 1 - слабая мотивация[26].

По направленности мотивы классифицируются на:

- 1) мотивы достижения (если средний балл превышает 2,5);
- 2) мотивы сохранения (если средний балл в диапазоне 1,5 - 2,5);
- 3) отсутствие мотивации вообще (если средний балл не более 1,5)[26].

В Администрации 20 человек из 60 исследуемых - с сильной мотивацией, 40 человек - со средней мотивацией. Что касается направленности мотивации, то у 15 человек - мотивы достижения, у 45 человек - мотивы сохранения.

Таким образом, проведенный социологический опрос позволил выяснить, что в данном муниципальном органе работают, в основном, сотрудники со средней силой мотивации, с прагматической ориентацией, со вторым типом мотивации, с преобладанием среди мотивов - мотива сохранения.

В результате проведенного анализа удалось выяснить, что сотрудники Администрации Вахитовского и Приволжского районов ИК г. Казани удовлетворены самой работой, они считают ее интересной. Но одновременно с этим испытывают неудовлетворение от оплаты труда,

предлагаемого за их трудовые усилия. В связи с этим необходима разработка рекомендаций, направленных на повышение мотивации трудовой деятельности сотрудников и, как следствие, эффективности их труда.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ВАХИТОВСКОГО И ПРИВОЛЖСКОГО РАЙОНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА ГОРОДА КАЗАНИ

3.1 Предложения по совершенствованию нематериальной мотивации муниципальных служащих

В настоящее время различают материальные и нематериальные стимулы. Очевидно, что материальные стимулы заключаются в мотивации труда в виде его оплаты, т. е. заработной платы, наличии премиальных выплат и др. Что касается нематериальных стимулов, то по отношению к государственным и муниципальным служащим могут применяться различные рычаги - мотиваторы. Среди классических выделим общественное порицание, похвалу, выдачу грамот, размещение на «Доске почета». Подчеркнем, что главной задачей данного раздела является выявление тех рычагов, которые наиболее полным образом активизировали бы потенциал служащих, в связи с чем, актуализируется вопрос об индивидуальном исследовании системы ценностей и мотивов отдельных служащих. Чтобы система стимулирования труда сотрудников в Администрации не была однобокой и малоэффективной необходимо нематериальное стимулирование труда сотрудников, что также требует улучшения в администрации районов. Мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда в Администрации представлены в таблице 7.

Внедрение Доски Почета с фотографиями сотрудников позволит достигнуть признания данных специалистов, отличать их от других муниципальных служащих данной администрации.

Таблица 7 - Мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда в Администрации

Наименование мероприятия	Работы по внедрению	Ответственные исполнители
1. Установить Доску Почета с фотографиями специалистов	1) издать приказ об утверждении Доски Почета; 2) разработать и утвердить положение о Доске Почета; 3) вывесить на стенде фотографии отличившихся молодых специалистов, добившихся высоких показателей в работе (с указанием их инициалов и заслуг).	начальник отдела, в котором специалисты удостоены почета
2. Применять соответствующие стимулы к работникам в зависимости от их потребностей	1) проводить 1 раз в год анкетирование работников для выявления у них мотивов трудового поведения. 2) в связи с полученными результатами применять по отношению к сотрудникам соответствующие стимулы.	Глава администрации секретарь
3. Предоставлять дополнительные задания сотрудникам для реализации потенциала работников, а также для содержательности работы	в зависимости от результатов тестирования давать индивидуальные задания тем сотрудникам, которые направлены на достижение высоких показателей в работе.	Глава администрации
4. Чаще благодарить сотрудников, поддерживать на протяжении выполнения задания	прочитать лекцию руководящему персоналу по поводу взаимодействия с сотрудниками.	Глава администрации
5. Подписка на периодическую литературу	Оформить заказ на поступление периодической литературы	Глава администрации
6. Информирование сотрудников о возможном их продвижении по службе	Придавать гласности информацию о продвижении сотрудников, ставить в пример образцовых сотрудников.	Глава администрации
7. Повышение квалификации за рубежом	Выделить наиболее способных сотрудников, склонных к обучению для повышения квалификации за рубежом.	Глава администрации

Лучшим муниципальным служащим (с условием - стаж должен быть не менее 15 лет) необходимо предоставлять гибкий график работы в качестве стимулирования их к эффективному и качественному труду.

Для принятия решения о совершенствовании системы стимулирования труда работников была изучена типология трудовой мотивации.

В зависимости от типа мотивации сотрудника можно применять инструменты стимулирования, которые приведут к желаемому трудовому поведению.

Важным фактором для сотрудников с 1 типом мотивации является общественное признание, личная ответственность за результаты труда, ощущение ценности результатов, их важность; признание, атмосфера взаимного уважения, доверия; продвижение в должности. Основными стимулирующими инструментами для них являются: благодарность, вручение наград, занесение на Доску Почета, предоставление дополнительных зданий, способствование карьерному росту.

Главным инструментом стимулирования для специалистов со 2 типом мотивации является повышение оплаты труда, расширение социального пакета.

Для сотрудников с 3 типом мотивации главной «приманкой», приведшей их в администрацию, является фактор социальной стабильности.

Убежденные в том, что государственные структуры стабильнее и надежнее любого бизнеса, они сознательно идут на небольшую зарплату, резонно полагая: пусть мало, но регулярно. К тому же, если учесть, что большинство в Администрации женщины, они как никто заинтересованы в стабильности. Основными стимулирующими инструментами для них являются: улучшение условий труда, межличностные отношения в коллективе (проведение церемоний, совместных мероприятий).

Для сотрудников, которые не в полной мере реализовывают свой потенциал необходимо предоставлять дополнительные задания для повышения содержательности их работы.

В силу недостаточности денежных средств бюджета для обучения сотрудников, закрепления и углубления их навыков, знаний предлагается подписка на журналы по специальности с выходом один раз в месяц.

3.2. Мероприятия по улучшению материальной мотивации муниципальных служащих

В целях повышения материальной мотивации сотрудников Администрации предлагается внедрить необходимый комплекс материальных стимулов, призванных обеспечить качественный и производительный труд данных работников и повысить их отдачу.

Основным фактором совершенствования системы мотивации и стимулирования труда является взаимосвязь уровня оплаты труда сотрудников с результативностью их деятельности.

Создание условий устойчивой мотивации сотрудников, обеспечивающих их прямую заинтересованность в результатах деятельности, предоставление больших полномочий, возможность проявления инициативы, премирование сотрудников приводят к существенному повышению результативности деятельности. На смену принципа «служение ради служения» приходит принцип «служение ради результата», приоритетным становится не выполнение определенного объемов работ, а достижение определенных результатов.

Предлагаем разработать Положение «О материальном стимулировании» сотрудников Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани (Приложение 3).

Разделение заработной платы на основную, выплачиваемую в зависимости от занимаемой должности, и вознаграждение, определяемое по

результатам индивидуального вклада работников, способствует более объективной оценке количества и качества труда персонала.

Как уже было отмечено, заработанная плата работников должна состоять из нескольких частей:

- 1) оклад в соответствии с замещаемой должностью, а также дополнительные надбавки;
- 2) стимулирующие выплаты;
- 3) компенсационные выплаты[1].

Действующая система оплаты труда в администрации не заинтересовывает сотрудников больше и лучше работать. Переменная (премиальная) часть заработной платы составляет примерно 25% от оплаты труда.

Наиболее предпочтительной будет такая схема оплаты труда сотрудников, которая предполагает формирование суммы их денежного содержания из двух частей (таблица 8):

- 1) гарантированного оклада в соответствии с замещаемой должностью;
- 2) оплаты труда по результатам деятельности, при этом величина гарантированной выплаты (оклад) должна составлять не менее 40% общей величины денежного содержания.

В связи с этим, введение подобной системы стимулирования может привести к улучшению качества работы, удовлетворению потребностей персонала, достижению высоких показателей работы.

Таблица 8 - Предполагаемая заработная плата муниципальных служащих Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани

Наименование частей оплаты труда	Доля в общей сумме оплаты труда
Основная (базовая) часть	60%
Премиальная часть	40%

Данный вариант оплаты труда будет целесообразным, поскольку все результаты деятельности будут зависеть от усилий самого работника, следовательно, будет происходить удовлетворение потребностей, как работника, так и эффективность деятельности Администрации в целом.

Увеличение премиальной части оплаты труда приведет не только к желанию сотрудников лучше работать, но и позволит повысить их статус.

Премирование сотрудников должно быть основано на индивидуальной оценке труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения задач Администрации.

Для премирования сотрудников необходимо разработать показатели эффективности деятельности сотрудников, к которым относятся:

- планирование работы;
- выполняемый объем служебной деятельности и его соответствие должностному регламенту;
- качество выполненной работы;
- сложность работы;
- ответственность (исполнение обязанностей в срок при минимальной степени контроля);
- самостоятельность (способность выполнять задания без дополнительного контроля);
- дисциплина (соблюдение служебного распорядка и сроков выполнения поручений).

Доплаты сотрудникам, их премирование производить за счет экономии фонда оплаты труда, а также за счет перераспределения средств между выплатами.

Введение бонуса за 100% отработанные часы в размере 10% должностного оклада позволит заинтересовывать сотрудников в деятельности администрации, эффективно выполнять предоставленную работу, что, в свою очередь, стимулирует их труд.

Сотрудникам, работающим напряженно и интенсивно, предлагается производить доплату к заработной плате, которая не будет ограничиваться максимальными размерами, но не ниже 50% должностного оклада в зависимости от замещаемой должности.

С целью улучшения системы мотивации и стимулирования труда в Администрации предлагается внедрение проектных мероприятий по материальному стимулированию труда сотрудников (таблица 9).

Таблица 9 - Мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования труда в Администрации Вахитовского и Приволжского районов

Наименование мероприятия	Работы по внедрению	Ответственные исполнители
1.Ввести бонус за 100% отработанные часы ежегодно (без отпусков, без сохранения и больничных) в размере 10% должностного оклада	1) отмечать сотрудников, проработавших 100% в году; 2) на основе полученных данных отобрать работников; 3) издать приказ о премировании сотрудников; 4) премировать сотрудников к заработной плате.	специалист отдела кадров, секретарь, глава администрации бухгалтер
2. Доплата за высокую интенсивность и напряжённость работы	1) отмечать на протяжении месяца сотрудников, работающих интенсивно и напряженно; 2) разработать перечень критериев интенсивности и напряженности.	Специалист отдела кадров, глава администрации начальники отделов, бухгалтер
3.Ввести премию за I,II,III кварталы в размере от 3-5 тысяч рублей в зависимости от результатов работы	1)разработать критерии премирования сотрудников; 2) внести поправки в Положение о премировании, Положение о выплате компенсационных надбавок и выплат стимулирующего характера.	Специалист отдела кадров, начальники отделов, глава администрации бухгалтер
4.Проведение конкурса (ежегодно) «Лучший сотрудник года» с присуждением премии	1) составить перечень критериев оценки лучшего отдела; 2) оценивать каждый отдел по заданным критериям; 3) в торжественной обстановке объявить победителя и наградить.	Специалист отдела кадров, руководитель, начальники отделов

6. Учредить выбор «Сотрудника месяца» с вручением ценного подарка	1) составить перечень критериев оценки сотрудников; 2) оценивать каждого сотрудника по заданным критериям; 3) в торжественной обстановке объявить победителя и наградить.	секретарь, глава администрации начальники отделов
7. Ввести единовременную выплату в зависимости от стажа работы	1) провести градацию выплаты в зависимости от стажа работы; 2) в Положении о выплате компенсационных надбавок и выплат стимулирующего характера ввести выплату.	Специалист отдела кадров, бухгалтер глава администрации

Проведение конкурсов на звание «Лучший отдел года» и «Сотрудник месяца» позволят заинтересовать работников в достижении высоких показателей труда, удовлетворять их потребности, стимулировать в повышении качества их трудовой деятельности.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности разработанных мероприятий предполагает ее экономическую и социальную эффективность.

Экономическая эффективность от реализации проекта определяется соотношением полученных результатов и затрат на мероприятия.

Социальную эффективность от внедрения мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников в администрации, предполагается оценить посредством проведения анкетирования персонала на предмет удовлетворенности внедренными мероприятиями.

Определим экономическую эффективность проекта по повышению мотивации муниципальных служащих. Для этого расходы на проведение предложенных мероприятий представим в виде сметы затрат. Смета затрат

позволяет рассчитать затраты на мероприятия по отдельным статьям и представлена в таблице 10.

Как видно из ниже представленной таблицы, расходы на организацию и проведение мероприятий составляют 208 400 рублей.

Для разработки Положения «О материальном стимулировании» будет приглашен специалист с соответствующими знаниями.

Таблица 10 – Смета затрат на реализацию мероприятий по повышению эффективности мотивации персонала в Администрации

Наименование затрат	Количество	Стоимость единицы руб.	Сумма, руб.	Обоснование затрат
Разработка Положения «О материальном стимулировании»	1	14 400	14 400	В соответствии с расчетами
Благодарность сотрудникам	-	-	-	-
Подписка на периодическую литературу (журналы, газеты) по специальности	1	2 000	2 000	В соответствии с расчетами
Доплата за напряженность и интенсивность работы	25	1 000	25 000	В соответствии с расчетами
Ввести премию за I,II,III кварталы в размере от 3-5 тысяч рублей в зависимости от результатов работы	50	3 000	150 000	В соответствии с расчетами
Организация и проведение конкурса «Лучший сотрудник года»	1	5 000	5 000	В соответствии с расчетами
Организация и проведение конкурса «Сотрудник месяца» с вручением ценного подарка	1	5 000	5 000	В соответствии с расчетами
Установка «Доски Почета»	1	7 000	7 000	В соответствии с расчетами
Итого			208 400	

Результаты экономической оценки в целом отображены в таблице 11.

Нормативный коэффициент эффективности равен 0,14, в связи с этим, формулу расчета экономического эффекта представим следующим образом:

$$EE_y = E_y - E_{nc} * C,$$

Где E_y - годовая экономия либо результаты, которые достигаются в результате конкретной деятельности;

E_{nc} - нормативный коэффициент эффективности;

C - затраты на конкретную деятельность, для которой подсчитывается экономический эффект.

Таблица 11 – Показатели экономической оценки предложенных мероприятий в Администрации Вахитовского и Приволжского районов

Наименование мероприятий	Ответственные за выполнение	Источник финансирования	Затраты, руб.	Экономический эффект, тыс. руб.	Экономическая эффективность $6=(4/5)*100$
Разработка Положения «О материальном стимулировании»	Начальник отдела кадров	ФОТ	14400	80,8	17 821,7
Подписка на периодическую литературу (журналы, газеты) по специальности	Ведущий специалист отдела кадров	ФОТ	2 000	81,4	2 457,0
Ввести премию за I,II,III кварталы в размере от 3-5 тысяч рублей в зависимости от результатов работы	Начальник подразделения, начальник отдела кадров	ФОТ	150 000	80,0	187 500
Доплата за напряженность и интенсивность работы	Начальник отдела кадров, бухгалтер	ФОТ	5 000	82,1	6 090,1
Организация и проведение конкурса «Лучший сотрудник года»	Начальник и ведущий специалист отдела кадров	ФОТ	20 000	80,0	25 000
Организация и проведение конкурса «Сотрудник месяца» с	Начальник и ведущий специалист	ФОТ	5 000	82,1	6 090,1

вручением ценного подарка	отдела кадров				
Установка «Доски Почета»	Ведущий специалист отдела кадров	ФОТ	7 000	81,5	8 588,9
Итого			208 400	567,9	253 547,8

Таким образом, экономическая оценка мероприятий, предложенных в выпускной квалификационной работе, позволяет сделать следующие выводы:

- суммарный экономический эффект от мероприятий по повышению эффективности управления персоналом составляет 567,9 тыс. рублей;
- экономическая эффективность затрат составляет 253 547,8, что означает, что каждый рубль, вложенный в затраты приносит 253 547,8 рублей эффекта.

В связи с предложенными мероприятиями по нашему мнению могут произойти следующие изменения:

- отношение к работе служащих после проведенных мероприятий в администрации вырастет 46,6% до 80%;
- удовлетворенность условиями труда (режим работы, отношения в коллективе) – также вырастет до 80%;
- удовлетворенность размером оплаты труда повысится до 83% (50 человек);
- надежность места работы в данной администрации стал главным побудителем для 76% (46 человек);
- для 41,6% (25 человек) мотиватором стало признание и одобрение результатов работы;
- условиями труда станут довольны 41,6% (25 человек) вместо 80% (48 человек);
- для 83,3% респондентов (50 человек) главным стимулом станут творческий и карьерный рост;

- награды, поощрения, благодарности в приказе начальника за хорошо выполненную работу станут получать 35 специалистов (58,3%);

- системой оплаты труда станут интересоваться большая часть респондентов, а именно 66,6% (40 человек).

В отношении многих специалистов применяются такие инструменты стимулирования, как грамоты Администрации (16%), поощрения за качество труда (30%), одобрение начальника (40%).

Таким образом, как видно из определенной оценки эффективности проектных мероприятий по повышению мотивации сотрудников, экономический эффект затрат является положительным и составляет 253 547,8 рублей.

Помимо всего прочего, предложенные мероприятия будут способствовать увеличению удовлетворенности самой работой среди муниципальных служащих, созданию условий для личного развития работника, формированию чувства причастности специалиста к делам администрации, позволят сформировать современную систему мотивации и стимулирования труда.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Одной из наиболее острых проблем системы государственного управления в России является повышение эффективности труда муниципальных служащих, что очень актуально в настоящее время.

Труд муниципальных служащих недооценен. Существенная разница в оплате труда, в карьерном росте между муниципальными служащими и работниками не государственного сектора экономики затрудняет привлечение на муниципальную службу квалифицированных специалистов и руководителей, приводит к оттоку муниципальных служащих в негосударственный сектор экономики, что снижает эффективность деятельности муниципальных органов, ухудшает профессиональный и половозрастной состав муниципальных служащих.

Выбранная тема является актуальной на сегодняшний день, так как именно от четкой разработки эффективной системы стимулирования зависят результаты деятельности муниципальных служащих, повышение их социальной и творческой активности, а также в целом состояние экономики и положение страны в мировом сообществе.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение мотивации, как фактора повышения эффективности деятельности муниципальных служащих Республики Татарстан (на примере администрации Вахитовского и Приволжского районов ИК г. Казани).

Мотивация – внешнее и внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности в целях получения желаемого результата, наличие заинтересованности к данной деятельности. Главная задача мотивации – стимулирование результативной работы каждого сотрудника.

Совершенная система мотивации и стимулирования персонала в администрации способствует управлению поведением сотрудников, формированию условий для процветания администрации в целом.

Система мотивации труда государственных (муниципальных) служащих разрабатывается в каждом учреждении с учетом специфики его деятельности, организации штата и пр.

В ходе формирования системы мотивации и стимулирования персонала выделяются следующие этапы: утверждение целей и задач в определенной сфере деятельности, утверждение тарифной сетки, утверждение инструментов, которые планируют применять в системе мотивации персонала (материальные и нематериальные), проведение оценки каждого сотрудника, установление взаимосвязи между результатами деятельности и вознаграждением.

Анализ кадрового состава показал сокращение численности персонала, преобладание в структуре персонала мужчин, наибольший удельный вес служащих в возрасте 35-50 лет, 52% служащих с высшим образованием.

Система мотивации персонала базируется на стимулировании трудовой деятельности, включающей материальные и нематериальные стимулы, которые выступают в различной форме. Оплата труда является основным средством материального обеспечения служащего и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности.

С целью более полного изучения системы стимулирования труда в Администрации и выработки на ее основе мероприятий по совершенствованию существующей системы был проведен социологический опрос сотрудников данного органа власти.

Проведенный социологический опрос позволил выяснить, что в данном муниципальном органе работают, в основном, сотрудники со средней силой мотивации, с прагматической ориентацией, со вторым типом мотивации, с преобладанием среди мотивов - мотива достижения.

В результате проведенного анализа удалось выяснить, что сотрудники Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета г. Казани удовлетворены самой работой, они считают ее интересной. Но одновременно с этим испытывают неудовлетворение от оплаты труда, предлагаемого за их трудовые усилия. В связи с этим были разработаны рекомендации, направленные на повышение мотивации трудовой деятельности сотрудников и, как следствие, эффективности их труда.

Для выяснения отношения к труду представляет интерес степень удовлетворенности работой. Только 26,7 % полностью удовлетворены заработком, 60% удовлетворены социальным пакетом, 46,7% - удовлетворены режимом и объемом работы.

Были выделены следующие кадровые проблемы в администрации: эмоциональная истощенность, что связано со спецификой работы муниципальных служащих, сотрудники не удовлетворены заработной платой, так как она является низкой; диспропорция между уровнем оплаты труда и социальной значимостью деятельности муниципальных служащих; низкая производительность труда персонала; материальное стимулирование не является действенным в силу нехватки бюджетных средств; отсутствие зачастую связи между вознаграждением и конкретными результатами труда персонала; стимулирование происходит только по завершению работы, а не по промежуточным достижениям.

В целях повышения мотивации сотрудников Администрации предлагается внедрить необходимый комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванных обеспечить качественный и производительный труд данных работников и повысить их отдачу, в частности, надбавки, премирование, благодарность, Доска почета, проведение конкурсов «Сотрудник месяца» и «Сотрудник года» и пр.

Таким образом, мероприятия по повышению мотивации труда в Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета г. Казани будут способствовать удовлетворению всех потребностей персонала, установлению зависимости оплаты труда от результатов деятельности органа, улучшению качества трудовой деятельности, что приведет, в свою очередь, к повышению эффективности государственного управления по стране в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004г. № 79-ФЗ
2. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 192 с.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
5. Бабынина Л.С. Формы стимулирования персонала / Л.С. Бабынина // Справочник по управлению персоналом.- 2015. - № 8. – С. 10.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом/Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 352 с.
7. Базаров Т. Ю. Управление персоналом/Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: ИНФРА - М, 2016. - 417 с.

8. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии: Учебник / Т.В. Бедяева А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 180 с.
9. Беккер Й. Менеджмент процессов/под ред. Й. Беккер, Л. Вилковой, В. Таратухина, М. Кугелер, М. Роземанн. – 2015. – С. 214.
10. Беляцкий Н. П. Менеджмент персонала/Н.П. Беляцкий. – Минск, 2015. - 512 с.
11. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.
12. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2016. - 176 с.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
14. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 282 с.
15. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков И. К. 2015. - 288 с.
16. Долгиев М.М. К вопросу об идентификации труда государственных гражданских служащих // Социальная политика и социальное партнерство.- 2015.- № 6.- 35 с.
17. Жукова А.С. Факторы трудовой активности персонала организации/ А.С, Жукова//Сборник 16-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления». - ГУУ.- М., 2016.- С. 31-35.
18. Зайцев Г. М. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент/Г. Зайцев, Ф. Файбушевич. – СПб.: ПИТЕР, 2015. – 248 с.
19. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы/Е. П. Ильин. – С-Пб.: Питер, 2015. – 512 с.

20. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 238 с.
22. Клищ Н.Н. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих/ под ред. Н. Н. Клищ. - М, 2014. – 301 с.
23. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом/Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2015. - №1. – С. 15.
24. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
25. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков И. К. 2015. - 344 с.
26. Методика определения типологии мотивации труда (по А. Я. Кибанову) // Потемкин В.К. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие/Под ред. чл-кор. РАЕН В.К.Потемкина. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2014. - С. 92.
27. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков И. К, 2016. - 280 с.
28. Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя?/ М. Мурашов//Кадровый менеджмент.- 2015.- №2 .- С. 3.
29. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
30. Оксинойд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом

организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксина. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.

31. Патрахина Т.Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления/Т.Н. Патрахина//Молодой ученый. – 2015. - № 7. – С. 461.

32. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 570 с.

33. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие для студентов ВУЗов/Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2015. – 368 с.

34. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации/В.П. Пугачев. – М.: ИНФРА–М, 2016.- 412 с.

35. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь/Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., спр. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 479 с.

36. Самошкина Н. В. Стимулирование персонала как проблема/Н.В. Самошкина//Управление персоналом. - 2015. - № 7.- 251 с.

37. Семёнов А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: К ноРус, 2015. - 432 с.

38. Соломандина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах схемах, тестах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2016. – 128 с.

39. Официальный сайт Администрации Вахитовского и Приволжского районов г. Казани. Режим доступа: <https://www.kzn.ru/meriya/administratsii-rayonov/vakhitovskiy-i-privolzhskiy/> (дата обращения: 25.01.2018)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Уважаемый респондент!

Вам предлагается заполнить анкету. Данная анкета является социологическим исследованием, проводимым с целью изучения системы мотивации и стимулирования труда в администрации. Нас интересует Ваше отношение к данной проблеме. Ваши ответы помогут нам в решении проблем в данном исследовании.

Просим Вас серьезно отнестись к заполнению анкеты.

Анкета проводится анонимно.

Инструкция к заполнению анкеты.

Прочтите различные варианты ответов, затем отметьте любым условным обозначением квадратик, который находится рядом с тем вариантом ответа, который соответствует Вашему мнению. Кроме того Вы можете предложить ответы непредусмотренные нами.

Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!

ВОПРОСЫ АНКЕТЫ

1. Ваше отношение к выполняемой работе:

- ⌊ работой вполне доволен(а)
- ⌊ работа для меня безразлична
- ⌊ скорее недоволен
- ⌊ совершенно недоволен работой
- ⌊ затрудняюсь сказать

2. Оцениваете ли вы перспективы профессионального и служебного роста?

- ⌊ да
- ⌊ нет
- ⌊ затрудняюсь ответить

3. Удовлетворяют ли Вас условия труда?

- ⌊ да
- ⌊ нет

4. Удовлетворяет ли Вас размер оплаты труда?

- ⌊ да
- ⌊ нет

5. Что побуждает Вас работать в данной администрации?

- ⌊ возможность карьерного роста
- ⌊ высокая оплата труда
- ⌊ надежность места работы
- ⌊ условия работы
- ⌊ возможность творческого и личного роста
- ⌊ признание и одобрение результатов работы
- ⌊ хорошая атмосфера в коллективе

6. Размер денежного поощрения фиксируется в пределах:

- до 20 000 рублей
- от 20 000 –26000 рублей
- от 26000 рублей и более

7. Какие награды и поощрения Вы получали за последние три года?

- наград и поощрений не было
 - благодарности в приказе начальника отдела
 - благодарности в приказе Главы администрации
 - занесение в Книгу Почета (Доска Почета)
 - грамоты администрации
 - грамоты вышестоящих инстанций
 - премии
 - премии вышестоящих инстанций
 - другие (укажите)
-

8. Какой из перечисленных видов стимулирования труда Вы предпочитаете?

- нематериальное
- материальное

9. Заинтересовывает ли Вас система оплаты труда работать лучше?

- да
- нет

10.Какие инструменты стимулирования труда применяются по отношению к Вам в данной администрации?

- дополнительная заработная плата

- грамоты
- стажировки
- одобрение начальства
- поощрения за качество труда

11. Какими видами льгот Вы пользуетесь?

- оплата жилья
- страхование
- питание на работе
- оплата общественного транспорта
- другое _____

12. По Вашему мнению, какие факторы мотивируют деятельность сотрудника?

- материальное стимулирование
- нематериальное стимулирование
- индивидуальное профессиональное развитие работника
- штрафы, взыскания

13. Ваши предложения по совершенствованию стимулирования труда в _____
данной администрации _____

Приложение Б

Уважаемый респондент!

Вам предлагается заполнить анкету. Данная анкета является социологическим исследованием, проводимым с целью определения типологии мотивации труда в организации. Нас интересует Ваше отношение к данной проблеме. Ваши ответы помогут нам в решении проблем в данном исследовании.

Просим Вас серьезно отнестись к заполнению анкеты.

Анкета проводится анонимно.

Инструкция к заполнению анкеты.

Прочтите различные варианты ответов, затем отметьте любым условным обозначением квадратик, который находится рядом с тем вариантом ответа, который соответствует Вашему мнению. Кроме того Вы можете предложить ответы непредусмотренные нами.

Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!

ВОПРОСЫ АНКЕТЫ

1. Ваш возраст_____
2. Ваш уровень образования:
 - среднее
 - среднее профессиональное
 - неоконченное высшее
 - высшее профессиональное
3. Ваш стаж работы варьируется в пределах:
 - от 1 года до 5 лет
 - от 5 лет до 10 лет
 - от 10 лет до 15 лет
 - свыше 15 лет
4. Какими из ниже перечисленных потребностей Вы удовлетворены?
 - размер заработка
 - социальный пакет
 - объем работы
 - режим работы
5. Какие потребности Вы удовлетворяете, работая в данной администрации?
 - Возможность быть полезным обществу
 - Общественный статус
 - Межличностные отношения в коллективе
 - Отношение с руководителем
 - Приобретение нового опыта, знаний, связей

6. Распределите важность для Вас перечисленных требований (слева) и возможность удовлетворения требований (справа) 1 – совсем неважно (не удовлетворяет), 2 (частично удовлетворяет) - важно, 3- очень важно (полностью удовлетворяет)

1 2 3 Хороший заработок 3 2 1

1 2 3 Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь 3 2 1

1 2 3 Интересная работа, доставляющая удовольствие 3 2 1

1 2 3 Возможность продвижения по службе 3 2 1

1 2 3 Возможность приносить пользу людям 3 2 1

1 2 3 Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку 3 2 1

1 2 3 Возможность выполнить свой долг перед обществом 3 2 1

1 2 3 Возможность повышать квалификацию 3 2 1

1 2 3 Возможность заслуживать уважение окружающих 3 2 1

1 2 3 Возможность обеспечить достаток в доме 3 2 1

1 2 3 Возможность общения с людьми 3 2 1

1 2 3 Возможность применить свои знания и способности 3 2 1

1 2 3 Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать 3 2 1

Приложение В

УТВЕРЖДАЮ:

Глава Администрации Вахитовского
и Приволжского районов ИК г. Казани

А.Н. Лобов

« _____ » _____ 2018 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о материальном стимулировании работников Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета города Казани

I. Общие положения

1.1. Настоящее положение (далее - Положение) о материальном стимулировании муниципальных служащих Администрации Вахитовского и Приволжского районов Исполнительного комитета города Казани разработано в соответствии с проектными мероприятиями, направленными на повышение мотивации труда, а также в соответствии с законодательством Российской Федерации, и устанавливает порядок и условия материального стимулирования муниципальных

служащих.

1.2. Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием.

1.3. Настоящее Положение разработано в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества труда, развития творческой активности и инициативы, максимального удовлетворения потребностей сотрудников, успешного и добросовестного выполнения должностных обязанностей.

1.4. Материальное стимулирование муниципальных служащих осуществляется на основе учета специфики их труда. При этом учитываются степень их ответственности за состояние дел на порученном участке работы, участие в решении возложенных на них задач, соблюдение трудовой (служебной) и исполнительской дисциплины и конечные результаты работы. Оно включает:

1.4.1. единовременную выплату в зависимости от стажа работы по итогам работы за год;

1.4.2. доплату за высокую интенсивность и напряжённость работы;

1.4.3. премирование по результатам аттестации;

1.4.4. премирование по итогам проведения конкурсов;

1.4.5. награждение ценным подарком по итогам конкурса;

1.4.6. социальный пакет;

1.4.7. премирование по итогам работы за I, II, III кварталы;

1.4.8. бонус за отсутствие прогулов;

1.4.9. предоставление бесплатных санаторно-курортных путевок.

1.5. Материальное стимулирование сотрудников осуществляется за счет и в пределах фонда оплаты труда, направляемого на стимулирование работников.

II. Единовременная выплата в зависимости от стажа работы

2.1. Единовременная выплата в зависимости от стажа работы присуждается каждому работнику в целях максимального удовлетворения его потребностей и обеспечения справедливости выплаты.

2.2. Основанием для единовременной выплаты является приказ Главы администрации.

2.3. Единовременная выплата осуществляется в зависимости от стажа работы на должностях муниципальной службы в следующих размерах:

2.3.1. при стаже работы до 5 лет - выплата 10% должностного оклада;

2.3.2. при стаже работы от 5 - 10 лет - выплата 15% должностного оклада;

2.3.3. при стаже работы от 10 - 15 лет - выплата 20% должностного оклада;

2.3.4. при стаже работы свыше 15 лет - выплата 30% должностного оклада.

2.4. Единовременная выплата осуществляется в день выдачи заработной платы в конце года.

III. Доплата за высокую интенсивность и напряжённость работы

3.1. Доплата за высокую интенсивность и напряжённость работы(далее - доплата) выплачивается в целях компенсации результата работы индивидуально каждому сотруднику вне зависимости от замещаемой должности.

3.2. Основанием для установления доплаты является приказ Главы администрации.

3.3. Основными критериями для установления надбавки за высокую интенсивность и напряженность работы являются:

3.3.1. объем работы;

3.3.2. выполнение сверх плана;

3.3.3. выполнение срочных поручений.

3.4. Доплата за высокую интенсивность и напряжённость работы может устанавливаться как в процентах к должностному окладу, так и в абсолютном размере.

3.5. Источник доплаты определяется в соответствии с пунктом 1.5 настоящего Положения.

3.6. Размеры доплат работникам максимальными размерами не ограничиваются и определяются в зависимости от дополнительного объема работ, выполняемых ими.

3.7. В зависимости от результатов служебной деятельности муниципальных служащих доплата за высокую интенсивность и напряжённость работы может быть увеличена или уменьшена приказом Главы администрации.

IV. Премирование по результатам аттестации

4.1. Премирование по результатам аттестации осуществляется на основе индивидуальной оценки знаний и навыков каждого работника.

4.2. Конкретный размер выплаты определяется с учетом предложений начальника отдела, независимых экспертов, представителей других организаций.

4.3. Основанием для выплаты премии по результатам аттестации является приказ Главы Администрации.

4.4. Работникам Администрации выплачиваются премии в размере одного должностного оклада в течение двух месяцев по результатам аттестации.

V. Премирование по результатам конкурса

5.1. Премирование по результатам конкурса осуществляется в целях поощрения за достижение определенных результатов, выполнение обязательств, а также в целях стимулирования дальнейшего улучшения этих результатов, обязательств.

5.2. Основными критериями для установления премии по результатам конкурса являются:

- 5.2.1. результаты работы;
- 5.2.2. своевременное выполнение работы;
- 5.2.3. отсутствие прогулов;
- 5.2.4. качественное и добросовестное выполнение работы;
- 5.2.5. моральный климат в коллективе.

5.3. Размер премии конкретному работнику максимальными размерами не ограничивается.

5.4. Премия устанавливается начальниками отделов и оформляется служебной запиской.

5.5. Служебная записка утверждается руководителем до 5 числа месяца, следующим за отчетным.

VI. Награждение ценным подарком по итогам конкурса

6.1. Награждение ценным подарком осуществляется в целях максимального удовлетворения потребностей сотрудников, успешного и добросовестного выполнения должностных обязанностей.

6.2. Основными критериями для награждения ценным подарком сотрудника по итогам конкурса являются:

- 6.2.1. уровень общего образования;
- 6.2.2. умственные и физические способности;
- 6.2.3. типы и черты темперамента;
- 6.2.4. профессиональные интересы (предпочтения, склонности);
- 6.2.5. отношение к обучению и самообучению;
- 6.2.6. профессионализм сотрудника.

6.3. Победитель конкурса награждается ценным подарком (по выбору самого сотрудника).

6.4. Награждение ценным подарком производится руководителем в торжественной обстановке в присутствии всего коллектива и других заинтересованных лиц.

6.5. На официальном сайте Администрации Вахитовского и Приволжского районов ИК г. Казани помещается фотография лучшего сотрудника (победителя конкурса) с благодарственным письмом от Главы администрации.

VII. Расширение социального пакета сотрудников в зависимости от замещаемой должности

7.1. Социальный пакет предоставляется сотрудникам в целях повышения мотивации сотрудников, их значимости в деятельности данного органа, привлечения в орган нужных сотрудников, обеспечения благоприятного социально - психологического климата в коллективе, формирования у сотрудников лояльности к органу власти.

7.2. Предусматривается следующий перечень льгот, характерный для каждой должности:

7.2.1. для руководителя: персональный автомобиль с личным водителем, оплата мобильной связи, оплата питания (на 3000 руб. в месяц), дача.

7.2.2. для начальников отделов (заместителей руководителей): персональный автомобиль, оплата мобильной связи, оплата питания (на 3000 руб. в месяц).

7.2.3. для главного специалиста - эксперта: оплата питания (на 2100 руб. в месяц), абонемент в спортивное учреждение по выбору самого сотрудника (на 10 занятий), оплата транспортных расходов.

7.2.4. для ведущего специалиста - эксперта: оплата питания (на 1500 руб. в месяц), абонемент в спортивное учреждение по выбору самого сотрудника (на 10 занятий), оплата транспортных расходов.

7.2.5. для специалиста - эксперта: мобильный телефон (стоимостью 1500 руб. в месяц), мобильный телефон (стоимостью 3500 руб.).

7.2.6. для старшего специалиста 2 разряда: оплата питания (стоимостью 1200 руб. в месяц), мобильный телефон (стоимостью 3000 руб.).

7.2.7. для старшего специалиста 3 разряда: оплата питания (стоимостью 1200 руб. в месяц), мобильный телефон (стоимостью 2500 руб.).

VIII. Премирование по итогам работы за I,II,III кварталы

8.1. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышения ответственности работников за выполнение задач, своевременное и качественное выполнение ими своих трудовых обязанностей.

8.2. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения задач территориального органа власти.

8.3. Работникам могут выплачиваться премии по итогам работы за I, II, III кварталы (далее - квартальная премия) в размере до одного должностного оклада, установленной на 1 число месяца, следующего за кварталом, за который производится выплата.

8.4. Основанием для выплаты квартальной премии является приказ Главы администрации.

8.5. Основными критериями премирования по итогам работы за I, II, III кварталы являются:

8.5.1. успешное и добросовестное выполнение работниками трудовых обязанностей;

8.5.2. инициатива и творчество;

8.5.3. сложность, срочность выполняемой работы;

8.5.4. качественное выполнение работ высокой напряженности и интенсивности (большой объем, выполнение срочных поручений);

8.5.5. наличие переработки сверх нормальной продолжительности рабочего дня.

8.6. Размер квартальной премии, выплачиваемой работнику, определяется Главой администрации в размере одного должностного оклада.

8.7. Премирование сотрудников органа происходит за счет экономии фонда оплаты труда, а также за счет перераспределения средств между выплатами.

8.8. В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, невыполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений начальник отдела представляет руководителю служебную записку о допущенном нарушении с предложениями о частичном или полном лишении работника квартальной премии.

8.10. Муниципальным служащим, принятым на муниципальную службу в Администрацию и отработавшим менее одного квартала, премия, как правило, не выплачивается.

IX. Бонус за 100% отработанные часы

9.1. Бонус за 100% отработанные часы предоставляется работникам, отработавшим без отпусков и без больничных в течение года, в размере 50% от должностного оклада.

9.2. Основанием для предоставления бонуса является приказ Главы администрации.

9.3. Бонус работникам выплачивается в конце года.

Х. Предоставление бесплатных санаторно-курортных путевок

10.1. Предоставление сотрудникам бесплатных санаторно-курортных путевок направлено на усиление их заинтересованности в достижении высоких показателей в деятельности органа власти.

10.2. Бесплатные путевки предоставляются каждому ребенку до 16 лет сотруднику администрации, добившихся наиболее высоких показателей в работе, успешно прошедших аттестацию.

ХІ. Заключительные положения

10.1. Решение о предоставлении социального пакета, бонуса за отсутствие прогулов, об установлении и выплате доплаты за высокую интенсивность работы, единовременной выплаты в зависимости от стажа работы по итогам работы за год, премирования по результатам аттестации, по итогам работы за I,II,III кварталы, может быть принято только в пределах средств утвержденного фонда оплаты труда Администрации. Использование иных средств на эти цели не допускается.

10.2. Настоящее Положение вступает в силу с 01.01.2019.

Приложение Г

Современные проблемы в мотивации персонала

Выполнила: студент группы 5421 Института экономики Камалеева

А.И.

**Научный руководитель Ситдикова Л.Ф., и. о. доцента кафедры
организация СХП ФГБОУ ВО Казанский ГАУ**

Управление людьми в любой организации направлено на достижение целей организации. Каждый руководитель стремится в своей деятельности обеспечить максимальный уровень эффективности и повысить результативность своих сотрудников. Эффективность людей на рабочем месте зависит от их мотивации к действиям и их способности осуществлять профессиональные обязанности, т.е. непосредственно от их навыков и умений [1]. Создание условий, при которых работники организации видят заинтересованность руководства в их профессиональном и личностном развитии, ведет к

формированию продуктивной организационной культуры и к повышению эффективности вертикального и горизонтального взаимодействия. Поэтому изучение этого вопроса имеет большое практическое и теоретическое значение.

Управленческие проблемы связаны с выбором эффективного стиля руководства. Ответственность за развитие сотрудников лежит, в первую очередь на руководителе или топ менеджменте компании. На многих российских предприятиях в той или иной степени до сих пор распространен директивный стиль управления. Характерной формой мотивации для данного стиля является жесткий и постоянный контроль, а в его основе лежит предположение о том, что работников необходимо заставлять предпринимать действия для достижения целей организации.

Так же важен вопрос дифференцирования стилей управления. Суть его заключается в том, что к разным группам сотрудников следует применять разные стили управления, к тому же одной и той же группой необходимо по-разному управлять в разных ситуациях [2]. Необходимо понимать, что одного профессионализма недостаточно, руководитель должен исполнять роль лидера, который несет ответственность за мотивацию и активизацию деятельности своих подчиненных.

К кадровым проблемам, влияющим на мотивацию людей к обучению относится отсутствие системы разработанных принципов и норм, посредством которых человеческие ресурсы приводятся в соответствие со стратегией компании. Здесь затрагивается широкий круг вопросов, начиная от четко прописанных должностных инструкций и заканчивая разработкой системы поощрения персонала.

Еще одна кадровая проблема, с которой сталкиваются практически все российские предприятия, решившие обучать своих

сотрудников – это необходимость отрыва работника от своих непосредственных обязанностей на время обучения. В данной ситуации компании начинают игнорировать либо потребность в обучении, либо сложности, с которыми сталкивается сотрудник в текущей работе из-за дефицита времени. В этом случае у работника формируется отрицательное восприятие обучения. Решением данной проблемы может стать умение эффективно использовать свои внутренние ресурсы, применять такие кадровые приемы, как перемещение персонала внутри предприятия, развитие атмосферы семейственности в организации, использование метода командного объединения сотрудников.

Организационные проблемы мотивации к обучению сводятся к отсутствию системы обучения в большинстве российских компаний. Другими словами, у руководителей, отвечающих за развитие и обучение персонала нет четкого плана действий [4].

Экономические проблемы связаны с материальным стимулированием. Как бы хорошо не работали методы нематериального поощрения, но низкий уровень заработной платы вероятнее всего будет демотивировать персонал к обучению.

Данные проблемы мотивации персонала к обучению носят обобщенный характер и не являются исчерпывающими. Для каждого отдельно взятого предприятия они будут индивидуальными и меняться в зависимости от изменений, происходящих как внутри самой организации, так и во внешней среде.

Чтобы предотвратить проблемы мотивации персонала, нужна качественная программа. Для этого необходимо провести диагностику мотивационной среды в организации. Профессионалы разрабатывают сегментированную систему мотивации и в ней применяют как моральные, так и материальные средства стимулирования в

правильном сочетании. За реализацией мотивационной системы следует наблюдать и своевременно ее корректировать [3].

Итак, с целью преодоления проблем мотивации персонала разрабатывается система, но прежде вас ждет первый этап: диагностика мотивационной среды компании.

Второй этап разработки системы мотивации представляет собой процесс построения сегментированной мотивирующей системы. Именно на этом этапе для преодоления проблем мотивации персонала следует учесть психологические особенности работников. Для учета нужно провести опрос сотрудников. После заполнения анкет будет несложно выделить группы специалистов, для каждой из которых готовится собственная система мотивации.

Для достижения цели отлично подойдет и психологическое тестирование сотрудников, отнесенных в ту или иную группу, чтобы выяснить их ожидания и подготовить индивидуальный подход к каждому психотипу работников [5].

Третий этап разработки системы мотивации – время коррекции системы мотивации. Возможность корректировать возникает только при условии непрерывного мониторинга. Делать это можно путем анкетирования сотрудников, проводимого раз в полугодие. На основе получаемой информации полезно вносить некоторые изменения для решения проблемы мотивации персонала.

Если анализировать систему мотивации персонала и выявлять проблемы регулярно, то их можно будет предотвратить на ранней стадии, а в некоторых случаях даже до момента их возникновения.

Список использованных источников

1. Ефимова И.А. Актуальные проблемы мотивации персонала к обучению в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11447> (дата обращения: 18.03.2018).
2. Киперман, Г. Я. Критерии мотивирующей организации труда [Текст] / Г.Я. Киперман, Б.С. Сурганов. – М. : Экономика, 2013. – 255 с.
3. Неизвестный С. Руководитель и лидер в проектной деятельности: особенности и основные отличия // Пробл. теории и практики управл. - 2016. - № 10. - С.117-123.
4. Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям / Е.Попов, Р.Ческидов // Пробл. теории и практики управл. - 2014. – « 3. - С.78-85.
5. Шестакова Е.В. Финансовые аспекты формирования мотивационной системы сотрудников в условиях кризиса // Финансовый менеджмент. - 2015. - № 5. - С.55-65.

