

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

И.о. заведующего кафедрой

_____ Савушкина Л.Н.
«21» мая 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Пути совершенствования мотивации труда на примере
Администрации Кировского и Московского районов г.Казани**

Обучающийся:

Хаджимуратов Мансур Алимханович

Руководитель:

ст. преподаватель

Сафиуллин Нияз Азатович

Рецензент:

к.т.н., доцент

Гайнутдинов Ильгизар Гильмутдинович

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

И.о. заведующего кафедрой

_____ Савушкина Л.Н.
«20» мая 2016г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

_____ Хаджимуратов Мансур Алимханович

(Фамилия Имя Отчество обучающегося)

1. Тема работы Пути совершенствования мотивации труда на примере
Администрации Кировского и Московского районов
г.Казани

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «21» мая 2018г.

3. Исходные данные к работе: Федеральные законы Российской Федерации,
нормативно-правовые документы, специальная и периодическая литература,
материалы МКУ Администрации Кировского и Московского районов г.
Казани, результаты личных наблюдений и разработок

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: Мотивация труда как
научное понятие и объективная реальность; Совершенствование условий и
факторов мотивации труда в Администрации Кировского и Московского
районов г.Казани

5. Перечень графических материалов: таблицы, рисунки_____

6. Дата выдачи задания «20» мая 2016г.

Руководитель

Н. А. Сафиуллин

Задание принял к исполнению

М. А. Хаджимуратов

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
Введение	15.09.16	
1. Мотивация труда как научное понятие и объективная реальность	15.03.17	
1.1 Сущность мотивации труда		
1.2 Особенности мотивации труда в организации государственной власти		
2. Мотивация труда в управлении персоналом в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани	15.10.17	
2.1. Общая характеристика Администрации Кировского и Московского районов г.Казани		
2.2. Исследование системы управления персоналом и мотивации труда в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани		
3. Совершенствование условий и факторов мотивации труда в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани	15.04.18	
3.1 Предложения в области мотивации и стимулирования труда с целью привлечения и удержания сотрудников в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани		
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий		
Выводы и предложения	10.05.18	
Список использованной литературы	10.05.18	
Приложение	10.05.18	

Обучающийся

М. А. Хаджимуратов

Руководитель

Н. А. Сафиуллин

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
1. МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК НАУЧНОЕ ПОНЯТИЕ И ОБЪЕКТИВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ.....	
1.1. Сущность мотивации труда	8
1.2. Особенности мотивации труда в организации государственной власти .	19
2. МОТИВАЦИЯ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В АДМИНИСТРАЦИИ КИРОВСКОГО И МОСКОВСКОГО РАЙОНОВ Г.КАЗАНИ.....	
2.1. Общая характеристика Администрации Кировского и Московского районов г.Казани	25
2.2. Исследование системы управления персоналом и мотивации труда в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани	32
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ ТРУДА В АДМИНИСТРАЦИИ КИРОВСКОГО И МОСКОВСКОГО РАЙОНОВ Г.КАЗАНИ	
3.1. Предложения в области мотивации и стимулирования труда с целью привлечения и удержания сотрудников в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани	36
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий	48
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	51
Список литературы	53
Приложения.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Муниципальная служба является одной из важнейших частей механизма государственного управления. В данной сфере работает большое количество граждан по всей стране, публичная деятельность которых в интересах общества должна быть высококвалифицированной и приносить большие достижения. От того, как реализуется государственная кадровая политика и организуется управление персоналом, в данном случае, система мотивации и стимулирования работы, внутри муниципальных структур, зависит государственный престиж, авторитет муниципальных служащих, эффективность расходов на государственное и муниципальное управление.

Для решения социально-экономических проблем страны, региона, муниципального образования необходимо поднять производительность труда, улучшить его качество, повысить трудовую и исполнительскую дисциплину.

Проблема мотивации и стимулирования труда (Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л.) относится к числу тех, "которым уделяется достаточное внимание в отечественных и зарубежных исследованиях". Начиная с основателя теории управления Ф.Тейлора, проблемы мотивации труда разрабатывали все ведущие теоретики и практики менеджмента – П.Друкер, А.Маслоу, Д.Макгрегор, Г. Минцберг, М. Портер, А. Файоль, Г. Форд, Л.Яккока, С.Янг. Внимание мотивации труда уделено в трудах классиков экономической теории: К. Маркса, Д. Рикардо, А.Смита. Эти вопросы рассматривались ими в рамках исследования проблем распределения доходов и регулирования отношений между трудом и капиталом. Вопросам трудовой мотивации много внимания уделяли классики социологии, исследующие проблемы личности, её ценностных ориентаций и социальных установок – М. Вебер, Т. Парсонс, П. Сорокин. Было проведено много комплексных исследований, опубликован

ряд монографий и научных сборников. Среди них следует выделить труды Л.А. Абалкина, Б.М. Генкина, Н.А. Волгина, В.А. Дятлова, А.В. Жукова, П.В. Журавлёва, А.Я. Кибанова, В.С. Магуна, А.В. Райченко, В.А. Спивака, Р.М. Султановой, В.В. Травина, Э.А. Уткина, Р.А. Яковлева и ряда других.

Предмет исследования – проблемы, возникающие в процессе управления персоналом.

Объект – Администрация Кировского и Московского районов г.Казани

Цель исследования – предложить новые методы совершенствования мотивации труда в Администрации Кировского и Московского районов.

Задачи:

1. Рассмотреть сущность мотивации труда
2. Изучить особенности мотивации труда в организации государственной власти
3. Выявить проблемы, возникающие в процессе управления персоналом и найти пути их решения
4. Провести исследование системы управления персоналом в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани
4. Проанализировать эффективность мотивации труда в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани
5. Разработать мероприятия по совершенствованию условий и факторов мотивации труда в Администрации Кировского и Московского районов г.Казани

Теоретическую и методологическую базу исследования составили управленческие и социологические теории кадрового менеджмента, концепции мотивации. В своей работе мы опирались на труды исследователей в области государственного и муниципального управления, управления персоналом, юриспруденции: Лукашевич В.В., Турчинов А.И., Герчиков В.И., Федосеева В.Н., Виханский О.С. и др. Кроме того, работа основывается на анализе Федерального закона № 25-ФЗ от 02.03.2007 г. «Про муниципальную службу в РФ», Указов Президента РФ номер 763 от 25.07.06

«Про денежное содержание гражданских государственных федеральных служащих», соответствующий Указ Президента РФ номер 607 от 28.04.08 "Про оценку эффективности деятельности различных органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов " и других нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения в системе государственной службы.

Для решения поставленных задач в работе применялись общенаучные методы исследования: анализ, наблюдение, сравнение.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть внедрены в органах муниципальной службы с целью совершенствования системы эффективной мотивации труда муниципальных служащих.

Содержательно работа состоит из введения, трех глав, семи параграфов, заключения и списка литературы.

По материалам выпускной квалификационной работы были опубликованы следующие статьи:

Особенности мотивации труда в органах государственной власти, Сафиуллин Н.А., Хаджимуратов М.А., в сборнике: «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в современных экономических условиях» материалы I Всероссийской научно-практической конференции. Казанский государственный аграрный университет. 2018

1. МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК НАУЧНОЕ ПОНЯТИЕ И ОБЪЕКТИВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

1.1. Сущность мотивации труда

Кадровая политика считается основополагающей и очень важной составляющей корпоративной культуры большинства предприятий, существующих на данный момент, независимо от их формы собственности, от грамотности ее построения и эффективного применения зависит расцвет фирмы и каждого из ее кадров.

Реализация кадровой политики в больших организациях имеет отдельное значение и длинный ряд особенностей:

1. Более высокий уровень ответственности и взаимодействия с государством и обществом. Огромный вклад в национальный (региональный) продукт и, как продолжение, более пристальный контроль со стороны государства в отношении налогообложения, наличия рабочих мест, применяемых мер социальной ответственности. В целом большие компании рассматриваются государством как солидные и самостоятельные партнеры, оказывающие влияние на развитие и стабильность в обществе.

2. Низкую скорость (как правило, низкую) прохождения распоряжений, что негативно сказывается как на исполнительской дисциплине персонала в целом, так и на информированности персонала в частности. Большое количество уровней управления, присущих практически всем крупным организациям, накладывают свои особенности на вопросы управления персоналом, оказывая влияние на скорость передачи информации, в том числе организационно-распорядительных документов.

3. Чем крупнее организация, тем разнообразнее ее профессиональный состав работников, тем сложнее разработать критерии оценки эффективности труда каждого работника в сравнении с другими для соблюдения принципа справедливости в системе оплаты труда, подразделению по управлению

персоналом непросто подобрать методы и инструменты по управлению таким коллективом в целом и его стабильностью в частности. Кроме того, каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности, поэтому крупные организации, обладая большой численностью, подчас нивелируют отдельного работника.

4. Территориальная разрозненность (производственные подразделения находятся удаленно и в большом расстоянии друг от друга) приводит к разрозненности коллектива, разбиению на отдельные малые производственные сообщества.

5. В крупных организациях, особенно сферы оказания услуг, можно наблюдать большой процент работников, так называемого, фронт-офиса, т. е. работников, осуществляющих непосредственное взаимодействие с клиентами, потребителями услуг и представляющих «лицо» организации. В такой категории работников коэффициент текучести всегда выше, чем в других, объясняется это, в первую очередь, более высокой психологической нагрузкой, по сравнению с работниками бэк-офисов.

6. Отдаленность (оторванность) производственных структурных подразделений от подразделения по управлению персоналом. Это подчас приводит к искажению процедуры поиска и найма персонала, так как будущий работник попадет в организацию через производство, а не через отдел кадров, который оформляет трудовые отношения с будущим работником уже после ознакомления работника с кругом обязанностей, его будущим руководителем, при этом функции собеседования и адаптации целиком и полностью ложатся на плечи непосредственного руководителя работника.

Все эти особенности управления персоналом в крупной организации должны учитываться при формировании кадровых стратегий, как части стратегического планирования. Исходя из приведенных выше особенностей управления в крупных компаниях, можно сделать вывод, что управление персоналом в крупной компании имеет также свои специфические черты.

Усиление роли команды и тим-лидеров, увеличение вовлеченности, ответственность самих сотрудников за свое обучение и готовность к новым вызовам – вот основные мировые тенденции кадровой политики. Среди актуальных проблем в управлении человеческим капиталом в 2016 году первое место заняли организационная структура: согласно исследованиям Deloitte 92% опрошенных назвали ее одним из ключевых приоритетов. В числе других насущных проблем — лидерство, обучение и HR-навыки. Произошел ключевой сдвиг — корпоративные лидеры уделяют внимание дилемме организационной структуры компаний для успешной конкуренции в современных условиях. Культура и вовлеченность также остаются серьезной проблемой для руководителей. Это проявляется, в частности, с ростом роли социальных сетей и мобильных приложений, делающих компании более прозрачными вне зависимости от их желания. Топ-менеджеры все чаще признают необходимость иметь сознательную стратегию формирования своей корпоративной культуры.

Сегодня компании стремятся стать более гибкими и ориентированными на клиентов, поэтому они переходят от традиционных моделей организационной структуры к объединенным гибким командам. Сегодня создается своеобразная “сеть команд”, в которой компании расширяют права и возможности сотрудников для работы над конкретными бизнес-проектами. Эти сети координируются операционными и информационными центрами подобно штабам в армии. В некотором смысле, предприятия все больше становятся похожи на голливудские команды по производству фильмов и все меньше на традиционные корпорации. С людьми, которые собираются вместе, чтобы выполнить проект, по его завершению расходятся и приступают к новым задачам.

Только 14% руководителей считают, что их компании готовы эффективно перестроить свою структуру, только 21% чувствуют себя экспертами в создании кросс-функциональных команд, и только 12% понимают, как именно люди работают вместе в таких сетях. 89% руководителей оценили укрепление, реформирование и улучшение руководств как приоритет.

Также более половины опрошенных руководителей (56%) сообщают, что их компании не готовы удовлетворить потребность в лидерах. Только 7% утверждают, что их организации ускорили программы лидерства для миллениалов (поколение людей, родившихся на рубеже тысячелетий), хотя 44% сообщают, что делают успехи в этой области. Организации должны применять более структурированные и научные подходы к выявлению, оценке и развитию лидеров, и этот процесс должен стартовать уже в начале карьеры лидеров.

В 2016 году «культура и вовлеченность» оценивались как самый важный вопрос. Оба спектра являются важнейшими вопросами в сфере человеческого капитала, и оба требуют внимания на уровне высших руководителей и сильной поддержки со стороны HR, чтобы понять, измерить и улучшить их.

Когда культура компании хорошо выражает ее ценности, она привлекает тех, кто чувствует себя комфортно в этой культуре, что в свою очередь поможет компаниям мотивировать людей, это приводит к высокому уровню вовлеченности.

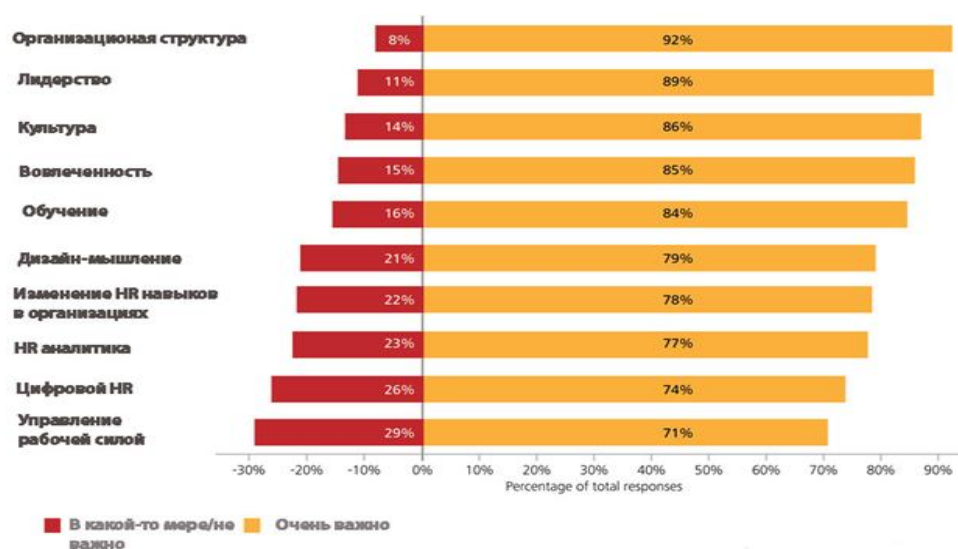


Рис 1. 10 трендов, приоритетных по важности

В опросе 2016 год доля руководителей, которые считают, что их компания движим «правильной культурой», выросл с 10% до 12%. Однако,

менее одного из трех руководителей (28%) заявили о том, что они понимают культуру своей организации.

Таким образом, вовлеченность сотрудников остается важнейшим вопросом для бизнеса и HR. Подвляющее большинство руководителей в опросе 2016 года (85%) проанализировали вовлеченность как первоочередную задачу (то есть важно или очень важно).

Каждый человек осуществляет какую-либо деятельность только для того, чтобы удовлетворить свои потребности. Осуществление какой-либо деятельности становится возможным лишь при наличии у человека мотив, то есть того, ради чего эта деятельность осуществляется. Основными факторами мотивации сотрудников могут быть:

- четкие, достижимые и требующие отдачи всех сил цели;
- обратная связь о достигнутых результатах в выполнении целей;
- вознаграждение, соразмерное усилию;
- возможность осуществлять определенный спектр умений;
- возможность влиять на свое собственное будущее (независимость);
- возможность учиться и совершенствоваться;
- возможность взаимодействовать с другими (социальные контакты);
- безопасность среды (безопасность);
- чувство, что работа имеет смысл (статус);
- возможности роста по службе.

Если под мотивацией понимается культивация внутренних побуждений к деятельности - мотивов, то под стимулированием - использование внешних побудителей - стимулов.

Система мотивации сотрудников представляет собой сплав материальных и нематериальных воздействий и конструируется руководителем совместно с высшим руководством, отделом персонала, специалистами по труду и заработной плате. В каждой организации, в каждом подразделении - система своя.

Этапы конструирования такой системы в крупных компаниях должны включать:

- понимание существующей системы мотивации в организации;
- определение стратегии организации и цели своего подразделения;
- решение о том, какие особенности деятельности надо поощрять и когда формировать четкую количественную систему критериев оценки (показателей);
- выработку форм поощрений;
- выявление соответствия индивидуальности человека и предполагаемого поощрения («кому – что»);
- при внедрении системы четко отслеживать ее результативность и по мере необходимости корректировать.

Особенность мотивации персонала в крупной компании заключается в том, что существует необходимость удержания большого количества работников, применения различных методов мотивации, в особенности мотивации на основе потребности в продвижении, удовлетворения потребностей в реализации творческого потенциала каждого работника. Для удовлетворения материальных и социальных потребностей персонала в крупной компании создается сложная система материальной и нематериальной мотивации.

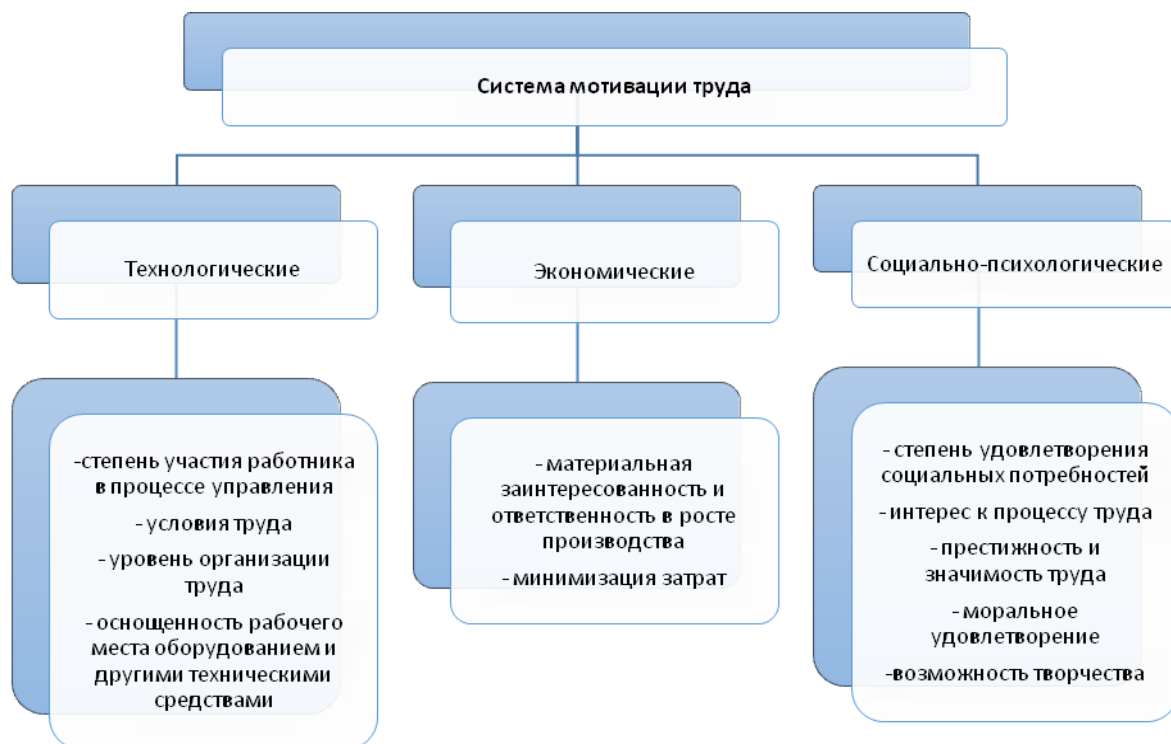


Рис 2. Систем мотивции труд персонал

Суть мотивции труд состоит в стремлении рботник к удовлетворению собственных потребностей (получение рзличных блг) при помощи труд. Мотив включает в себя, во-первых, потребность, которую желет удовлетворить рботник, во-вторых, некое блго, которое способно дть удовлетворение потребности, в-третьих, действие, нпрвленное н получение этого блг и, в-четвертых, мтерильные и морльные издержки кк следствие осуществления трудовой деятельности.

Формировние мотивов труд происходит в том случае, если:

- субъект упрвления рсполгет необходимым нбором блг, соответствующих потребностям человек в их социальной обусловленности;
- для приобретения желемых блг необходимы личные усилия рботник;

- с помощью трудовой деятельности эти блг можно получить с меньшими издержками, чем от любого другого вид деятельности.

Оценк вероятности достижения цели имеет весомое значение для формирования мотивации труд. Мотив чаще всего не может сформироваться в том случае, если получение блг либо не требует никаких особых усилий, либо, наоборот, слишком энергозатратно (т.е. необходимы «сверхусилия»). В обоих случаях работник остается пассивным. При регулярном повторении подобных ситуаций может появиться «феномен выученной беспомощности», который полностью исключает трудовую активность.

Мотив труд возможно сформировать только в том случае, если труд является основным условием получения блг (но не единственным). Но если критериями в распределении блг являются различия в статусе сотрудников (должности, ряды, степени и т.п.), статус, принадлежность к особой социальной группе (участник войны, инвалид и т.п.), то здесь рождаются мотивы продвижения по служебной лестнице, закрепления за рабочим местом и т.д. И эти мотивы совсем не обязательно предполагают трудовую активность, ведь достижение подобных целей может происходить совсем иными путями.

Каждая деятельность имеет определенные издержки, свою ценность. Вот к примеру, труд подразумевает затраты физических и моральных ресурсов индивид. Высокоинтенсивная деятельность очень легко может отпугнуть работников, если он не имеет нужных условий для восстановления сил. Из-за неадекватной организации труда, плохих санитарно-гигиенических условий, неразвитой социально-бытовой сферы может сформироваться такая стратегия трудового поведения, когда работник предпочтет меньше работать и, соответственно, меньше получить, так как цен труд такой интенсивности для него не представляется.

Хотя бывает и полностью противоположная ситуация: иногда работник готов платить собственным здоровьем получение дополнительных блг и субсидий. Это сверхурочные, надбавки за вредность (при неприемлемых условиях труда) и т.п. Общество, устанавливая подобные льготы, поощряет

подобные движения работников. Люди, оценивая варианты поведения, чаще всего стремятся найти наиболее краткий путь к результату.

Нужно также представлять что означает понятие «сил мотив». Сил это, определен степень актуальности потребности для работника. Чем сильнее необходимость в каком-либо благо, чем сильнее желание добиться его, тем с большей активностью будет действовать работник.

Особенность мотивов труда заключается в их направленности на себя и на остальных, он обусловлен товарным производством. Становясь товаром, продукт труда в качестве потребительской стоимости удовлетворяет потребности не только работника, других людей.

Рыночная экономика гармонизирует мотивы «для себя» и «для других» через механизм конкуренции. В то же время плановая экономика (командно-административная система) рассогласовывает эти мотивы, ибо в этом случае работник получает за свой труд существенно меньше, чем отдает обществу. Следствием этого является значительное ухудшение качеств труда и потребительских свойств продукции.

Чем сильнее разрыв между отдаваемым и получаемым, тем меньшее значение для работника имеют такие высокие мотивы труда, как долг перед обществом, стремление помочь трудом людям. В то же время в сознании человека гипертрофируются мотивы денежного вознаграждения за труд. Конечно, эти процессы проходят гораздо быстрее, если уровень заработной платы гораздо ниже стоимости продукта.

Падение значимости мотивации «для других» ведет к депрофессионализации работника. Забота о сохранении и повышении профессиональной компетенции теряет свою актуальность, ибо потребительские свойства производимой продукции не связаны с удовлетворением потребностей работника. Мотивация труда различается по потребностям, которые необходимо удовлетворить человеку при помощи трудовой деятельности, по благам, необходимым для удовлетворения потребностей, по цене, которую

готов заплатить работник за эти блага. Общее у них лишь то, что трудовая деятельность и получение желаемого всегда неразрывно связаны.

Выделяются несколько групп мотивации труда, которые образуют единую систему. Это мотивы общественной полезности труда, содержательности, мотивы, которые связаны с признанием плодотворности деятельности, мотивы получения благ и ориентированные на некоторую степень интенсивности труда.

Степень трудовой активности человека определяется тем, сколько различных потребностей он реализует с помощью труда, насколько разнообразны доступные блага, и насколько меньшую цену, в сравнении с другими видами деятельности, ему приходится платить за получение желаемого. Следовательно, стимулировать работника могут любые блага, которые могут удовлетворить значимые потребности, если их получение предполагает труд. Иначе говоря, если благо может сформировать мотив труда, то оно и становится стимулом деятельности. Понятия «мотив» и «стимул» в данном случае тождественны. В первом случае говорится о работнике, который стремится получить желаемое с помощью труда (мотив). Во втором случае – об органе управления, который обладает набором благ, нужных работнику, и который предоставляет их при условии эффективной деятельности (стимул).

Стимулирование трудовой деятельности предполагает условия, при которых активный труд, дающий заранее зафиксированные, определенные результаты – это необходимое условие удовлетворения значимых потребностей человека, формирующее мотивацию.

Система стимуляции и мотивации обязана опираться на нормативный уровень трудовой деятельности. Когда работник вступает в трудовые отношения, предполагается, что за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнить определенный круг обязанностей. Здесь еще рано говорить о стимулировании. В данной ситуации представлен сфера деятельности, в которой работают мотивы избегания. Суть подобных мотивов – страх наказания за невыполнение требований работодателя. Наказание может свестись либо к частичной выплате вознаграждения, либо к разрыву трудовых отношений.

Работнику необходимо знать все предъявляемые к нему требования, размер вознаграждения, которое он получит при четком соблюдении этих требований, и перечень санкций, примененных в случае нарушения. В дисциплине всегда присутствуют элементы принуждения, ограничения свободы выбора поведения. Но суть в том, что между контролируемым и мотивированным очень условно, ведь работник с сильной мотивацией приобретает дисциплину, привычку выполнять требования добросовестно. Истоки системы стимулирования труда - в административно-правовых методах управления.

Стимулирование имеет эффект лишь тогда, когда органы управления могут поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования – не просто побудить человека работать, побудить его работать больше, делать лучше то, что обуславливается трудовыми отношениями.

Мотивирование труда происходит задолго до начала трудовой деятельности. Оно начинается с процессом социализации индивида, с помощью усвоения ценностей и норм этики и морали, путем личного участия в трудовой деятельности в рамках школы и семьи. Как раз в этот период формируются основы отношения к труду как к ценности, складывается система ценностей, приобретаются такие трудовые качества, как: ответственность, инициативность, дисциплинированность и т.п.

Характер усвоенных трудовых знаний и ценностей имеет наибольшее значение для формирования трудовой мотивации. Именно эти знания дают смысл дальнейшей деятельности, создают образ жизни. На мотивацию влияет не только участие детей в производительном труде, но также нормы и правила при этом будут ими усвоены.

На момент начала трудовой деятельности у человека уже сформировано ценностное сознание. Он осознает, какие интересы ему хотелось бы реализовать с помощью труда. Как полететь, релаксация среди производств заставляет его снизить планку, немного «приземлить» ценностные ориентации. Так происходит формирование второго этапа трудового сознания, обусловленного, во-первых, ценностными ориентациями, во-вторых, конкретными обстоятельствами

рельной трудовой жизни. Мотивация труд – это один из важнейших факторов продуктивной работы, в этом качестве он формирует основу трудового потенциала работника. Трудовой потенциал включает в себя крепкое физическое и психическое здоровье и личностный (мотивационный) потенциал. Мотивационный потенциал – это пусковой механизм, определяющий, какие способности работник будет использовать и развивать в процессе работы.

1.2. Особенности мотивации труд в организации государственной власти

В настоящее время одним из определяющих факторов социально-экономического развития страны является эффективность органов власти. На протяжении нескольких лет наблюдается процесс почти непрерывной реформы в государственном управлении: административная реформа, реформа государственной службы, электронное правительство, бюджетная реформа. Реформы затронули различные сферы, создавая новые формы взаимоотношений между органами государственной власти и организациями частного сектора, также новые виды регулирования и отчетности. Основные направления совершенствования системы государственного управления заявлены в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Для формирования ориентированного на результат управленческого труда в государственных и муниципальных учреждениях были разработаны ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators — KPI) трудовой деятельности государственных служащих.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы авторов, чьи теории проработаны на протяжении десятилетий. Содержательные теории Маслоу, Кларкелфера и Д. Макклелланда позволили изучить связь мотивации как особого инструмента удовлетворения многообразных потребностей, возникающих у человека в иерархической последовательности. Процессуальные теории соотносили мотивацию и психологические процессы,

обуславливающие реализацию механизмов восприятия у людей их рабочей среды. Так, теория ожиданий В.Врума определил взаимосвязь между мотивацией и ожиданиями работника, что трудовые усилия дают результаты, которые будут вознаграждены. Теория постановки целей Э.Локк позволяет установить взаимосвязь между необходимыми усилиями работника по достижению собственных целей и стратегическими целями компании. В модели внутренней и внешней мотивации Л.Портер и Э.Лоулер сделали различие между внутренней мотивацией человека, получающего спонтанное удовлетворение от своей трудовой деятельности в отличие от внешней мотивации, когда удовлетворение происходит от внешних результатов деятельности – материального и нематериального стимулирования. Структуризация рабочей среды, предложенная Л.Портером и Э.Лоулером, позволяет изменить мотивационную среду, когда высокая эффективная производительность труда влияет в первую очередь на внутреннюю мотивацию.

Изучение воздействия внутренней мотивации и внешних стимулов на трудовую деятельность позволило Э.Деси и Р.Райну сделать вывод, что внешняя мотивация имеет ограниченное воздействие, как по времени, так и по силе, и не приносит ожидаемые результаты. Ими была разработана теория самодетерминации, в которой внутренняя мотивация основывается на собственной активности работника, осознающего свою ответственность за успешную производительность труда, испытывающего чувство компетентности, обеспечивающие дальнейшее развитие человека. Исследования Э.Деси и Р.Райна подтвердили, что материальное стимулирование снижает внутреннюю мотивацию, нематериальные стимулы – увеличивают.

Ученые изучавшие экономические модели компенсации отметили, что данный подход к стимулированию трудовой деятельности государственных служащих не дал ожидаемого эффекта и продолжительной результативности труда. Так, Д.Масден и Р.Ричардсон в ходе исследования пришли к следующим выводам: положительные мотивационные эффекты от применения оплаты труда по результатам деятельности были весьма скромными и оказали воздействие на

ограниченное количество сотрудников, при этом присутствовали явные проявления демотивации. Было отмечено, что основное различие между внешней и внутренней мотивацией заключается в том, что внешние стимулы имеют значительный, но кратковременный эффект, внутренние мотиваторы – долгосрочный, поскольку не зависят от внешних факторов. В развитых странах переход на оценку деятельности государственных служащих на основе KPI (внешняя мотивация) произошел два десятилетия назад и зарубежные исследователи отмечают, что данный подход к управлению эффективностью трудовой деятельности государственных служащих не дал продолжительных результатов.

Д. Муйт, исследуя особенности системы мотивации английских государственных служащих, предположил, что данная система состоит из трех переменных: во-первых, работа с точки зрения общей организационной культуры, во-вторых, мотивационная среда, во-вторых, объективность, прозрачность измерения результативности трудовой деятельности.

Роль мотивационной среды в системе мотивации обусловлена тем, что она поможет более четко понимать ту связь, которая устанавливается между результативностью трудовой деятельности всего коллектива и личностным результатом. Результат рассматривается как средство удовлетворения потребностей. При этом внешняя финансовая мотивация – работает только тогда, когда связь между усилиями и вознаграждением ясна и стоимость вознаграждения стоит усилий. Этим объясняется, почему внутренняя мотивация, вытекающая из работы сама по себе, может быть более значимой, чем внешняя мотивация.

Материальное стимулирование будет эффективно, когда выполняются следующие условия:

- 1) вознаграждение должно быть достаточного размера, чтобы сроки, плата за выполнение определенной работы имела достаточную ценность для получателей,

- 2) распределение благ должно быть справедливо так, чтобы обеспечивалась взаимосвязь между производительностью и заработной платой, и чтобы это было понятно и прозрачно для работников;

3) равные материальные стимулы для всех сотрудников определенного отдела, выполняющих одинаковые задачи.

Перечисленные условия, по мнению Д.И.Муйт, позволяют измерять индивидуальные результаты, эффективность вводимых мероприятий, оценить синергетический эффект. Что касается системы мотивации в государственном секторе, то в связи со спецификой трудовой деятельности оценить индивидуальные трудозатраты и результаты сложнее. Российские государственные служащие при анкетировании отмечают следующие проблемы в своей деятельности: слишком большой объем работы, много срочных поручений и низкая оплата труда. При этом, согласно исследованию Васильевой Е.И. и др., 88,1 % респондентов считают, что большинство государственных служащих работают очень эффективно или скорее эффективно (анкетирование было проведено среди государственных служащих Свердловской области). Следовательно, использование внешних стимулов снимет остроту проблемы, но не решит ее.

В сложившейся ситуации совершенствование системы мотивации трудовой деятельности возможно на основе внутренней мотивации, посредством развития мотивационной среды. Организационная культура, включая в себя элементы: правил, климата, стереотипы, нормы и ценности, напрямую влияет на мотивацию, формируя мотивационную среду. Организационная культура – понятие многогранное, формирующееся под влиянием социокультурных, экономических и прочих факторов, обусловлено влиянием особенностей развития данного социума и может отличаться на уровне каждой организации. Н.сул и др. провели категоризацию этого термина организационная культура и предложили следующее определение: организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.

Руководители государственных служащих ставят задачи по совершенствованию системы мотивации труда, повышению эффективности трудовой деятельности, не уделяя внимания вопросу: каким образом

мероприятия по стимулированию будут проходить, к каким изменениям приведут, будет ли достаточно эффективной материальная мотивация труд. Способность организации приспособиться к изменениям, в первую очередь, связана с решением вопроса об изменении организационной культуры. Собственная активность работников, осознающего свою ответственность за успешную производительность труда, испытывающего чувство компетентности – те составляющие внутренней мотивации, которые позволяют сформировать мотивационную среду, обеспечивающую эффективное функционирование системы мотивации труда государственных служащих.

2. МОТИВЦИЯ ТРУД В УПРВЛЕНИИ ПЕРСОНЛОМ В ДМИНИСТРЦИИ КИРОВСКОГО И МОСКОВСКОГО РЙОНОВ

Г.КЗНИ

2.1. Общя хрктеристик дминистрации Кировского и Московского рйонов

г.Кзни

дминистрация является территориальным органом Исполнительного комитета муниципального образования город Кзни, обладает статусом юридического лица с момента ее государственной регистрации в установленном законодательством о регистрации юридических лиц порядке. Учредителем администрации является муниципальное образование город Кзнь в лице представительного органа муниципального образования город Кзни - Кзнской городской Думы (далее - Кзнская городская Дума). администрация вправе иметь самостоятельный баланс, бюджетную смету и лицевой счет, открытый ей в установленном порядке, идентификационный номер налогоплательщика, печать, бланки со своим наименованием. Также вправе участвовать в гражданском обороте от своего имени, приобретать, осуществлять гражданские и иные права и обязанности в пределах, установленных законодательством, Уставом муниципального образования город Кзни, настоящим Положением и учредителем, может осуществлять приносящую доходы деятельность. Доходы, полученные от муниципальной деятельности, поступают в бюджет муниципального образования город Кзни.

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 город Кзни и территории Кировского и Московского районов муниципального образования город Кзни в рамках своей компетенции, в пределах, установленных в соответствии с законодательством, Уставом муниципального образования город Кзни, настоящим Положением и иными муниципальными правовыми актами. администрация Кировского и Московского районов г.Кзни:

1) разрабатывает проект бюджета Кировского и Московского районов г.Кзни, исполняет бюджет Кировского и Московского районов г.Кзни;

2) разрабатывает и выполняет планы и программы экономического и социального развития Кировского и Московского районов г.Кзни, организует сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы Кировского и Московского районов г.Кзни;

3) организует и осуществляет муниципальный контроль на территории муниципального образования, разрабатывает и принимает административные регламенты проведения проверок при осуществлении муниципального контроля, организует и проводит мониторинг эффективности муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности;

4) осуществляет иные полномочия в соответствии с федеральными законами, в соответствии с законодательством, Уставом муниципального образования город Кзни, настоящим Положением и иными муниципальными правовыми актами.

Должностными лицами администрации являются:

- Глава администрации района;
- Первый заместитель главы администрации;
- Заместитель главы администрации по вопросам жилищно-коммунального хозяйства;
- Заместитель главы администрации по социальным вопросам;
- Руководитель аппарата администрации.

Схему организационной структуры управления администрации Кировского и Московского районов г. Кзни можно представить следующим образом:

Учитывая тот факт, что администрация Кировского и Московского районов г. Кзни относится к муниципальным образованиям, то оплата труда ее сотрудников, так же как и все методы материального стимулирования, регулируется на законодательном уровне [закон РТ О муниципальной службе в РТ №5 – ЗРТ, от 17.01.2016] можно найти в Приложении Б.

Согласно закону, денежное содержание муниципального служащего состоит из должностного оклада в соответствии с занимаемой им должностью, также из ежемесячных и иных дополнительных выплат. При этом к дополнительным выплатам относятся:

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы;
- премии за выполнение особо важных и сложных заданий инструкции;
- ежемесячное денежное поощрение;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за высокую квалификацию;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- материальная помощь.

Кроме того, законом может предусматриваться установление муниципальным служащим, имеющим профильную ученую степень ежемесячной надбавки к должностному окладу. Надбавка к должностному окладу также предусматривается для сотрудников, имеющих почетное звание Республики Татарстан. Тем служащим, имеющим высшее юридическое образование и в основные служебные обязанности которых входит проведение правовой экспертизы правовых актов и проектов правовых актов, их подготовка, редактирование и визирование в качестве юриста или исполнителя, полагается также ежемесячная выплата надбавки за юридическую работу.

Кроме того, муниципальному служащему устанавливается ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу с документами, составляющими государственную тайну.

Кроме того, работником, проявившим добросовестное и эффективное выполнение своих должностных обязанностей, хорошую службу, выполнение заданий определенной важности и сложности может выплачиваться единовременное денежное поощрение.

Таблиц 1 - Надбавка за выслугу лет

При стаж муниципальной службы	Предельный размер надбавки (в процентах)
от 1 до 5 лет	10
от 5 до 10 лет	15
от 10 до 15 лет	20
свыше 15 лет	30

Таблиц 2 - Распределение персонала администрации Кировского и Московского районов по размеру получаемой надбавки за выслугу лет

Количество сотрудников	Величина надбавки (в процентах)
Всего: 100%	-
18%	10
63%	15
12%	20
7%	30

Из представленных таблиц можно сделать вывод о том, что большая часть (63%) сотрудников получит надбавку в размере 15% к должностному окладу, приблизительно равные доли сотрудников имеют надбавку за выслугу лет в размере 20% и 10% к окладу, и, наконец, 12% сотрудников имеют 20%-ную надбавку к окладу. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в администрации большая часть сотрудников имеет стаж работы от 5 до 10 лет.

Следующий метод материального стимулирования труда в администрации Кировского и Московского районов – надбавка за высокую квалификацию. При этом ежемесячная надбавка за квалификационный разряд устанавливается в следующих размерах:

Таблиц 3 - Размер ежемесячной надбавки к должностному окладу за квалификационный разряд муниципальных служащих

Квалификационный разряд	Размер надбавки за квалификационный разряд (в% к окладу)
Действительный муниципальный советник 1 класс	50
Действительный муниципальный советник 2 класс	48
Действительный муниципальный советник 3 класс	46
Муниципальный советник 1 класс	45
Муниципальный советник 2 класс	44
Муниципальный советник 3 класс	42
Советник муниципальной службы 1 класс	40
Советник муниципальной службы 2 класс	38

Советник муниципальной службы 3 класс	36
Референт муниципальной службы 1 класс	35
Референт муниципальной службы 2 класс	34
Референт муниципальной службы 3 класс	32
Секретарь муниципальной службы 1 класс	30
Секретарь муниципальной службы 2 класс	28
Секретарь муниципальной службы 3 класс	25

Тем не менее, следует отметить, что размер заработной платы с учетом всех выплачиваемых надбавок остается весьма невысоким, что значительно снижает уровень удовлетворенности работников организации системой материального стимулирования труда. Учитывая тот факт, что администрация Кировского и Московского районов является муниципальным образованием, вопрос о повышении уровня оплаты труда остается весьма сложным, поскольку находится в ведении властей города, республики и страны в целом. В этой связи представляется крайне важным, несколько оптимизировать систему нематериального стимулирования в организации. Рассмотрим методы нематериального стимулирования в администрации Кировского и Московского районов г. Кзани.

Так же, как и в случае с системой материального стимулирования, методы нематериального стимулирования труда служащих администрации Кировского и Московского районов регламентируются законодательством [закон РТ О муниципальной службе в РТ №5 – ЗРТ, от 17.01.2016].

Отметим, что, согласно закону, за успешное и добросовестное исполнение муниципальным служащим своих должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности к нему могут применяться следующие виды нематериальных поощрений:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- награждение государственными наградами в соответствии с законодательством;

- досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше квалификационного разряда, предусмотренного для замещаемой муниципальной должности.

В администрации Кировского и Московского районов г. Кзни используются все вышеперечисленные методы нематериального стимулирования труда.

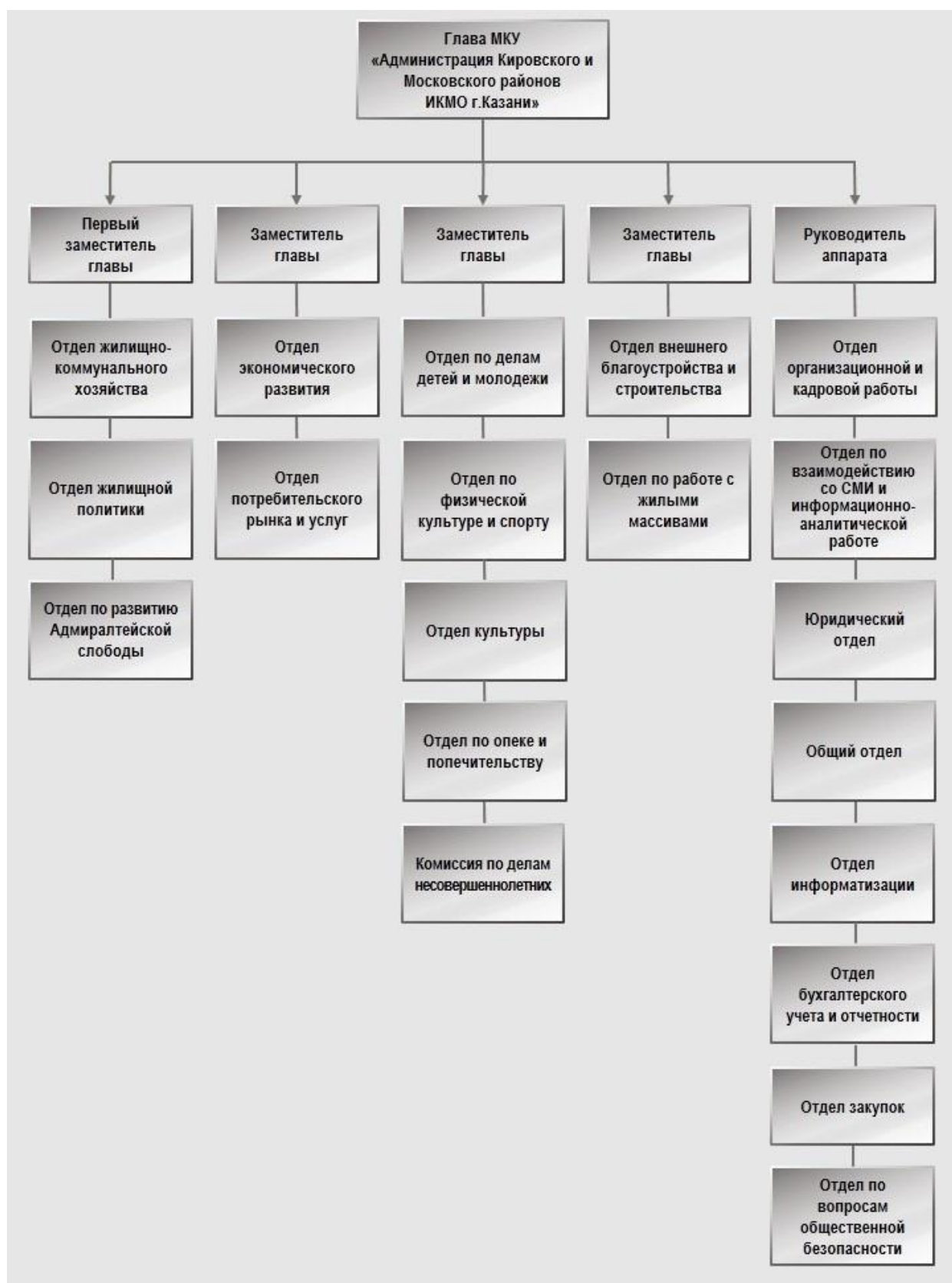


Рис.3 Структур МКУ дминистрации Кировского и Московского районов г.Кзани

2.2. Исследование системы управления персоналом и мотивации труд в администрации Кировского и Московского районов г.Кзни

Обобщение опыт отечественных и зарубежных исследователей в сфере организации муниципального управления позволяет сформулировать основную цель системы управления муниципальным персоналом - обеспечение муниципального образования квалифицированными работниками, организация их эффективного использования, профессионального и социального продвижения.

Управление муниципальными кадрами в современных условиях приобретает особое значение для любого муниципального образования, т.к. без людей нет и самой организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Без хорошо подготовленного персонала, высокой эффективности работы муниципального образования добиться невозможно. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором хорошей стабильной работы.

В процессе исследования системы мотивации муниципальных служащих в администрации Кировского и Московского районов г. Кзни я выяснил, что в организации имеется ряд проблем, связанных с управлением персоналом вообще и мотивацией их труд в частности. Так, я определил, что тестирование служащих администрации имеет формальный характер. Такой подход к тестированию персонала лишает служащих дополнительной мотивации к повышению собственной квалификации и ответственному выполнению своих должностных обязанностей.

Ключевым моментом на пути к эффективной оценке персонала мы считаем организацию механизма оценки персонала. При этом механизм оценки персонала должен включать несколько основных элементов. Первый элемент в механизме оценки персонала – это непосредственно проведение тестирования персонала. Поскольку тестирование персонала является основой для его оценки, необходимо привести ее процедуру в соответствие требованиям. Отметим, что данные требования диктуются на законодательном уровне и являются обязательными для выполнения. Однако, проведение тестирования персонала, на наш взгляд, хотя и

является ключевым элементом механизма оценки персонала, но не отражает всей картины ситуации. В связи с этим мы считаем целесообразным прибегнуть к дополнительным средствам оценки персонала.

Следующим элементом механизма оценки персонала мы считаем определение тех факторов, которые оказывают влияние на эффективность труда сотрудников. Эти факторы условно можно разделить на две группы: факторы, действующие со стороны работника, и факторы, действующие со стороны организации.

Для того, чтобы выявить влияние той или иной группы факторов на деятельность служащих, вместе с тестационным листом мы предлагаем в процессе проведения тестации заполнять анкеты, направленные на оценку влияния указанных факторов. Отметим, что для чистоты полученных результатов анкеты будут заполняться в анонимном порядке. В анкете сотруднику предлагается оценить по пятибалльной шкале в соответствии с собственными представлениями критерии эффективной работы. При этом большая часть факторов, действующих со стороны сотрудника, изначально зложена в вопросы тестационного листа (например, понимание своей рабочей роли, способности, личные и деловые качества и т.д.). Учитывая балльный характер предлагаемой анкеты, возможно числовое подведение итогов по сумме набранных баллов по тому или иному критерию (фактору, влияющему на эффективность труда сотрудников). Исходя из полученных результатов анкетирования, руководство администрации может корректировать свои действия в отношении управления системой мотивации труда служащих организации.

После того, как будут получены результаты тестации и анкетирования, руководство организации совместно с тестационной комиссией должно выделить претендентов на повышение в должности или на присвоение очередного квалификационного разряда. Однако, как мы полагаем, для полноценной оценки этих претендентов, необходимо провести оценку его кандидатуры коллегами по работе.

Для этого им предложится заполнить анкету, в которой в анонимном порядке они смогут высказать свое мнение о претенденте на ту или иную должность. При этом оцениваются следующие качества служащего:

1. ответственность;
2. исполнительность;
3. инициативность;
4. самостоятельность;
5. производительность;
6. дисциплина.

В данной анкете предложится использовать бланковую шкалу, которая позволит выявить того сотрудника, который, по коллективному мнению, обладает оптимальным набором представленных качеств. Кроме того, подобное анкетирование может способствовать также стремлению у служащих к укреплению ценных для руководства качеств.

Мы определили содержательную часть предлагаемого нами механизма оценки персонала администрации. Однако, наш проект был бы неполным без определения третьей части предлагаемого нами механизма оценки персонала.

Напомним, что, с нашего взгляда, оценка персонала в администрации Кировского и Московского районов г. Казани помимо обязательной аттестации ее служащих должна включать и дополнительное анкетирование сотрудников. При этом анкетирование будет состоять из двух частей. Первая часть анкетирования будет содержать определение факторов, влияющих на эффективность труда персонала, и проводиться непосредственно в процессе аттестации. Так, мы предлагаем разместить на обратной стороне аттестационного листа служащего вопросы предлагаемой нами анкеты. В этом случае удастся избежать непредвиденных расходов, связанных с выпуском дополнительных анкетных листов.

Вторая часть анкетирования будет проводиться после завершения процедуры аттестации служащих и подведения ее итогов. В том случае, если возникнет вопрос о повышении в должности или квалификационного разряда служащих администрации, помочь в его решении может дополнительное

интервьюирование сотрудников, входящих в контакт с потенциальным кандидатом и повышение.

Учитывая тот факт, что, согласно законодательству, тестирование муниципальных служащих должно проводиться с периодичностью раз в три года, то затраты, которые понесет в этом случае администрация на введение дополнительных мер по оценке персонала, будут минимальны.

Все это позволяет сделать вывод о том, что предлагаемые нами методы совершенствования системы оценки персонала имеют достаточный вес для их практической реализации в деятельности администрации Кировского и Московского районов г. КзНИ.

Помимо оценки персонала для оптимального мотивирования служащих необходимо планировать их карьеру.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ ТРУДА В АДМИНИСТРАЦИИ КИРОВСКОГО И МОСКОВСКОГО РАЙОНОВ Г.КЗНИ

3.1. Предложения в области мотивации и стимулирования труда с целью привлечения и удержания сотрудников в администрации Кировского и Московского районов г.КзНИ

В процессе исследования системы мотивации муниципальных служащих в администрации Кировского и Московского районов г. Кзни я выяснил, что в организации имеется ряд проблем, связанных с управлением персоналом вообще и мотивацией их труд в частности. Так, я определил, что тестация служащих администрации имеет формальный характер. Такой подход к тестации персонала лишает служащих дополнительной мотивации к повышению собственной квалификации и ответственному выполнению своих должностных обязанностей. В этой связи я считаю целесообразным предложить направления по совершенствованию системы оценки персонала в администрации.

Ключевым моментом и пути к эффективной оценке персонала я считаю организацию механизма оценки персонала. При этом механизм оценки персонала должен включать несколько основных элементов. Первый элемент в механизме оценки персонала – это непосредственно проведение тестации персонала. Поскольку тестация персонала является основой для его оценки, необходимо привести ее процедуру в соответствие требованиям. Отмечу, что данные требования диктуются на законодательном уровне и являются обязательными для выполнения. Однако, проведение тестации персонала, на мой взгляд, хотя и является ключевым элементом механизма оценки персонала, но не отражает всей картины ситуации. В связи с этим мы считаем целесообразным прибегнуть к дополнительным средствам оценки персонала.

Следующим элементом механизма оценки персонала я считаю определение тех факторов, которые оказывают влияние на эффективность труд сотрудников. Эти факторы условно можно разделить на две группы: факторы, действующие со стороны работника, и факторы, действующие со стороны организации. Наглядно систем факторов, влияющих на эффективность труд служащих, представлен на рисунке 4.

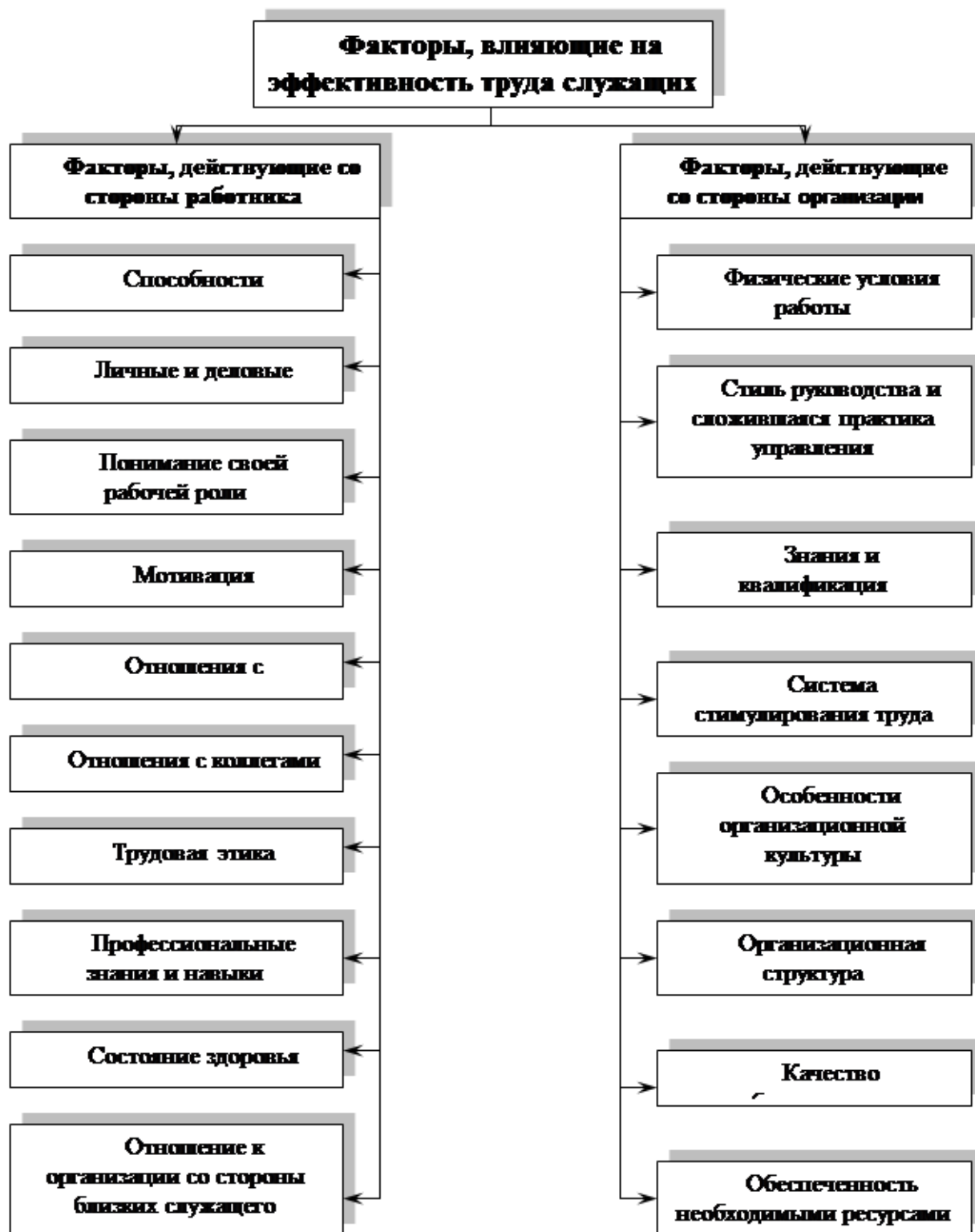


Рис 4. Факторы влияющие на эффективность труда служащих

Для того, чтобы выявить влияние той или иной группы факторов на деятельность служащих, вместе с тестционным листом мы предлагаем в процессе проведения тестирования заполнять анкеты, направленные на оценку влияния

указанных факторов. Отметим, что для чистоты полученных результатов анкеты будут заполняться в анонимном порядке. В анкете сотрудникам предложится оценить по пятибалльной шкале в соответствии с собственными представлениями критерии эффективной работы. При этом большая часть факторов, действующих со стороны сотрудника, изначально зложена в вопросы тестационного листа (например, понимание своей рабочей роли, способности, личные и деловые качества и т.д.). Учитывая балльный характер предлагаемой анкеты, возможно числовое подведение итогов по сумме набранных баллов по тому или иному критерию (фактору, влияющему на эффективность труда сотрудников). Исходя из полученных результатов анкетирования, руководство администрации может корректировать свои действия в отношении управления системой мотивации труда служащих организации.

После того, как будут получены результаты тестации и анкетирования, руководство организации совместно с тестационной комиссией должно выделить претендентов на повышение в должности или на присвоение очередного квалификационного разряда. Однако, как мы полагаем, для полноценной оценки этих претендентов, необходимо провести оценку его кандидатуры коллегами по работе.

Мы определили содержательную часть предлагаемого нами механизма оценки персонала администрации. Однако, наш проект был бы неполным без определения третьей части предлагаемого нами механизма оценки персонала.

Напомним, что, с нашего взгляда, оценка персонала в администрации Кировского и Московского районов г. Кзнь помимо обязательной тестации ее служащих должна включать и дополнительное анкетирование сотрудников. При этом анкетирование будет состоять из двух частей. Первая часть анкетирования будет содержать определение факторов, влияющих на эффективность труда персонала, и проводиться непосредственно в процессе тестации. Так, мы предлагаем разместить на обратной стороне тестационного листа служащего вопросы предлагаемой нами анкеты. В этом случае удастся избежать непредвиденных расходов, связанных с выпуском дополнительных анкетных листов.

Вторая часть мониторинга будет проводиться после завершения процедуры тестирования служащих и подведения ее итогов. В том случае, если возникнет вопрос о повышении в должности или квалификационного разряда служащих администрации, помочь в его решении может дополнительное мониторинговое обследование сотрудников, входящих в контакт с потенциальным кандидатом на повышение.

Учитывая тот факт, что, согласно законодательству, тестирование муниципальных служащих должно проводиться с периодичностью раз в три года, то затраты, которые понесет в этом случае администрация на введение дополнительных мер по оценке персонала, будут минимальны.

Все это позволяет сделать вывод о том, что предлагаемые нами методы совершенствования системы оценки персонала имеют достаточный вес для их практической реализации в деятельности администрации Кировского и Московского районов г. Кзны.

На основе анализа существующей системы управления мотивацией трудящихся администрации Кировского и Московского районов, исследовательской работой в предыдущей главе, выявленных ее недостатков, с учетом теоретических основ управления мотивацией персонала, рассмотренных в первой главе нашей дипломной работы, в настоящей главе я предлагаю свои предложения по совершенствованию и повышению эффективности управления деловой карьерой как фактор мотивации.

Анализ существующей системы управления мотивацией показал, что в организации работы по планированию карьеры сотрудников не ведутся, несмотря на то тот факт, что многие сотрудники администрации убеждены в том, что у них есть реальная возможность карьерного роста. Исходя из этого, мы считаем необходимым использовать этот значительный потенциал для построения новой системы управления мотивацией.

Отметим, что различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Внутриорганизационная карьера может быть:

- вертикальной – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальной – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с декретным изменением вознаграждения);

- центростремительной – движение к руководству организации, например приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

Эффективная система управления карьерой должна включать три взаимосвязанные подсистемы: исполнителей (служащих); работу (рабочих мест, должностей); информационного обеспечения. Мы предлагаем организовать подобные подсистемы в администрации Кировского и Московского районов г. Кзнь. При этом подсистема исполнителей должна содержать сведения о способностях, интересах и мотивах сотрудников, подсистема работы – сведения о всевозможных задачах, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для организации. Подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике

перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности и тем самым способствует достижению соответствия запросов исполнителей и характеристик работ.

Подсистема исполнителей может быть сформирована по результатам проведенных тестов и оценивания сотрудников. Для реализации данной функции нет необходимости в специальных программах, формировании определенных профессиональных навыков у кадровых работников и т.п. В этой связи формирование подсистемы исполнителей представляется для организации не только необходимым, но и более, чем возможным.

Информация по кадровому резерву может быть использована при формировании подсистемы работ. В этом случае от кадровой службы требуется постоянный мониторинг должностей и специфических знаний, которые могут быть релеванты с использованием подсистемы исполнителей.

Подсистема информационного обеспечения зависит в первую очередь от организационного обеспечения управления деловой карьерой, которое, в свою очередь, связано с учетом в этой работе многих функциональных служб и исполнителей: специалистов отдела труда и заработной платы, подразделений администрации, и руководителей. Большое значение имеет оперативное доведение сведений о наличии вакансий в организации до всех сотрудников.

Прежде чем заниматься планированием карьеры сотрудников организации, необходимо опираться на ряд принципов, согласно которым должен развиваться карьер работник. Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры как процесс и учесть их в работе с человеком. Обязательными для их учета в системе построения планирования деловой карьеры являются:

1. заинтересованность организации и ее сотрудник в развитии карьеры;
2. избирательность при планировании развития карьеры в соответствии с предъявляемыми требованиями;

3. стимулирование (моральное и материальное) труд сотрудников и его материальное обеспечение, учет финансирования развития карьеры работников в финансовых и прочих планах предприятия;

4. профессиональный рост сотрудников, включающий повышение квалификации, рост профессионализма (мастерств) и т.д.;

5. объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

Учитывая то обстоятельство, что большую часть служащих администрации составляют специалисты, следует учитывать, что планирование карьеры руководителей и специалистов – составная часть кадровой политики организации, которая органически входит в систему работы с резервом кадров. Планирование карьеры руководителя, принимающего решения, и специалист, участвующего в их разработке и реализации, базируется на Гражданском кодексе РФ, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для муниципальных служащих и других документах. Соответственно, при планировании карьеры необходимо учитывать законодательные нормы и интересы работников.

Замещение должностей по иерархии управления мы предлагаем проводить на конкурсной основе, начиная с должностей ведущего специалиста и начальников соответствующих отделов. При этом необходимо учитывать:

1. квалификацию;
2. стаж работы;
3. результаты тестирования;
4. результаты индивидуального тестирования;
5. результаты коллективного тестирования.

При составлении плана карьерного роста руководителей и специалистов мы предлагаем реализовать следующие действия:

- 1) рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарате управления;

2) определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалистов на различных этапах его деятельности;

3) предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности;

4) оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знания менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудит;

5) учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменой сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Следует отметить, что план карьеры того или иного сотрудник может и должен корректироваться в соответствии с течением времени и изменениями в условиях функционирования организации в целом и отдельного служащего в частности. Так, корректировке могут подвергаться: область карьерного планирования, сроки занятия тех или иных должностей, сроки повышения квалификации, перемещение служащего внутри администрации и т.п.

Обязательным к формированию мы считаем план развития карьеры тех служащих, которые характеризуются:

- высокой карьерной мотивацией;
- высоким уровнем качества выполняемых обязанностей в течение ряда последних лет;
- положительным заключением аттестационной комиссии;
- профессиональной компетентностью и эрудицией;
- наличием рекомендаций другой организации в случае, если работник поступил (переведен) на работу с нее;
- психологической адаптивностью к требуемой деятельности.

Заметим, что планирование карьеры в администрации Московского и Кировского районов г. Кзнь мы отметим как мотивационный фактор, т.е. развитие

деловой карьеры служащих будет осуществляться в том случае, когда будут реализованы все указанные нами принципы и условия развития карьеры.

Планирование карьеры служащих мы рекомендуем выполнять руководителю отдела организационной и кадровой работы при консультации с главой администрации и его заместителем – руководителем аппарата администрации района. В этом случае руководители, планирующие карьеру, должны обладать соответствующим кругозором, знать планы развития администрации и города, иметь данные по планированию кадров и их потребностям и т.д. Все это обеспечит составление грамотного и точного плана карьеры работника, отвечающего потребностям администрации и интересам самого работника.

Таким образом, мы определили, какие действия должно предпринять руководство администрации для того, чтобы полноценно реализовать предложенные направления совершенствования управления деловой карьерой.

Для совершенствования мотивации труд предлагаем внедрить KPI программу. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI) - это система измерений конкретных показателей эффективности деятельности отдельных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, увязанная со стратегическими целями компании.

Несмотря на то что процесс разработки ключевых показателей несложен, многие государственные структуры все равно будут испытывать определенные затруднения при их определении в связи с отсутствием достаточного опыта и практики. Причиной этого может служить тот факт, что они не концентрируются на основных факторах, влияющих на функционирование предприятия, и не назначают ответственных лиц для каждого из ключевых показателей эффективности; для решения подобных проблем при использовании методики KPI необходимо учитывать следующие правила:

- KPI должны измеряться по одной схеме;
- KPI должны основываться на достоверных данных;
- KPI должны быть понятны и просты в использовании;
- KPI должны соответствовать тому, что они измеряют.

При реализации кадровой технологии КРІ очень важно, чтобы используемые показатели были понятны всем государственным служащим, участвующим в процессе. Как правило, в ведомствах в разработанной системе ключевых показателей эффективности все сбалансированные показатели соответствуют функциям, за которые отвечают структурные подразделения службы персонала. Традиционно к ним относятся: реализация политики управления кадрами; организация труда государственных служащих и их мотивация; обеспечение потребности в персонале; управление составом сотрудников; дилтация персонала государственных структур; развитие персонала; оценка персонала, обучение персонала.

Рис 5. Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

Пример упрощенной системы ключевых показателей результативности деятельности государственного гражданского служащего.

Если государственный служащий выполняет обработку информационных материалов, поступающих из подведомственных учреждений, и он предоставляет информационный отчет своевременно или же его работа соответствует требованиям, то ему начисляются баллы.

Если государственный служащий выполняет оформление информационно-аналитических материалов, нормативных правовых актов, и предоставляет отчеты о деятельности, информационные справки или иные необходимые документы своевременно, то ему вновь начисляются определенные баллы. Если сотрудник не укладывается в срок или найденная информация не соответствует требованиям, то сотруднику не начисляются баллы.

Таким образом, сложив полученные баллы, можно будет выявить результативность деятельности государственного служащего, также расставить их по иерархии тем самым создав стимул для улучшения работы сотрудников.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

KPI Monitor- цен 55.000 руб.

Это программ, которая позволит вести подсчет эффективности труда по различным критериям. Таким образом, любая компания, в нашем случае – это орган местного самоуправления, сможет оценить работу специалистов по различным критериям, проставлять им баллы за выполнение тех или иных задач, оценивать не только выполнение работы, но и эффективность по срокам, качеству, количеству и т.д. В результате этого, программ поможет выявить работника, который работает продуктивнее всех, так же сможет слабого специалиста, чьи показатели значительно ниже средних. Помимо этого, данные, полученные этой программой позволяют анализировать работу органа власти в целом, выявлять основные приоритетные проблемы, выявлять недостатки, и как следствие, решать их. Например, в рамках работы администрации Кировского и Московского районов г.Кзнь, могут быть рассмотрены такие критерии как: количество обработанных обращений граждан, сроки обработки, количество решенных вопросов, которые были описаны в жалобах граждан и т.д. Положительными преимуществами такой программы является то, что она довольно проста в использовании, модификации системы и настроек. Программ MONITOR позволяет выводить данные в удобном формате, так же наглядно отражать данные в виде таблиц, графических диаграмм. Данные отображаются и в динамическом развитии, что поможет проследить изменения. Конечно, эта программ зародилась в Зпде, и только недавно пришел к нам. Ее преимущество в том, что она поможет проследить все динамические изменения одновременно и то, как показатели изменяются относительно друг друга. Таким образом, используя данную программ, мы будем видеть какие успехи были до внедрения методов мотивации, затем какие произошли изменения и произошли ли они вообще.

После мы можем оценить эффективность принятых мер по мотивации труд, и можем понять насколько это финансово эффективно. Так же прослеживаются данные о том, что необходимо сделать в будущем, то есть планы, какую работу необходимо выполнить для достижения этих целей, то есть работ для исполнения, и конечно же, по итогу мы получим результат и уровень эффективности проделанной работы и принятых мер мотивации труд в процессе.

Основную часть показателей можно разделить на две категории. Это запаздывающие и опережающие, или по другому опережающие. Первые показатели отражают результаты проделанной работы, которая в момент отражения, уже выполнен.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В данной работе, мною были рассмотрены способы мотивации и стимулирования - материальное стимулирование связано с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте). Нематериальная мотивация - это создание благоприятных условий работы, установление хороших отношений в коллективе, участие работников в принятии решений и др., чувство удовлетворения, что побуждает к добросовестному труду, улучшению результатов работы.

Так же мы рассмотрели систему мотивации и стимулирования на примере администрации Кировского и Московского районов и предложили пути совершенствования этой системы. Одной из главных перспектив повышения системы мотивации персонала в администрации Кировского и

Московского районов является разработка системы управления карьерным процессом.

Для разработки системы управления деловой карьерой и ее внедрения предприятию рекомендуется принять менеджера по персоналу.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. Также для эффективной работы администрации предлагается формирование кадрового резерва.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что для долговременного успеха организации важнейшим является, желание сотрудников организации трудиться, стараться достичь максимального результата в своей работе. А что бы это желание возникло, на предприятии должна быть сформирована четкая система мотивации и стимулирования персонала, причем, материальное и нематериальное должно использоваться в комплексе и по возможности индивидуально для каждого работника, или для групп.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/
2. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // [Электронный ресурс] Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <http://base.garant.ru/12136354/>
3. Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев — СПб.: Гуманистика, 2016. 203 с.
4. Брасс А.А. Мотивация в период изменений // Социологический альманах «Управление в условиях динамично развивающегося общества»: Мат. IV Орловских социологических чтений 7 декабря 2012 г. Под общ. ред. канд. социол. наук, доц. Н.В. Проказиной. Орел: Изд-во РАНХиГС, 2013. С. 96–100
5. Васильева Е. Диагностика и развитие мотивации труда государственных гражданских служащих: опыт социологического анализа // Вестн. ВЭГУ. 2010. № 4 (48). С. 114-119.
6. Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих //Управленческое консультирование. 2016.№ 4. С.14-26.
7. Волков Г.Ю. Международный опыт мотивации совершенствования профессиональной деятельности кадров в сфере управления // Социологический альманах «Управление в условиях динамично развивающегося общества»: Мат. IV Орловских социологических чтений 7 декабря 2012 г. / Под общ. ред. канд. социол. наук, доц. Н.В. Проказиной. Орел:Изд-во РАНХиГС, 2013. С. 62–66.

8. Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. 2010. С. 47-65.
9. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. – М., 2010. – 321 с.
10. Иванова А.В., Михайлова А.В. Мотивация персонала // Материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции. – Чебоксары. 2015. – С. 120-121.
11. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб., 2001.
12. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
13. Клименко А., Клищ Н. Российский чиновник – задачи на сегодня // Вопр. гос. и муницип. управления. 2012. № 2. С. 23-32.
14. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях: (пер. с англ.). – М.: Вершина, 2010. – 352 с.
15. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе / Пер. с англ. М: НРРО, 2015. 384 с.
16. Малинин А.М., Константинова Н.Н., Сергеев О.Е. Мотивация труда работников здравоохранения. СПб.: Изд. СПбГУСЭ. 2015. 117 с.
17. Никифорова С.В., Михайлова А.В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ // Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. – Чебоксары, 2015. – С. 265-266.
18. Официальный сайт DeloitteToucheTohmatsuLimited на русском языке. Режим доступа:<https://www2.deloitte.com/ru/ru.html>
19. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2014. 399 с.

20. Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления «Good Governance»: пример Японии как перспектива для стран СНГ // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2004/1/1141.html>.
21. Современные кадровые технологии государственной и муниципальной службы и новое качество государственной власти // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. – 2008. – Выпуск № 2 (3).
22. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.:ЮНИТИ-ДАНА. 2016. 312 с.
23. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. – М.: Изд-во РАГС, 2015.
24. Тавокин Е. Качество управленцев для качества управления // Гос. служба. 2009. № 4. С. 42-46.
25. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / под рук. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2014
26. Эванс П., Раух Дж. Бюрократия и экономический рост: межстрановой анализ воздействия «веберианизации» государственного аппарата на экономический рост // Экономическая социология. 2010. Т. 7. № 1. С. 38–60
27. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 года) // Российская газета. 1993. 25 декабря.
28. Федеральный закон от 28 августа 2017 г. № 154-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. №35. Ст.3506.
29. ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации" (от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ).

30. Федеральный закон от 8 декабря 2010 г, № 8-ФЗ "Об основах муниципальной службы в Российской Федерации" // Собрание законодательства российской Федерации. 2011. №2. ст.224.

31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2017 г. N 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 15 января 2012 г. N 1 (часть I).

32. Кибанов А. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 6, 2014.

33. ФЗ «Об основах госслужбы Российской Федерации» (N 119-ФЗ от 5.06.95).

34. Основные сведения об администрации Кировского и Московского района г.Казани. <https://www.kzn.ru/meriya/administratsii-rayonov/kirovskiy-i-moskovskiy/>.

35. Журнал управление персоналом <http://www.top-personal.ru/>

**ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНАХ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

**Хаджимуратов М.А., студент 4 курса Института экономики
Научный руководитель – Сафиуллин Н.А, доцент кафедры
управления СХП ФГБОУ ВО Казанский ГАУ**

Аннотация: Данная статья посвящена особенностям мотивации труда в органах государственной власти, а так же рассматриваются способы повышения эффективности государственного аппарата.

Ключевые слова: мотивация, государственная власть, эффективность труда, демотивация, качество работы.

Сегодня, в период экономического и политического развития, в период растущих общественных противоречий в стране возникает необходимость повышения эффективности государственного аппарата. Если чиновники неэффективны, некомпетентны и плохо мотивированы, масштабные «провалы» государства становятся практически неизбежными.

Необходимо повысить эффективность труда государственных гражданских служащих, создав систему мотивации сотрудников государственного аппарата.

Можем выделить два направления развития в этой области:

1. Систематизация отечественного и зарубежного опыта мотивации государственных служащих.
2. Углубленное изучение мотивационной подструктуры личности государственных служащих, с целью разработки методов работы с персоналом государственной службы.

Люди – это основной ресурс и главный капитал любой компании. Поэтому для эффективной работы органов государственной власти главным

является максимальное использование имеющегося ресурса. Но сотрудники неодинаково выполняют свои профессиональные обязанности и могут работать с максимальной отдачей только при определенных условиях. Например, психологическая зрелость или желание работать в полную силу. Руководством может быть разработан прекрасный план, цели, определена стратегия, установлена лучшая техника и т.д. Но это никогда не приведет к ожидаемым результатам, если в мотивационном пространстве будут присутствовать демотивирующие факторы, которые снизят заинтересованность работников. Это может проявиться по-разному: появляются дополнительные перерывы, сотрудники начинают создавать видимость работы, больше времени уделяют обсуждению личных вопросов на рабочем месте. Как следствие - снижение объема и качества работы органа государственной власти целом.

В психологии выделяют шесть стадий демотивации работников:

1. Работник столкнулся с препятствием. Он испытывает недоумение, настороженность, растерянность, пытается понять, что происходит, и кто будет нести ответственность за происходящее. На этом этапе сотрудник работает еще нормально, демотивация пока слабо проявлена.

2. Подчиненный начинает замечать ошибки руководителя, недостатки системы управления и начинает вносить свои предложения. Если его идеи игнорируются, то сотрудник демонстративно проявляет свое недовольство, в невербальной форме.

3. Здесь сотрудник уже убежден, что причина всех неудач — в руководстве или в несовершенстве системе управления. Он уже, хоть и неосознанно, ждет промаха или ошибки руководителя, в надежде, что к его идеям все-таки прислушаются.

4. Сотрудник разочаровывается в руководстве, в работе, в организации в целом. Он уже не верит в возможность каких-либо перемен. Объем и качество работы снижаются. Недовольство выражается не

вербально и уже словесно. На данном этапе демотивация начинает наносить ощутимый вред делу. Зачастую многие работники уже ищут новую работу.

5. Сотрудник начинает отдаляться от организации в целом. Он выполняет номинально очерченные перед ним обязанности. На этом этапе восстановление мотивации и доверия к руководству и организации уже практически невозможно.

6. Если сотрудник, по каким-либо причинам еще не ушел из организации, то его поведение становится вялым, появляется подавленность, апатия.

Не всегда сотрудник последовательно проходит все стадии демотивации.

Можно выделить несколько способов в преодолении проблемы демотивации:

1. «Системный» способ. Применяется в ситуации, когда демотивация является коллективной, у сотрудников сниженная мотивация, отсутствует интерес к работе. Чтобы решить проблему, необходимо пересмотреть систему управления персоналом в целом, наладить процесс адаптации сотрудников, провести обучение, рассмотреть возможность различных методов поощрения за конкретные результаты в работе.

2. «Групповой» способ. Это ряд мероприятий, при которых ограничивается часть необходимых ресурсов, чтобы привлечь сотрудников к деятельности в организации, с целью повысить их интерес к работе, внести немного разнообразия в рабочие будни.

3. Если мотивация пропадает у одного сотрудника, то применяют «Индивидуальный» способ. Он заключается в принятии ряда ситуативных мер, например, совместное разговоров о проблеме, или переоценка обязанностей.

Если руководитель имеет представление о стадиях демотивации государственных служащих и вариантах повышения заинтересованности

сотрудников, то он вполне сможет более грамотно решать различные задачи по управлению мотивацией сотрудников.

Если рассмотреть проблему мотивации с другой стороны, то понятно, что в органах государственной власти на сегодняшний день доминирует бюрократическая организационная культура, при которой организация является лишь формализованным и структурированным местом работы. Все, что делают сотрудники, под контролем процедур, формальными правилами и официальной политикой. Самое важное - это поддержание спокойного и равномерного процесса деятельности, обеспечить стабильность и предсказуемость. Все это приводит к уменьшению эффективности организации в целом, делает ее неспособной адаптироваться к динамично изменяющейся внешней среде. Здесь более эффективны организации с адхократической организационной культурой [2, с. 281–293]. Они готовы к переменам, инновациям, быстро адаптируются, креативны, действуют в пределах разумного риска. Конечно же, чтобы повысить эффективность деятельности сотрудников органов государственного управления, необходимо использование комплексного подхода к совершенствованию организационной культуры, с той целью, чтобы она способствовала изменениям.

Действующая система мотивации труда государственных служащих сегодня не является достаточно эффективной, так как осуществляется путем жестких административных методов, внимание уделяется только контролю исполнения функций в соответствии с деятельностью государственных служащих установленным нормам и процедурам, что приводит к формальному отношению выполнения должностных обязанностей, а также их неисполнению.

Чтобы усовершенствовать систему мотивации государственных служащих можно предложить решить следующие задачи:

1. Изменить систему управления в целом: с управления по процессу на управление по целям; тогда в текстах документов будут прописаны

конкретные ожидаемые результаты, а не только регламент трудовой деятельности.

2. Создать такую систему показателей, которые будут объективно демонстрировать достижения конкретных результатов, и фокусировать внимание должностных лиц на основных приоритетах органов власти;

3. Применить методы мотивации персонала, ориентированные на конкретный результат;

4. Разработать систему учета нагрузки у сотрудников, а также систему материальных и нематериальных методов поощрения в зависимости от объемов работы и от полученных результатов.

Чтобы построить комплексную систему управления персоналом в органах государственного управления необходимо периодически проводить оценку потребностей, мотивации, а так же факторов, которые влияют на демотивацию сотрудников. Это позволит более точно анализировать эффективность системы мотивации государственных служащих, которая действует на данный момент времени и в случае необходимости внести оперативные необходимые коррективы для ее улучшения. Стоит отметить, что если актуальным мотивирующим фактором для государственных служащих выступает материальная заинтересованность и самореализация, то в качестве стратегического направления повышения эффективности мотивации и стимулирования труда работников государственной службы можно предложить применение системы мотивации персонала, обеспечивающей управление, ориентированное на достижение желаемых результатов. Для удовлетворения потребности материальной обеспеченности и самореализации, целесообразно внедрение системы оплаты работы и материальных поощрений по результатам работы.

Список литературы:

1. Александров В. Б. Формы существования и природа культуры // Управленческое консультирование. 2010. № 2.

2. Зеленцова Е. В. Культура как *ultimo ratio* для России // Управленческое консультирование. 2011. № 1.

3. Козырев А. А. Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. 2010

ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

О МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ В РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН

Принят

Государственным Советом

Республики Татарстан

21 декабря 2014 года

(в ред. Законов РТ от 23.07.2015 № 29-ЗРТ,
от 18.12.2015 № 120-ЗРТ, от 26.12.2015 № 136-ЗРТ,
от 09.02.2016 № 13-ЗРТ, от 12.02.2016 № 15-ЗРТ,
от 27.07.2016 № 28-ЗРТ)

Статья 13. Поступление на муниципальную службу

1. На муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным в соответствии с Федеральным законом "О муниципальной службе в Российской Федерации" и настоящим Законом для замещения должностей муниципальной службы, при отсутствии обстоятельств, указанных в статье 13 Федерального закона "О муниципальной службе в Российской Федерации" в качестве ограничений, связанных с муниципальной службой.

2. При поступлении на муниципальную службу, а также при ее прохождении не допускается установление каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений или преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего.

Статья 10. Основные права муниципального служащего

1. Муниципальный служащий имеет право на:

1) ознакомление с документами, устанавливающими его права и обязанности по замещаемой должности муниципальной службы, критериями оценки качества исполнения должностных обязанностей и условиями продвижения по службе;

2) обеспечение организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

3) оплату труда и другие выплаты в соответствии с трудовым законодательством, законодательством о муниципальной службе и трудовым договором (контрактом);

4) отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего (служебного) времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодного оплачиваемого отпуска;

5) получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования;

6) участие по своей инициативе в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы;

7) повышение квалификации в соответствии с муниципальным правовым актом за счет средств местного бюджета;

8) защиту своих персональных данных;

9) ознакомление со всеми материалами своего личного дела, с отзывами о профессиональной деятельности и другими документами до внесения их в его личное дело, а также на приобщение к личному делу его письменных объяснений;

10) объединение, включая право создавать профессиональные союзы, для защиты своих прав, социально-экономических и профессиональных интересов;

11) рассмотрение индивидуальных трудовых споров в соответствии с трудовым законодательством, защиту своих прав и законных интересов на муниципальной службе, включая обжалование в суд их нарушений;

12) пенсионное обеспечение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2. Муниципальный служащий, за исключением муниципального служащего, замещающего должность главы местной администрации по

контракту, вправе с предварительным письменным уведомлением представителя нанимателя (работодателя) выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов и если иное не предусмотрено Федеральным законом "О муниципальной службе в Российской Федерации".

(в ред. Закона РТ от 09.02.2015 № 13-ЗРТ)

2. Муниципальный служащий не вправе исполнять данное ему неправомерное поручение. При получении от соответствующего руководителя поручения, являющегося, по мнению муниципального служащего, неправомерным, муниципальный служащий должен представить руководителю, давшему поручение, в письменной форме обоснование неправомерности данного поручения с указанием положений федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов Республики Татарстан, муниципальных правовых актов, которые могут быть нарушены при исполнении данного поручения. В случае подтверждения руководителем данного поручения в письменной форме муниципальный служащий обязан отказаться от его исполнения. В случае исполнения неправомерного поручения муниципальный служащий и давший это поручение руководитель несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.