**Введение**

Россия сегодня находится на сложном пути становления цивилизованных экономических отношений. В развитых странах с отлаженным экономическим механизмом многие сегодняшние российские проблемы являются пройденным этапом. Поэтому зарубежный опыт может оказать России неоценимую услугу в деле становления экономической мысли. Однако, применение зарубежной практики требует обязательной адаптации к российским условиям, специфике политических и социальных взаимоотношений. Примером использования зарубежного опыта может стать развитие многих, ранее в России не затрагиваемых, областей экономических знаний. Одной из ведущих подобных областей является изучение управления персоналом в системе муниципального управления. В эту область управления персоналом организации входят многие аспекты кадровой жизни, но нами будет рассматриваться один из самых важных, особенно в складывающихся условиях хозяйствования, – система мотивации труда муниципальных служащих.

Актуальность проблемы мотивации труда муниципальных служащих трудно переоценить. В настоящее время многие российские муниципальные организации оказываются в затруднительном положении в связи с отсутствием источников финансирования для активного привлечения персонала в систему муниципального управления. В современной России возрастающее значение приобретает такой немаловажный аспект в деятельности организации, как управление мотивации труда. Поэтому изучение специфики мотивации труда муниципальных служащих требует знания как общей теории управления персоналом, так и особенностей функционирования муниципальной организации.

Если в советскую эпоху мотивация труда муниципальных служащих была отлажена, то в настоящее время кризис сферы труда привел к деформированному поведению персонала. Для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с кадрами, на что нужно обратить внимание, иными словами руководителю необходимо владеть современными технологиями управления трудовыми ресурсами. На данный момент изучение и анализ системы мотивации труда сотрудников широко распространен, издается научная литература, публикуются специализированные статьи. В этой связи анализ и совершенствование системы мотивации муниципальных служащих в конкретной муниципальной организации приобретают особое значение.

Целью данной работы является изучение существующих методов мотивации труда муниципальных служащих, а также выделение направлений ее совершенствования в теории, и анализ их применения в конкретной организации, а именно в администрации Ново – Савиновского района г. Казани. Муниципальное учреждение «Администрация Ново – Савиновского района Исполнительного комитета Ново – Савиновского района города Казани» входит в состав структурных подразделений Исполнительного комитета и подчиняется руководителю аппарата структурных подразделений. Предметом и целью деятельности Администрации Ново – Савиновского района г. Казани является выполнение управленческих функций от имени исполнительно – распорядительного органа муниципального образования г. Казани – Исполнительного комитета г. Казани в сфере реализации вопросов местного значения на территории Ново – Савиновского района г. Казани.

Для реализации цели работы ставится задача изучения специфики деятельности администрации Ново – Савиновского района г. Казани. Особое внимание мы обратим на оценку системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново – Савиновского района г. Казани, анализ методов материального стимулирования в организации и оценку методов нематериального стимулирования труда муниципальных служащих. Кроме того, в число особых задач входит выделение на основе изученного материала направлений совершенствования системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново – Савиновского района г. Казани.

Для достижения поставленной цели и решения определенных задач мы будем использовать различные литературные источники: законодательные акты, методические материалы и положения, монографические работы и журнальные и газетные статьи, материалы организации, а также планируется привлечение ресурсов Интернета.

Основу данной работы составляет изучение методики управления мотивацией персонала в организации. Детализация выбранного направления менеджмента требует рассмотрения теоретических основ управления мотивацией труда муниципальных служащих, которое будет представлено в первой главе работы, где раскроются содержание основных понятий мотивационного процесса, будут рассмотрены основные мотивационные теории в менеджменте, а также затронутся современные проблемы управления мотивацией труда муниципальных служащих.

Вторую главу работы мы посвятим исследованию системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново – Савиновского района г. Казани, изучению существующей в организации системы управления, а так же дадим оценку системе материального стимулирования в организации и методам нематериального стимулирования труда муниципальных служащих.

В третьей главе работы будут рассматриваться основные направления совершенствования системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново – Савиновского района г. Казани, в числе которых мы выделили не только предложения по совершенствованию системы оценки персонала, но также обозначили основные направления совершенствования системы управления деловой карьерой служащих и предложили методику совершенствования социально – психологического климата в организации

Раскрываемые вопросы послужат реализации нашей цели и решению поставленных задач.

**1. Теоретические основы управления мотивацией персонала в организации**

* 1. **Основные понятия мотивационного процесса**

Мотивация персонала является важнейшим связующим звеном в процессе реализации всех функций управления. Готовность и желание сотрудников выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Руководство предприятий может разрабатывать прекрасные стратегии и планы, найти оптимальные структуры и создавать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые эффективные технологии. Однако если работники организации не заинтересованы в качественном выполнении своих обязанностей, не стремятся в процессе своего труда к достижению поставленных результатов, усилия менеджеров по эффективной постановке деятельности предприятия будут сведены к минимуму, либо вовсе нивелируются. Если же при планировании и организации работы руководитель верно определит, когда, кто и как должен выполнять свои обязанности, то менеджер получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Для того, чтобы составить полное представление о мотивации, необходимо определить, что понимают под сущностью, содержанием и логикой процесса мотивации.

В самом общем виде мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.[[1]](#footnote-1) Многие авторы придерживаются этой концепции. Приведем ряд определений.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.[[2]](#footnote-2)

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации.[[3]](#footnote-3)

Мотивация – это процесс побуждения себя и работников к выполнению целей организации путем учета их интересов и приведение этих интересов в соответствие целям организации.[[4]](#footnote-4)

Мотивация предполагает идентификацию и понимание побуждений и потребностей работников (как интегрированного результата взаимодействий чувств и сознания).

Мотивация – процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Для того, чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления (рис. 1.1.1):

**Мотивация**

**что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия**

**соотношение внутренних и внешних сил**

**как мотивация соотносится с результатами деятельности человека**

Рис. 1.1.1 Аспекты мотивации

* что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
* каково соотношение внутренних и внешних сил;
* как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Мотивация складывается из определенных составляющих, к которым, как правило, относят:

* мотив;
* потребности;
* стимул;
* вознаграждение.

Раскроем содержание данных понятий.

Мотив – (от лат. «двигаю») материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, ради которого они осуществляются. Мотивы подаются сознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.[[5]](#footnote-5) Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которых мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако, она может меняться, в частности, сознательно, в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.[[6]](#footnote-6) Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования нужно знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызвать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не может состояться. Второй тип мотивирования имеет своей основной задачей формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в результате его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий и уровня компетентности, однако его результаты в целом заметно превышают результаты первого типа мотивирования.

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

Следующий, важнейший, элемент мотивационного процесса – потребности. Потребность – ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо.[[7]](#footnote-7) Потребности можно классифицировать по самым различным признакам. Нами предлагается классифицировать потребности на первичные и вторичные. Первичные потребности заложены генетически: потребность в пище, сне, воде, сексе. Вторичные потребности приобретаются с опытом. Это психологические потребности в успехе, общении, привязанности, уважении, власти. Потребности – это основной мотиватор, заставляющий людей совершать определенные действия. Если эти действия приводят к удовлетворению потребностей, то человек стремится повторить их в будущем. Такое поведение называется законом результата.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. В отличие от распространенного мнения о том, что стимул – это вознаграждение, в действительности под стимулом понимают обратное значение – принуждение.[[8]](#footnote-8) Отметим, что слово «стимул» имеет древние корни и в переводе с латинского означает буквально: палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться. Поэтому стимул означает побуждение к действию или причину поведения человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» – потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Мотив в этом случае оказывается продуктом встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего» (рис. 1.1.2):

**стимул**

**потребность**

**мотив**

**+ =**

Рис. 1.1.2 Мотив как результат взаимодействия потребностей и стимула

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий[[9]](#footnote-9).

Различают четыре основных формы стимулов.

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физического наказания до лишения имуществ, гражданства, звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.
2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально – вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, приме из дохода и прибыли, компенсации, путевки, кредиты и ссуды и т.д.
3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, правительственные награды и т.д.
4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, авторские изобретения, получение второго высшего образования и т.д.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.[[10]](#footnote-10) Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

Следует иметь в виду, что стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь, или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Еще одним элементом мотивации является вознаграждение. Вознаграждение – это тот положительный результат, все то ценное для человека, что он получает, предпринимая какое-либо действие.[[11]](#footnote-11) Вознаграждения для каждого человека индивидуальны, их различают как внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения – это удовлетворение от самой работы, чувство самоутверждения, самоуважения, удовольствие от общения. Внешнее вознаграждение зависит от работы косвенно, это признание и уважение коллег, статус работника, премии, заработная плата, похвала начальника, повышение в должности.

Мы рассмотрели элементы мотивации. Отметим, что все они являются неотъемлемой частью непосредственно процесса мотивации. Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий, наглядно представленных на рис. 1.1.3.

**Первая стадия**

***Возникновение потребностей***

**Вторая стадия**

***Поиск путей устранения потребностей***

**Третья стадия**

***Определение направления действия***

**Четвертая стадия**

***Осуществление действия***

**Пятая стадия**

***Осуществление действия за получение вознаграждения***

**Шестая стадия**

***Устранение потребностей***

Рис. 1.1.3 Схема мотивационного процесса

Как видно из рис. 1.1.3, первая стадия мотивационного процесса – возникновение потребностей. Потребность проявляется в конкретное время требует от человека, чтобы тот нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Человек начинает искать возможности для удовлетворения своих потребностей, возникает необходимость что-то сделать или предпринять.

На третьей стадии человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех составляющих:

* Что я должен получить, чтобы устранить потребность;
* Что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
* В какой мере я могу добиться того, чего желаю;
* Насколько то, что я могу предпринять, может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

На пятой стадии – получение вознаграждения за осуществление действия – человек либо получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять не желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий привело к ожидаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. На этой стадии человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Мотивационный процесс имеет яркую индивидуальную окраску. В зависимости от типа личности, рода деятельности, источника потребностей и т.п. общий вид мотивационного процесса может изменяться. Некоторые стадии процесса могут быть объединены, либо наоборот, добавятся дополнительные. Но в любом случае для любого менеджера остается крайне важным знать, каким образом сотрудники организации стремятся к удовлетворению собственных потребностей. Мотивационный процесс отражается на совокупной модели мотивации в достижении целей организации. Общий вид модели мотивации представлен на рис. 1.1.4. Рассмотрим ее более подробно.

***Окружающая среда***

***Возможности***

***Потребности и побуждения***

***Напряжение***

***Усилия***

***Выполнение***

***Вознаграждение***

***Цели и стимулы***

***Способности***

***Удовлетворение потребностей***

Рис. 1.1.4 Модель мотивации

Внутренние потребности и побуждения индивида создают напряжение, на которое оказывает влияние внешняя среда. Используя свои возможности, а также соотносясь с целями, поставленными перед ним, работник предпринимает определенные усилия по удовлетворению своих потребностей. На реализацию данных усилий влияют также личные способности человека. Производительный труд работника предполагает его поощрение организацией. Если сотрудник получает адекватное вознаграждение, его исходные потребности удовлетворяются. Со временем возникают новые потребности, и цикл повторяется.[[12]](#footnote-12)

На реализацию модели мотивации прямое воздействие имеют мотивационные побуждения. Определенные мотивационные побуждения человека есть результат воздействия культурной среды. Побуждения влияют на отношение индивидов и к работе, и к жизни в целом. Большой вклад в исследование образцов мотивации внес Дэвид МакКлелланд, предложивший систему классификаций побуждений и выделивший три доминирующих внутренних импульса (побуждения). Позднее работы ученого были расширены, и на сегодняшний день мы можем представить классификацию мотивационных побуждений в форме таблицы.

Таблица 1.1.1. Мотивационные побуждения

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид побуждения** | **Сущность** |
| **К достижениям** | ***Побуждение первым достичь поставленных целей. Ориентированные на достижения сотрудники работают более упорно, если уверены в том, что будут персонально вознаграждены за свои усилия.*** |
| **Принадлежности к группе** | ***Побуждение к эффективному установлению взаимоотношений с другими людьми. Ориентированные на принадлежность к группе работники эффективнее трудятся тогда, когда руководитель отмечает их установки на доброжелательность и сотрудничество.*** |
| **Компетентность** | ***Побуждение к высокому качеству результатов труда и совершенствованию навыков и умений. Ориентированные на компетентность работники стремятся овладеть профессиональным мастерством, гордятся умением применять свои навыки для решения сложных проблем. Наиболее важно то, что они умеют анализировать приобретенный опыт и постоянно повышают свой профессиональный уровень.*** |
| **Власть** | ***Побуждение оказывать влияние на людей и происходящие события. Мотивированные властью сотрудники желали бы оказывать влияние на свою организацию и согласны принять на себя связанный с этим риск.*** |

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам (рис. 1.1.5).

**По основным группам потребностей**

* ***материальная***
* ***трудовая***
* ***статусная***

**По используемым способам**

* ***нормативная***
* ***принудительная***
* ***стимулирующая***

**По источникам возникновения**

* ***внешняя***
* ***внутренняя***

**По направленности на достижение целей**

* ***положительная***
* ***отрицательная***

**Мотивация**

Рис. 1.1.5 Классификация мотивации

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.[[13]](#footnote-13) Материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой – с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование. Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование – воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий – косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх. При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому. К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т.п. Отрицательная мотивация – это, прежде всего, материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности.

Таким образом, мы рассмотрели, что понимается под мотивацией, по каким признакам ее можно классифицировать, и какие элементы включает в себя мотивационный процесс. Однако, для грамотного мотивирования сотрудников организации этих сведений недостаточно. Обратимся к мировому опыту развития управленческой мысли в рамках изучения основных теорий мотивации.

**1.2 Мотивационные теории в менеджменте**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Ф. Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Постепенно, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Ключевая работа Э. Мэйо, посвященная изучению производственной ситуации на фабриках г. Хоторна закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента – концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.[[14]](#footnote-14)

В современной научной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации.[[15]](#footnote-15) Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

Рассмотрим теорию удовлетворенности Ф. Тейлора. Основное содержание данной теории состоит в том, что в качестве основного мотивирующего фактора, заставляющего людей работать производительно, принят размер заработной платы. Согласно Тейлору, мотивационная деятельность менеджера должна заключаться в том, чтобы создать подчиненным условия больше зарабатывать, больше производя.

В основе теории удовлетворенности лежат:

* Разделение персонала на «работников» и «бездельников», которые выявляются при помощи хронометража в процессе наблюдения за их работой. При этом вырабатывается стандарт производительности.
* Система материального поощрения Тейлора: если работник выполняет производственное задание меньше стандарта производительности, то его труд оплачивается по обычным тарифным ставками и сдельным расценкам. Если же работник достиг стандарта или превысил его, то труд оплачивается по повышенным ставкам и сдельным расценкам в полном объеме.

Следует отметить, что теория Ф. Тейлора рассчитана на мотивирование людей с низким уровнем заработной платы.

Следующая содержательная теория мотивации, которая произвела революцию в теории менеджмента, – это теория потребностей А. Маслоу.[[16]](#footnote-16) Абрахам Маслоу был одним из первых бихевиористов (от анг. behaviour – поведение – одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее в отличии от других теорий предметом психологии поведение, а не сознание или мышление), из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис. 1.2.1.

**Физиологические**

**Безопасности и защищенности**

**Социальные**

**Уважении**

**Само –**

**выражении**

**Вторичные**

**Первичные**

Рис. 1.2.1 Иерархия потребностей по Маслоу

Согласно пирамиде потребностей, потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

С течением времени отношение к теории потребностей А. Маслоу несколько изменилось. Хотя теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. В ходе исследований ученые пришли к выводу, что четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека. Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

В попытке преодоления слабостей уже рассмотренных нами теорий мотивации Клейтон Альдерфер предложил модифицированную (трехуровневую) иерархию потребностей.[[17]](#footnote-17) Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага). Еще одна категория – потребности во взаимоотношениях (потребность быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а так же другими людьми). И наконец, потребности роста, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации. Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако, между теориями Маслоу и Альдерфера есть принципиальное отличие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня.[[18]](#footnote-18) При этом полагается, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфера называется процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить свою потребность.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда.[[19]](#footnote-19) Он считал, что людям присущи три потребности:

* Власти;
* Успеха;
* Причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

На основе своих исследований МакКлелланд выделил три типа менеджеров:[[20]](#footnote-20)

1. Институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;
2. Менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры;
3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти, они тоже открыты и социально активны.

Согласно выводам МакКлелланда, менеджеры двух первых типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации можетбыть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям также следует ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи.

Следующим шагом в развитии содержательных теорий мотивации стало создание двухфакторной модели мотивации Фредерика Герцберга.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герцберга, полученные данные можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».[[21]](#footnote-21)

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации **–** ссамим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал ряд выводов:

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
2. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
4. Максимально позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Хотя двухфакторная теория Герцберга эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. Например, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации, и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

Еще одной содержательной теорией мотивации является теория «спирали успеха». Авторы этой теории, Холл и Ноугейм, считали, что мотивационные потребности изменяются в зависимости от изменения ситуации.[[22]](#footnote-22) Они выявили следующую зависимость между уровнем мотивации и степенью удовлетворения потребностей в карьере менеджеров:

1. Для менеджера потребность в достижении хороших результатов и уважении увеличивается с годами работы в компании;
2. Менеджер, достигая результата в своей работе, чувствует себя вознагражденным при повышении по службе или повышении заработной платы;
3. Успешные менеджеры наделены большей властью и глубже вовлекаются в работу, становятся более компетентными, поэтому удовлетворение о работы становится у них все более существенной потребностью;
4. Благодаря большей вовлеченности, большей власти, большему признанию, успешные менеджеры имеют лучшие возможности достичь еще большего результата, попадая в спираль успеха.

Механизм действия спирали успеха представлен на рис. 1.2.2.

Таким образом, хотя данные авторы и сделали важный вклад в понимание мотивации, их теории не учитывают многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

**Начало карьеры**

***Потребность в достижении***

**Достижение**

***Потребность в успехе***

**Успех**

***Потребность в новой работе***

***Переход на более высокий уровень***

**Работа**

Рис. 1.2.2 Виток «спирали успеха»

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.[[23]](#footnote-23) Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не толькоими**.** Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется следующие основные процессуальные теории мотивации: теория успеха Д. Аткинсона, теория ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, а так же теория оперативного обуславливания Б. Скиннера.[[24]](#footnote-24)

Одной из ранних теорий этой группы является теория трудовой мотивации Б. Аткинсона. В ней анализируются некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и, прежде всего, в этот процесс включается ситуация.

Теория Аткинсона исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха – МУ, и мотив, побуждающий избегать неудачи, – МН. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе работы и обучения. Помимо личных качеств на поведение человека, согласно данной теории, влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности, – ВУ, и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида – ПУ. При этом привлекательность успеха связана с его вероятностью по формуле [кафедра, базовые, 85 с.]:

ПУ=1 – ВУ (1.2.1).

Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Выражающее силу мотивации стремление к успеху – СУ – можно изобразить следующей формулой [кафедра, базовые, 85 с.]:

СУ=МУ\*ВУ\*ПУ (1.2.2).

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, т. к. произведение ВУ\*ПУ в данном случае максимальное. Конечно, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха. Который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Согласно теории Аткинсона, лица, в большей мере ориентированные на успех, предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время сотрудники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал».

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий она требует учета менеджером особенностей личности, ее склонности к обязательному достижению успеха или к риску ради высокой награды в случае неудачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач.

В соответствии с теорией ожиданий, часто ассоциирующейся с работами Виктора Врума, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Как оценку личностью вероятности определенного события можно рассматривать ожидания. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность *–* это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь дляних никакой ценности. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда (рис. 1.2.3).

*Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты.*

**Е – Р**

*Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение*.

**Р – О**

*Ожидаемая ценность вознаграждения*

**Валентность**

**Мотивация**

**\*** **\*** **=**

Рис. 1.2.3 Модель мотивации по В. Вруму.

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация = (З – Р) \* (Р – В) \* валентность (1.2.3).

Теория ожиданий предоставляет различные возможности менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушитьим**,** что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Оценивая теорию ожиданий Врума в целом, можно сделать общий вывод: ее ценность состоит, прежде всего, в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями и определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты, а также вероятность достижения этих целей.

Заметное место среди процессуальных теорий мотивации занимает теория справедливости (равенства) С. Адамса. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.[[25]](#footnote-25) Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Среди новых моментов, которые Адамс внес в теории мотивации, можно отметить следующие:

1. Учет важной роли взаимоотношений сотрудников;
2. Учет не только результатов труда, но и затрат работника;
3. Выявление большого количества возможных реакций на переживаемое чувство несправедливости.

Наложение теории ожидания и теории справедливости повлекло за собой создание комплексной теории мотивации, называемой моделью Портера – Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 1.2.4, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

**Ценность вознаграждения**

**1**

**Усилия**

**3**

**Оценка вероятности связи усилия – вознаграждение**

**2**

**Оценка роли работника**

**5**

**Результаты**

**(выполненная работа)**

**6**

**Способности**

**и характер**

**4**

**Вознаграждения, воспринимаемые как справедливые**

**8**

**Внешние вознаграждения**

**7б**

**Внутренние вознаграждения**

**7а**

**Удовлетворение**

**9**

Рис. 1.2.4 Модель Портера – Лоулера

Более того, в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель элемент за элементом. Согласно модели Портера – Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению*.* Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности. Модель Портера – Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Определенный вклад в изучение механизма побуждений человека к труду внесла теория усиления мотивация Б. Скиннера. Эта теория отражает важный аспект мотивации – ее зависимость от прошлого опыта людей. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобных ситуациях в прошлом.[[26]](#footnote-26)

Схематически механизм поведения по Скиннеру можно изобразить следующим образом:

**Стимулы**

**Поведение**

**Последствия**

**Будущее поведение**

Рис. 1.2.5 Механизм поведения по Б. Скиннеру

Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты. Обуславливание – это те внешние условия, которые заставляют человека действовать определенным образом, вне зависимости от его потребностей и интересов. Акт, при котором потребности человека заменяются на цели организации, не нужные ему, получил название «классическое обуславливание».

Согласно этой модели, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т.е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Несмотря на то, что история изучения способов мотивации сотрудников носит достаточно длительный исторический характер, и в этой сфере достигнуты колоссальные результаты, в России на сегодняшний день существует ряд проблем в области мотивации труда сотрудников. При этом отдельного рассмотрения заслуживает изучение общей проблематизации мотивации труда муниципальных служащих. Рассмотрению данного вопроса и будет посвящен следующий параграф нашей работы.

**1.3 Современные проблемы управления мотивацией труда муниципальных служащих**

В настоящее время проблемам мотивации труда сотрудников в российских организациях уделяется заметное внимание. Однако, специфика управления труда муниципальных служащих очевидна и заслуживает особого рассмотрения. Тем не менее, нам представляется невозможным анализ проблематики управления труда муниципальных служащих без краткого обзора проблем мотивации труда в российских организациях.

Анализируя российский опыт построения мотивационного механизма, прежде всего, необходимо выявить его исходное состояние. Труд сегодня рассматривается большинством россиян как деятельность, основной целью которой является удовлетворение потребительских нужд самого работника и его семьи. Наиболее распространенными оказались обратные соотношения между ожиданиями высокого заработка и готовностью к трудовой самоотдаче. Исследования показывают, что человек ожидает от работодателя максимизации надежного денежного вознаграждения и сам в то же время стремится сократить свои трудовые затраты, выполняя только то, что положено. Вместе с тем высока распространенность в России ценностей работы как способа общения и социального служения при одновременном безразличии к ценностям индивидуальной карьеры. Иными словами, российское население в целом настроено относительно пассивно, предпочитая меньше работать и больше получать или общаться, устанавливая и поддерживая социальные связи, нежели делать профессиональную карьеру.[[27]](#footnote-27)

Если же непосредственно приближаться к анализу существующей системы материального стимулирования на муниципальной службе, то можно отметить следующие основные моменты.

Государственное управление и местное самоуправление заключает в себе огромный материальный и человеческий риск. Это прежде всего высокие затраты, опасность ущемления общественного благосостояния и вызванная последним низкая репутация чиновничества и государства в целом в глазах общественности. Если посмотреть еще глубже, то можно увидеть за высокими стенами управленческих структур отдельного человека, чья ошибка либо заранее продуманное противоправное действие (или бездействие) может вызвать большие осложнения во множестве подчиненных организаций. Такая ситуация может создаться в результате неосознания отдельными государственными и муниципальными служащими всей картины целиком, недостатка профессиональных знаний на всех уровнях государственного и муниципального аппарата. В современном российском обществе сложилось представление о незначительности отдельного государственного и муниципального служащего. Результаты практических исследований показывают, что большое число служащих связывают свой выбор со стремлением реализовать себя в управленческой сфере (37%) и занять достойное место в обществе (24%). В государственных и муниципальных органах власти для многих служащих приоритетное значение имеют такие ценности, как уважение людей (92,4%), творческий характер труда и самореализация способностей (87,3%), репутация (64,4%). Именно на эти интересы современных чиновников ориентирована существующая система мотивации.[[28]](#footnote-28)

Современные исследования указывают, что в среднем около 72% муниципальных служащих удовлетворены своей работой. При этом удовлетворенность работой существенно различается среди служащих различных уровней власти: муниципальные служащие в более высокой степени удовлетворены своей работой, чем федеральные служащие. Основным фактором неудовлетворенности работой стал уровень оплаты труда (72% от числа неудовлетворенных). Другие причины назывались существенно реже: отсутствие перспектив служебного роста указали 36%, непоследовательность действий руководства – 27%, высокую интенсивность труда – 20%.

Так, структура оплаты труда на муниципальной службе не позволяет эффективно привлекать и удерживать талантливых и конкурентоспособных сотрудников. Исследования показывают, что государственный сектор относительно более привлекателен для сотрудников младшего уровня, т.е. он в состоянии привлекать способных молодых специалистов, но не может удерживать наиболее опытных и высоко квалифицированных управленцев. Более того, 80% государственных и муниципальных служащих не удовлетворены уровнем оплаты труда и половина из них считает, что уровень их оплаты труда значительно ниже оплаты труда работников той же квалификации в коммерческом секторе. Помимо этого, анализ статистических данных показал, что уровень оплаты труда руководителей и заместителей руководителей органов муниципального управления превышает среднюю заработную плату в 1,8–2,8 раза, а оплата труда специалистов 1 и 2 категории меньше размера средней заработной платы в 1,1–1,6 раза. Кроме того, проведенное исследование социального пакета, получаемого служащими, показало, что три четверти служащих не пользуются социальным пакетом. Структура социального пакета свидетельствует о том, что степень распространенности различных видов льгот не совпадает со степенью их востребованности. Кроме того, социальный пакет, предоставляемый на государственной и муниципальной службе, обслуживает скорее личные, а не служебные потребности служащих, и, по сравнению с социальным пакетом частных компаний, он менее диверсифицирован и в меньшей степени ориентирован на обеспечение квалифицированной и оперативной работы здорового сотрудника.

К числу проблем управления мотивацией труда муниципальных служащих можно отнести так же тот факт, что подавляющее большинство муниципальных и государственных служащих работает сверхурочно (до 90%). При этом основная часть опрошенных (60%) выполняет эти работы постоянно. В ряде министерств и ведомств их число достигает 77%, а среди руководителей департаментов и управлений – до 86%. Несбалансированность рабочего времени и зачастую нечеткая структурированность задач приводит к неравному распределению рабочего времени.

Еще одним звеном в цепи проблем стало то, что, несмотря на тот факт, что деятельность работников структур муниципального управления относится к наиболее сложным формам управленческой деятельности, служебная деятельность в органах самоуправления не является престижным трудом. Формирование корпуса работников муниципальных органов происходит под воздействием субъективных факторов, обусловленных отсутствием четкой и законодательно закрепленной региональной и муниципальной кадровой политики. Реальными принципами кадровой политики являются: осуществление кадровых назначений по принципу личной преданности вышестоящему руководству, родство, землячество, методы «назначения» и «мотивации к увольнению» – по усмотрению руководства вместо конкурсного отбора и аттестации. Данные обстоятельства приводят к росту коррупции во властных структурах. Эксперты оценивают прямые экономические потери от коррупции в размере порядка от 20 до 40 млрд. долларов в год. Это означает, что совершенствование мотивационных механизмов во властных структурах и, в частности, в муниципалитетах, приведет не только к социальному, но и к экономическому положительному эффекту.[[29]](#footnote-29)

Подводя итог всему вышесказанному, можно выделить ряд основных моментов.

При рассмотрении теоретических основ управления мотивацией персонала в организации, мы изучили, что понимается под мотивацией, и пришли к выводу, что многие авторы придерживаются того, что в общем виде мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Кроме того, было выявлено, что мотивация складывается из определенных составляющих, к которым, как правило, относят: мотив; потребности; стимул; вознаграждение. Составляющие мотивации представляют собой основу для построения мотивационного процесса, включающего ряд взаимосвязанных этапов.

В ходе работы над первой главой дипломного проекта мы определили, что мотивацию можно классифицировать по различным признакам: по основным группам потребностей, по используемым способам, по источникам, а также по направленности на достижение целей.

Помимо этого, было выявлено, что в современной научной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Однако впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации. В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не толькоими**.** Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К основным процессуальным теориям мотивации относят: теорию успеха Д. Аткинсона, теорию ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теорию справедливости С. Адамса, модель Портера – Лоулера, а так же теорию оперативного обуславливания Б. Скиннера.

Изучение теоретических основ управления мотивацией персонала в организации было бы неполным без рассмотрения ключевых проблем мотивации муниципальных служащих. В ходе анализа мы пришли к выводу, что основными проблемами мотивации муниципальных служащих являются: невысокий уровень престижа профессии, низкий уровень заработной платы, несбалансированность социального пакета, трудовая перегруженность, нечеткая структурированность задач, ставящихся перед муниципальным работником.

Следующим этапом в дипломной работе станет применение полученных теоретических знаний на практике конкретной организации, а именно администрации Ново – Савиновского района г. Казани. Изучению данных вопросов будут посвящены следующие главы дипломной работы.

**2. Исследование системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново-Савиновского района г. Казани**

**2.1 Общая характеристика деятельности организации**

Администрация Ново – Савиновского района входит в состав органов местного самоуправления города Казани. Структуру органов местного самоуправления г. Казани представляют:

* Представительный орган муниципального образования – Казанская городская Дума;
* Глава муниципального образования города Казани – Мэр города;
* Местная администрация (исполнительно – распорядительный орган муниципального образования) – исполнительный комитет города Казани;
* Контрольный орган муниципального образования – Контрольно – счетная палата города Казани.

Муниципальное учреждение «Администрация Ново – Савиновского района Исполнительного комитета Ново – Савиновского района города Казани» входит в состав структурных подразделений Исполнительного комитета и подчиняется руководителю аппарата структурных подразделений.

Администрация Ново – Савиновского района г. Казани была создана в соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 года №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Законом Республики Татарстан от 28 июля 2004 года №45-ЗРТ «О местном самоуправлении в Республике Татарстан», Уставом города Казани, решением Представительного органа муниципального образования города Казани от 24 декабря 2005 года №11–5 «Об учреждении органов Исполнительного комитета муниципальных учреждений Исполнительного комитета муниципального образования города Казани». Администрация обладает статусом юридического лица с момента ее государственной регистрации в установленном законодательством о регистрации юридических лиц порядке. Учредителем Администрации является муниципальное образование город Казань в лице Представительного органа муниципального образования города Казани – Казанской городской Думы. В соответствии с законом, администрация имеет самостоятельный баланс и смету расходов, расчетный и иные счета в банке, идентификационный номер налогоплательщика, печать, бланки со своим наименованием.

Предметом и целью деятельности Администрации Ново – Савиновского района г. Казани является выполнение управленческих функций от имени исполнительно – распорядительного органа муниципального образования г. Казани – Исполнительного комитета г. Казани в сфере реализации вопросов местного значения на территории Ново – Савиновского района г. Казани.

Правовую основу деятельности администрации составляют: конституция РФ и РТ, законы РФ и РТ, указы и распоряжения Президента РТ, постановления Кабинета Министров РТ, решения Казанского объединенного Совета народных депутатов РТ, постановления и распоряжения Исполнительного комитета г. Казани и Ново – Савиновского района. Администрация Ново – Савиновского района обеспечивает осуществление исполнительно – распорядительных функций на основании и во исполнении законов РФ, РТ, актов президента РТ и Государственного Совета РТ, решений объединенного Совета народных депутатов, постановлений Исполнительного комитета г. Казани.

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 Ново – Савиновского района г. Казани можно представить следующим образом:

**Глава Администрации Ново – Савиновского района г. Казани**

**Первый заместитель главы администрации по вопросам экономики и потребительского рынка и услуг**

***Отдел потребительского рынка и услуг***

***Отдел экономики***

***Финансовый отдел***

**Заместитель главы администрации по социальным вопросам**

***Районный отдел образования***

***Информационно – методический центр***

***Районный отдел здравоохранения***

***Отдел по физической культуре и спорту***

***Отдел социальной защиты населения***

***Комиссия по делам несовершенно-летних и защите их прав***

**Заместитель главы администрации по вопросам ЖКХ, строительства, транспорта и связи**

***Отдел ЖКХ, внешнего благоустройства и строительства***

***Отдел жилищной политики***

***Отдел технической инвентаризации***

***Отдел земельного кадастра***

***Отдел архитектуры***

***Экологическая служба***

***МУП «Жилищно-коммунального учреждение*** ***Ново –Савиновского района»***

***МУП «Жилсервис»***

**Руководитель аппарата администрации района**

***Отдел организацион-ной и кадровой работы***

***Общий отдел***

***Отдел бухгалтерского учета и отчетности***

***Юридический отдел***

***Отдел ЗАГС***

***Отдел информатизации***

***Архивный отдел***

***МУ культуры, образования, спорта, по делам детей и молодежи, здравоохранения, социального обслуживания***

***МУП «Подросток»***

Рис. 2.1.1 Схема организационной структуры Администрации Ново – Савиновского района г. Казани

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что структура управления организации относится к категории линейно – функциональных структур. Среди недостатков данного типа структур можно отметить сложность принятия и реализации согласованных решений, удовлетворяющих все сферы управления. Кроме того, такая структура лишена высокой динамичности, что может не позволить организации в случае острой необходимости оперативно отреагировать на изменения во внешней среде. При данной организации управления высока вероятность того, что информация, проходящая уровни управления, в процессе перехода будет искажена или задержана.

Основным преимуществом данной структуры является то, что уровень специализации управленческой деятельности в одной конкретной сфере достаточно высок, что обеспечивает качество и оперативность принимаемых решений и охват практически всех сфер управления.

Заметим, что структура имеет свои линейные звенья, такие как заместители главы администрации, а также функциональные звенья, например, отделы экономики, бухгалтерии, здравоохранения и так далее.

Рассмотрим ключевые функции руководства организации.

В число важнейших полномочий главы администрации района входит:

* обеспечение соблюдения администрацией целей, в интересах которых она была создана;
* разработка планов и программ развития района
* принятие решения о выделении денежных средств бюджетополучателям согласно утвержденной смете расходов;
* представление интересов администрации в органах власти, на предприятиях, в организациях, учреждениях;
* согласование в установленном порядке назначения руководителей муниципальных унитарных предприятий и учреждений, расположенных на территории района, а также руководителей отраслевых (функциональных) органов Исполнительного комитета города Казани, действующих на территории района;
* издание приказов и распоряжений в пределах своей компетенции;
* назначение на должность и освобождение от должности работников администрации, применение к ним меры дисциплинарного взыскания и поощрения в соответствии с законодательством;
* осуществление функции, предусмотренной муниципальными правовыми актами по управлению муниципальным имуществом;
* принятие мер по стимулированию на территории района строительства объектов социально-культурного назначения, внесение предложения о строительстве и содержании данных объектов на территории района;
* осуществление подготовки и внесения на утверждение проектов решений Казанской Городской Думы, правовых актов Руководителя Исполнительного комитета города Казани, его заместителей по решению вопросов местного значения на территории района, не отнесенных к ее компетенции, в том числе имеющих межведомственный характер, и др.

Полномочия первого заместителя главы администрации по вопросам экономики и потребительских услуг включают: организацию разработки проектов планов и программ социально-экономического развития района и их исполнение; организацию разработки прогнозов социально-экономического развития района и отраслей экономики; организацию работы и развития потребительского рынка и услуг в районе, обеспечение услугами связи, общественного питания, торговли, бытового обслуживания населения района; осуществление развития предпринимательской деятельности в районе; координацию деятельности центра занятости населения; прием жителей, а также рассмотрение жалоб, заявлений и предложений граждан, принятие по ним необходимые меры в пределах своей компетенции и др.

Заместитель главы администрации по социальным вопросам наделяется следующими полномочиями: осуществляет организационно – методическое руководство муниципальными учреждениями образования, материально – техническим обеспечением учебного процесса; содействует в организации предоставления образования на территории района; контролирует и направляет на территории района деятельность культурно – просветительных учреждений и организаций; отвечает за охрану материнства, руководит делом опекунства и попечительства в районе; организует и контролирует работу по развитию физической культуры, спорта и туризма, проведение общерайонных спортивных, культурно-массовых и праздничных мероприятий; контролирует вопросы, связанные с социальной защитой населения; обеспечивает организацию санитарно – эпидемиологического благополучия населения, медицинской помощи и медицинского страхования; руководит комиссией по делам несовершеннолетних, санитарной противоэпидемиологической комиссией, комиссией по топонимике, возглавляет координационный совет по проблемам профилактики наркомании среди молодежи и др.

Заместитель главы администрации по вопросам жилищно – коммунального хозяйства, строительства, транспорта и связи имеет следующие полномочия: участвует в пределах своих полномочий в осуществлении контроля за соблюдением правил благоустройства, обеспечением чистоты и порядка содержания остановок общественного транспорта и остановочных павильонов на территории района; осуществляет организацию и планирование развития системы транспортного обслуживания города, обеспечивает создание условий для нормального функционирования муниципальных транспортных предприятий и контроль за их работой; организует создание условий для развития предприятий связи, содействует развитию радио- и телевещания на территории района; организует проведение аварийно – спасательных и других неотложных работ, поддерживает общественный порядок при их проведении; обеспечивает нормальное функционирование жилищно-коммунального хозяйства, предприятий и организаций коммунально-энергетической и жилищной отраслей; организует благоустройство района; отвечает за развитие теплоэнергетического, газового, водопроводно-канализационного, транспортного, лифтового хозяйств и связи района; решает вопросы экологии и др.

С целью организации решения вопросов местного значения и организации деятельности администрации района руководитель аппарата администрации наделяется следующими полномочиями: вносит предложения по кадрам, назначаемым на должности главой администрации; контролирует соблюдение штатной и финансовой дисциплины в аппарате администрации; производит согласование наградных документов в пределах своей компетенции; обеспечивает четкую организацию работы и контроль рассмотрения писем и заявлений, по исполнению документов вышестоящих организаций и поручений Главы администрации района; организует информационное обеспечение мероприятий с участием главы администрации района; организует обеспечение надлежащего содержания зданий, оборудования, транспорта, средств вычислительной техники, связи администрации Ново-Савиновского района, контроля за их техническим состоянием и др.

Рассмотрим содержание основных функций тех подразделений в организационной структуре администрации Ново – Савиновского района, из наименования которых они не вполне следуют.

Так, основными задачами общего отдела являются: организация и контроль за соблюдением законодательства и единым порядком работы в аппарате администрации с письмами, заявлениями и обращениями граждан и юридических лиц; организация работы приемной главы администрации, личного приема граждан главой администрации и контроль за проведением приема граждан в отделах и службах администрации. Для достижения указанных задач отдел выполняет следующие функции: проводит анализ и вырабатывает рекомендации по совершенствованию работы подразделений администрации по ведению делопроизводства, организации личного приема и рассмотрению писем, заявлений и обращений граждан; своевременно доводит до сведения структурных подразделений администрации, организаций, предприятий, должностных лиц, граждан постановления, распоряжения и другие документы; проводит подготовительную работу личного приема главы администрации; организует проведение всех видов проектно-сметных и иных работ, текущего и капитального ремонта; осуществляет материально-техническое обеспечение и хозяйственной обслуживание аппарата администрации района, определяет совместно с отделом по контролю финансово-хозяйственной деятельности потребность финансовых средств при формировании сметы расходов на содержание аппарата; обеспечивает экспедиторскую (доставка грузов, материалов, оборудования и т.д.) и складскую (хранение) деятельности и т.д.

Отдел экономического развития курирует работу экономических служб предприятий и организаций, расположенных на территории района, осуществляет контроль, координацию финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций района. Основными задачами отдела экономического развития являются:

* участие в подготовке и исполнении планов социально-экономического развития района;
* подготовка по поручению Главы администрации, заместителя Главы администрации по экономике материалов по вопросам экономического характера;
* анализ и прогнозирование развития и функционирования экономики района.

В соответствии с возложенными задачами отдел экономического развития осуществляет следующие основные функции: участвует в разработке перспективных и краткосрочных прогнозов социально – экономического развития района с использованием материалов предприятий и организаций, расположенных на территории района; осуществляет контроль за выполнением основных показателей Программы социально – экономического развития района; организует семинары со специалистами экономических служб предприятий и организаций района.

Таким образом, мы дали краткую характеристику особенностям функционирования администрации Ново – Савиновского района г. Казани. Рассмотрим, какие методы материального и нематериального стимулирования труда используются в организации.

* 1. **Оценка материального стимулирования в организации**

Учитывая тот факт, что администрация Ново – Савиновского района г. Казани относится к муниципальным образованием, 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 17.01.2008].

Согласно закону, денежное содержание муниципального служащего состоит из должностного оклада в соответствии с замещаемой им должностью, а 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, правовыми актами 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 Татарстана. 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 со сведениями, составляющими государственную тайну.

Помимо этого, работникам, показавшим добросовестное и эффективное исполнение своих должностных обязанностей, безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности может выплачиваться единовременное денежное поощрение.

Таким образом, методы материального стимулирования труда муниципальных служащих можно условно разделить на выплаты ежемесячные и носящие единовременный характер и наглядно представить в виде следующей схемы:

**Методы материального стимулирования труда в организации**

***Надбавка за выслугу лет***

***Надбавка за особые условия службы***

***Надбавка за высокую квалификацию***

***Ежемесячное денежное поощрение***

***Надбавка за ученую степень, почетное звание РТ***

***Премии за выполнение особо важных и сложных заданий***

***Премии за добросовестное и эффективное исполнение своих обязанностей***

***Материальная помощь***

***Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну***

***Надбавка за юридическую работу***

**Ежемесячные поощрения**

**Единовременные выплаты**

Рис. 2.2.1 Методы материального стимулирования в муниципалитетах

Мы рассмотрели, какие методы материального стимулирования труда используются в администрации Ново – Савиновского района г. Казани. Остановимся на более подробном их рассмотрении.

Так, надбавка за выслугу лет устанавливается в процентах к должностному окладу муниципального служащего в следующих размерах:

Таблица 2.2.1. Надбавка за выслугу лет

|  |  |
| --- | --- |
| **При стаже 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*** |

По составу персонала, надбавка за выслугу лет распределяется следующим образом:

Таблица 2.2.2. Распределение персонала администрации Ново – Савиновского района 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 получает 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 Ново – Савиновского района – надбавка за высокую квалификацию. При этом ежемесячная надбавка за квалификационный разряд устанавливается в следующих размерах:

Таблица 2.2.3. 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 класса* | 50 |
| *Действительный муниципальный советник 2 класса* | 48 |
| *Действительный муниципальный советник 3 класса* | 46 |
| *Муниципальный советник 1 класса* | 45 |
| *Муниципальный советник 2 класса* | 44 |
| *Муниципальный советник 3 класса* | 42 |
| *Советник муниципальной службы 1 класса* | 40 |
| *Советник муниципальной службы 2 класса* | 38 |
| *Советник муниципальной службы 3 класса* | 36 |
| *Референт муниципальной службы 1 класса* | 35 |
| *Референт муниципальной службы 2 класса* | 34 |
| *Референт муниципальной службы 3 класса* | 32 |
| *Секретарь муниципальной службы 1 класса* | 30 |
| *Секретарь муниципальной службы 2 класса* | 28 |
| *Секретарь муниципальной службы 3 класса* | 25 |

Ежемесячное денежное поощрение как метод материального стимулирования труда муниципальным служащим администрации выплачивается в размере, не превышающем одного должностного оклада. При этом следует отметить, что присвоение очередного квалификационного разряда должно осуществляться после проведения аттестации служащих. Однако, аттестация служащих администрации имеет формальный характер. Под формальным характером проведения аттестации служащих мы понимаем тот факт, что в момент, когда согласно закону и положению об аттестации, она должна проводиться, работники кадровой службы безосновательно ставят отметки в документах о том, что аттестация была проведена, и ее результаты показали, что служащие организации соответствуют замещаемой должности. Такой подход к аттестации персонала лишает служащих дополнительной мотивации к повышению собственной квалификации, и, следовательно, увеличению подобным образом размера получаемого денежного содержания.

Еще одним методом материального стимулирования труда муниципальных служащих является ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия службы. К особым условиям муниципальной службы относят: сложность, напряженность, высокие достижения в труде, специальный режим работы. Надбавка за особые условия службы устанавливается руководителем органа местного самоуправления в размерах, не превышающих:

* для высших муниципальных должностей – 150 процентов должностного оклада;
* для главных муниципальных должностей – 120 процентов оклада;
* для ведущих муниципальных должностей – 90 процентов оклада;
* для старших муниципальных должностей – 60 процентов оклада;
* для младших муниципальных должностей – 40 процентов оклада.

На текущий момент муниципальная служба в администрации Ново – Савиновского района не характеризуется особыми условиями, поэтому данный вид материального стимулирования труда не применяется. Так же не используется надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну.

Единовременные выплаты, как средства материального стимулирования труда, в администрации Ново – Савиновского района, включают премии за выполнение особо важных и сложных заданий, премии за добросовестное и эффективное исполнение своих обязанностей, материальную помощь. При этом размер премий по результатам работы не должен превышать трех должностных окладов.

Материальная помощь выплачивается муниципальным служащим в размере, не превышающем двух должностных окладов, с учетом надбавок за квалификационный разряд, за выслугу лет, надбавки за особые условия муниципальной службы и премии в размере 25 процентов должностного оклада.

Детальная оценка методов материального стимулирования труда в администрации Ново – Савиновского района проводилась по следующим направлениям:

1. простота и понятность системы стимулирования для каждого сотрудника;
2. оперативность поощрения положительных результатов;
3. справедливость системы стимулирования.

С этой целью нами было проведено анкетирование персонала администрации на предмет его оценки методов материального стимулирования труда в организации. Общий вид анкеты, предлагаемый сотрудникам администрации, представлен в Приложении 1.

Для получения совокупной оценки персоналом системы материального стимулирования труда в организации, нами было опрошено 30 человек. Результаты проведения анкетирования представлены в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4. Оценка сотрудниками администрации Ново – Савиновского района системы материального стимулирования в организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Уровень оценки**  **Критерий оценки** | **Высокий**  **(в% от числа опрашиваемых)** | **Средний**  **(в% от числа опрашиваемых)** | **Низкий**  **(в% от числа опрашиваемых)** |
| **Простота и понятность системы стимулирования** | 64 | 28 | 8 |
| **Оперативность системы стимулирования** | 71 | 15 | 14 |
| **Справедливость системы стимулирования** | 80 | 16 | 4 |

Из приведенной таблицы видно, что большая часть сотрудников организации полагает, что принятую в администрации систему материального стимулирования труда можно в целом считать оптимальной в разрезе предложенных критериев оценки.

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 Ново – Савиновского района 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, насколько оптимальна система нематериального стимулирования в организации. Рассмотрим методы нематериального стимулирования в администрации Ново – Савиновского района г. Казани.

**2.3 Оценка методов нематериального стимулирования труда муниципальных служащих**

Так же, как и в случае с системой материального стимулирования, методы нематериального стимулирования труда служащих администрации Ново – Савиновского района регламентируются законодательством [закон РТ О муниципальной службе в РТ №5 – ЗРТ, от 17.01.2008].

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 Ново – Савиновского района г. Казани используются все вышеперечисленные методы нематериального стимулирования труда. В целом, данную группу методов можно условно разбить на две подгруппы в зависимости от того, где принимается окончательное решение о поощрении: внутренние и внешние. Наглядно отобразить данную группировку можно следующим образом:

**Методы нематериального стимулирования труда в организации**

**Внутренние методы**

**Внешние методы**

***Объявление благодарности***

***Награждение государственными наградами***

***Награждение почетной грамотой***

***Досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше имеющегося***

***Награждение ценным подарком***

Рис. 2.3.1 Методы нематериального стимулирования труда, применяемые в администрации Ново – Савиновского района

Рассмотрим методы нематериального стимулирования труда в организации более подробно.

Внутренние методы нематериального стимулирования характеризуются тем, что окончательное решение о поощрении работника принимается непосредственно в самой администрации и подписывается главой администрации. Для вынесения такого решения не требуется специального разрешения и одобрения вышестоящих органов. Более того, наличие у сотрудника таких внутренних награждений в будущем может способствовать получению общегородских и республиканских наград. Остановимся на рассмотрении особенностей использования таких методов нематериального стимулирования труда.

Почетной грамотой сотрудник коллектива администрации награждается за добросовестную работу в организации, ответственное выполнение своих обязанностей, за выполнение специальных заданий, активную гражданскую позицию, преданность коллективу, за личный вклад в развитие района г. Казани и т.д. Вручение почетной грамоты производится в торжественной обстановке в присутствии всех членов организации и ее руководства.

Благодарность служащему администрации объявляется в том случае, если он зарекомендовал себя как ответственного сотрудника, выполняющего свои обязанности в точности и с экономией отведенных на них времени и ресурсов. Благодарность, объявленная сотруднику, заносится в его личное дело и в отдельных случаях может быть занесена в трудовую книжку. Благодарность объявляется в торжественной обстановке в присутствии всего коллектива. Как правило, объявление благодарности сопровождается вручением ценного подарка. В администрации Ново – Савиновского района такой метод нематериального стимулирования, как объявление благодарности, используется достаточно часто, однако не всегда он сопровождается вручением ценного подарка.

Вторая группа методов нематериального стимулирования труда работников администрации Ново – Савиновского района – внешние методы. Отметим, что они характеризуются в первую очередь тем, что окончательное решение о поощрении работника принимается вышестоящими органами: Исполнительным комитетом г. Казани, Казанской Городской Думой и т.д. К этой группе поощрений мы отнесли награждение государственными наградами и досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше имеющегося.

Основной государственной наградой, вручаемой муниципальным служащим, является Знак отличия «За безупречную службу Казани». Знаком отличия награждаются муниципальные и государственные служащие г. Казани, внесшие большой вклад в развитие Казани, за многолетнюю (10, 15, 20 лет) плодотворную деятельность, направленную на процветание Казани и повышение благосостояния казанцев. Знак отличия имеет III степени:

* I степень – награждаются лица, безупречно проработавшие (прослужившие) 20 лет;
* II степень – награждаются лица, безупречно проработавшие (прослужившие) 15 лет;
* III степень – награждаются лица, безупречно проработавшие (прослужившие) 10 лет.

Порядок награждения Знаком отличия включает ряд моментов. Во-первых, ходатайство о награждении Знаком отличия возбуждается аппаратом Городской Думы с учетом предложений депутатов, Руководителем Исполнительного комитета г. Казани, его заместителями, главами администраций районов Исполнительного комитета г. Казани с учетом предложений от трудовых коллективов и направляется Мэру Казани с обоснованием награждения за месяц до награждения. Предварительно кандидатуры на награждение Знаком отличия рассматриваются и утверждаются на собрании трудового коллектива, о чем делается запись в наградном листе. Во-вторых, ходатайство о награждении Знаком отличия направляется Мэру Казани с наградным листом, подписанным руководителем организации. Решение о награждении Знаком отличия оформляется распоряжением Мэра Казани, которое публикуется в средствах массовой информации. В-третьих, награжденному лицу вручаются знак установленного образца и удостоверение о награждении Знаком отличия. Удостоверение вручается Мэром Казани одновременно со Знаком отличия в торжественной обстановке.

Еще одним методом, отнесенным нами к группе внешних методов нематериального стимулирования труда в администрации Ново – Савиновского района, является досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше имеющегося. Данный метод поощрения используется в случае, если сотрудник показал успешное и добросовестное исполнение своих обязанностей, выполнение заданий особой важности и сложности, продолжительную и безупречную службу.

Проведем оценку методов нематериального стимулирования труда в администрации Ново – Савиновского района г. Казани.

Для оценки системы нематериального стимулирования труда будем использовать следующие основные принципы, схожие с направлениями оценки методов материального стимулирования:

* простота и понятность системы вознаграждений;
* своевременность поощрения положительных достижений;
* справедливость системы нематериального стимулирования по отношению ко всем сотрудникам.

Так же, как и в случае с системой материального стимулирования, для оценки методов нематериального стимулирования труда нами использовалось анкетирование работников администрации. Общий вид анкеты, предлагаемой сотрудникам организации, представлен в Приложении 2.

Для получения совокупной оценки персоналом методов нематериального стимулирования труда в организации, нами было опрошено 30 человек. Результаты проведения анкетирования представлены в таблице 2.3.1.

Исходя из полученных результатов анкетирования, можно отметить следующее.

По критерию простоты и понятности системы нематериального стимулирования большая часть опрошенных (42%) полагает, что в целом система вознаграждения ясна. Однако, 31% опрошенных считают, что применение методов нематериального стимулирования труда в администрации Ново – Савиновского района носит бессистемный, неясный характер.

По критерию своевременности поощрений так же большая часть опрашиваемых (47%) считает имеющуюся систему оптимальной. Однако, как ив предыдущем случае велика доля тех сотрудников, которые полагают, что нематериальные поощрения в организации несвоевременны (23%).

По критерию справедливости поощрений большая часть служащих (54%) считает, что система нематериального стимулирования несправедлива по отношению к работникам. Это вызвано тем, что сотрудники зачастую не знают о том, за какие конкретно заслуги их награждают теми или иными знаками отличия, причем значительная их доля полагает, что выслуга лет является единственным основанием для получения подобных вознаграждений.

Таблица 2.3.1. Оценка сотрудниками администрации Ново – Савиновского района методов нематериального стимулирования труда в организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Уровень оценки**  **Критерий оценки** | **Высокий**  **(в% от числа опрашиваемых)** | **Средний**  **(в% от числа опрашиваемых)** | **Низкий**  **(в% от числа опрашиваемых)** |
| **Простота и понятность системы вознаграждений** | 27 | 42 | 31 |
| **Своевременность поощрений** | 30 | 47 | 23 |
| **Справедливость системы нематериального стимулирования** | 15 | 39 | 54 |

Таким образом, оценка системы нематериального стимулирования труда выявила следующие ее недостатки:

1. сотрудники часто не представляют, за какие заслуги, помимо выслуги лет, их награждают знаками отличия;
2. своевременность нематериального стимулирования также остается нереализованной;
3. ввиду того, что служащие организации плохо представляют себе систему нематериального стимулирования, справедливость таких вознаграждений так же остается для них сомнительной.

Отдельного рассмотрения требует такая категория средств нематериальной мотивации труда сотрудников, как планирование деловой карьеры и социально – психологический климат в организации.

Планирование деловой карьеры является неотъемлемой частью системы мотивации труда персонала. Осведомленность сотрудника о том, что у него имеется реальная возможность в повышении по карьерной лестнице является сильным мотивирующим фактором. Такой сотрудник будет прилагать большое количество усилий для того, чтобы оптимизировать или улучшить результаты своего труда. Однако, несмотря на всю важность планирования деловой карьеры, подобные работы в администрации не ведутся, что является серьезным упущением со стороны руководства администрации.

Помимо указанных методов нематериального стимулирования труда, важным аспектом в деле мотивации сотрудников к труду является социально – психологический климат в организации. Следует отметить, что в администрации Ново – Савиновского района г. Казани социально – психологический климат в коллективе находится на удовлетворительном уровне. Сотрудники администрации редко общаются между собой во внеслужебное время, редки также дружеские отношения в коллективе. В целом, можно отметить, что в организации преобладает деловой настрой без уклона в сторону личных взаимоотношений. Данное обстоятельство в целом не тормозит работу служащих, однако представляет хорошие возможности для мотивации труда персонала через улучшение социально – психологического климата в коллективе.

Таким образом, мы провели исследование системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново – Савиновского района г. Казани. В ходе работы мы выяснили, что для материального стимулирования труда в организации применяются методы, которые мы условно разделили на две группы: выплаты ежемесячные и носящие единовременный характер. При этом к ежемесячным выплатам мы отнесли: надбавку к должностному окладу за выслугу лет; надбавку за особые условия службы; ежемесячное денежное поощрение; надбавку к окладу за высокую квалификацию; надбавку за ученую степень, почетное звание РТ; надбавку за юридическую работу; надбавку за работу со сведениями, составляющими государственную тайну. К единовременным выплатам в системе материального стимулирования труда в администрации относят: премии за выполнение особо важных и сложных заданий, премии за добросовестное и эффективное исполнение своих обязанностей, выплату материальной помощи. С целью оценки системы материального стимулирования труда в администрации мы использовали метод анонимного анкетирования ее сотрудников. Критериями оценки стали: простота и понятность системы стимулирования для каждого сотрудника; оперативность поощрения положительных результатов; справедливость системы стимулирования. Однако формальный характер проводимой аттестации служащих приводит к снижению уровня удовлетворенности от системы материального стимулирования труда, поскольку это лишает работников администрации возможности оправданного карьерного роста и, следовательно, роста размера денежного содержания. При этом анализ показал, что в целом служащие администрации удовлетворены системой материального стимулирования.

К сожалению, подобного вывода не последовало при анализе системы нематериального стимулирования труда. Напомним, что методы нематериального стимулирования в зависимости от того, где принимается окончательное решение о поощрении, мы условно разделили на две группы: внутренние и внешние. К внутренним методам мы отнесли: объявление благодарности, награждение почетной грамотой и награждение ценным подарком. Внешними же методами нематериального стимулирования труда служащих администрации Ново – Савиновского района стали награждение государственными наградами и досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше имеющегося. В качестве метода оценки системы нематериального стимулирования труда мы использовали анкетирование сотрудников, при этом анкеты составлялись с учетом следующих критериев: простота и понятность системы вознаграждений; своевременность поощрения положительных достижений; справедливость системы нематериального стимулирования по отношению ко всем сотрудникам. По результатам проведенного анкетирования сотрудников мы выявили основные недостатки системы нематериального стимулирования в организации: сотрудники часто не представляют, за какие заслуги, помимо выслуги лет, их награждают знаками отличия; своевременность нематериального стимулирования также остается нереализованной; ввиду того, что служащие организации плохо представляют себе систему нематериального стимулирования, справедливость таких вознаграждений так же остается для них сомнительной. Кроме того, необходимо отметить тот факт, что руководство администрации достаточно редко прибегает к методам нематериального стимулирования труда, что может негативно сказаться на социально – психологическом климате в администрации.

Помимо этого в администрации не решаются вопросы, связанные с планированием деловой карьеры персонала. Данное обстоятельство лишает систему мотивации сотрудников администрации дополнительного мощного стимула к труду, что является серьезным упущением со стороны руководства администрации.

Следует так же отметить, что помимо указанных методов нематериального стимулирования труда, важным аспектом в деле мотивации сотрудников к труду является социально – психологический климат в организации. Следует отметить, что сотрудники администрации редко общаются между собой во внеслужебное время, редки также дружеские отношения в коллективе. В целом, можно отметить, что в организации преобладает деловой настрой без уклона в сторону личных взаимоотношений. Данное обстоятельство в целом не тормозит работу служащих, однако представляет хорошие возможности для мотивации труда персонала через улучшение социально – психологического климата в коллективе.

Учитывая, что систему мотивации сотрудников в администрации Ново – Савиновского района нельзя считать полностью оптимальной, предложим свои направления ее совершенствования. Рассмотрению этих вопросов и будет посвящена третья глава дипломной работы.

**3. Основные направления совершенствования системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново-Савиновского района г. Казани**

**3.1 Совершенствование системы оценки персонала**

В процессе исследования системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново – Савиновского района г. Казани мы выяснили, что в организации имеется ряд проблем, связанных с управлением персоналом вообще и мотивацией их труда в частности. Так, мы определили, что аттестация служащих администрации имеет формальный характер. Такой подход к аттестации персонала лишает служащих дополнительной мотивации к повышению собственной квалификации и ответственному выполнению своих должностных обязанностей. В этой связи мы считаем целесообразным предложить направления по совершенствованию системы оценки персонала в администрации.

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 аттестации персонала. Поскольку аттестация 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. Требования к процедуре аттестации должны быть отражены в Положении о проведении аттестации служащих, типовая форма которого представлена в Приложении 3. Так же в Приложении 3 приведена типовая форма аттестационного листа муниципального служащего. Однако, проведение аттестации 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. Наглядно система факторов, влияющих на эффективность труда служащих, представлена на рис. 3.1.1.

Для того, чтобы выявить влияние той или иной группы факторов на деятельность служащих, вместе с аттестационным листом мы предлагаем в процессе проведения аттестации заполнять анкеты, направленные оценку влияния указанных факторов. Отметим, что для чистоты полученных результатов анкеты будут заполняться в анонимном порядке. В анкете сотрудникам предлагается оценить по пятибалльной шкале в соответствии с собственными представлениями критерии эффективной работы. При этом большая часть факторов, действующих со стороны сотрудника, изначально заложена в вопросы аттестационного листа (например, понимание своей рабочей роли, способности, личные и деловые качества и т.д.). Общий вид анкеты для определения факторов, влияющих на эффективность труда сотрудников, представлен в Приложении 4. 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 аттестации и анкетирования, руководство организации совместно с аттестационной 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.

**Факторы, влияющие на эффективность труда служащих**

**Факторы, действующие со стороны работника**

Способности

Личные и деловые качества

Понимание своей рабочей роли

Мотивация

Отношения с руководством

Отношения с коллегами

Трудовая этика

Стиль руководства и сложившаяся практика управления

Физические условия работы

**Факторы, действующие со стороны организации**

Знания и квалификация руководителя

Особенности организационной культуры

Обеспеченность необходимыми ресурсами

Качество оборудования

Отношение к организации со стороны близких служащего

Система стимулирования труда

Состояние здоровья

Профессиональные знания и навыки

Организационная структура

Рис. 3.1.1 Система факторов, влияющих на эффективность труда служащих

Для этого им предлагается 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 предлагается использовать балльную 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. Общий вид анкеты по ранжированию сотрудников представлен в Приложении 5.

Таким образом, с целью оптимизации оценки персонала администрации Ново – Савиновского района мы предлагаем следующий механизм оценки персонала (рис. 3.1.2):

**Механизм оценки персонала**

***Аттестация***

***Определение факторов, влияющих на эффективность труда***

***Коллективная оценка сотрудников***

***Принятие решения о дальнейших действиях***

Рис. 3.1.2 Предлагаемый механизм оценки персонала администрации Ново – Савиновского района г. Казани

Мы определили содержательную часть предлагаемого нами механизма оценки персонала администрации. Однако, наша работа была бы неполной без определения затратной части предлагаемого нами механизма оценки персонала.

Напомним, что, на наш взгляд, оценка персонала в администрации Ново – Савиновского района 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 анкетирование сотрудников, входящих в контакт с потенциальным кандидатом на повышение.

Учитывая тот факт, что, согласно законодательству, аттестация муниципальных служащих должна 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 Ново – Савиновского района г. Казани.

Помимо оценки персонала для оптимального мотивирования служащих необходимо планировать их карьеру. Управление деловой карьерой персонала является отправной точкой для выбора и закрепления мотивационных факторов. Рассмотрению способов совершенствования системы управления деловой карьерой служащих будет посвящен следующий раздел нашей работы.

**3.2 Совершенствование системы управления деловой карьерой служащих**

На основе анализа существующей системы управления мотивацией труда служащих администрации Ново – Савиновского района, исследованной нами в предыдущей главе, выявленных ее недостатков, с учетом теоретических основ управления мотивацией персонала, рассмотренных в первой главе нашей дипломной работы, в настоящей главе мы предложим свои предложения по совершенствованию и повышению эффективности управления деловой карьерой как фактора 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.

Профессиональнаякарьерахарактеризуется 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 адекватным 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); работ (рабочих мест, должностей); информационного обеспечения. Мы предлагаем организовать подобные подсистемы в администрации Ново – Савиновского района г. Казани. При этом подсистема исполнителей должна содержать сведения о способностях, интересах и мотивах сотрудников, подсистема работ – сведения о всевозможных заданиях, 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 аттестации и анкетирования 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 заданий, которые могут быть реализованы с использованием подсистемы исполнителей.

Подсистема информационного обеспечения зависит в первую очередь от организационного обеспечения управления деловой карьерой, которое, в свою очередь, связано с участием 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. При этом имеет смысл обратиться к подсистеме в системе АСУ «Кадры».

Прежде чем заниматься планированием карьеры сотрудников организации, необходимо адаптировать к ней ряд принципов, согласно которым должна развиваться карьера работника. Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры как процесса и учесть их в работе с человеком. Обязательными для их учета в системе построения планирования деловой карьеры являются:

1. заинтересованность организации и ее сотрудника в развитии карьеры;
2. избирательность при планировании развития карьеры в соответствии с предъявляемыми требованиями;
3. стимулирование (моральное и материальное) труда сотрудника и его материальное обеспечение, учет финансирования развития карьеры работника в финансовых и прочих планах предприятия;
4. профессиональный рост сотрудника, включающий повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства) 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 специалиста, участвующего в их разработке и реализации, базируется на Гражданском кодексе РФ, КЗОТе 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 аттестации;
4. результаты индивидуального анкетирования;
5. результаты коллективного анкетирования.

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 специалиста 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, аудита;
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 сотрудника 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 Ново – Савиновского района г. Казани мы отмечаем 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 обеспечивает 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.

Однако, все предпринимаемые меры по оптимизации системы мотивации труда служащих администрации Ново – Савиновского района г. Казани могут быть полностью нереализованными или сорванными в результате того, что социально – психологический климат в коллективе будет неудовлетворительным. С целью избежания подобной ситуации предложим пути его совершенствования, чему будет посвящен следующий раздел дипломной работы.

**3.3 Совершенствование социально-психологического климата в организации**

В предыдущей главе мы рассмотрели, какие особенности имеет социально – психологический климат в организации. Напомним, что в администрации Ново – Савиновского района г. Казани социально – психологический климат в коллективе находится на удовлетворительном уровне: в целом, можно отметить, что в организации преобладает деловой настрой без уклона в сторону личных взаимоотношений. Данное обстоятельство в основном не тормозит работу служащих, однако представляет хорошие возможности для мотивации труда персонала через улучшение социально – психологического климата в коллективе. Кроме того, предлагаемые нами меры по совершенствованию системы оценки персонала, а так же по совершенствованию управления деловой карьерой сотрудников могут внести некоторую напряженность в коллектив в связи с появлением новых тенденций в управлении кадрами, например, проведение регулярной аттестации и анкетирования служащих, появления конкуренции между сотрудниками в связи с организацией планирования их карьеры. В этой связи мы считаем крайне необходимой проведение превентивной работы по укреплению социально – психологического климата в организации с целью недопущения в нем негативных изменений.

Итак, учитывая специфику деятельности администрации и ее бюджетное финансирование, в наших возможностях предложить следующие направления по укреплению социально – психологического климата в администрации.

Мы считаем целесообразным разделить все методы совершенствования социально – психологического климата в организации на два ключевых направления:

* совершенствование формальных взаимоотношений в коллективе;
* совершенствование неформальных взаимоотношений в коллективе.

Рассмотрим пути совершенствования формальных взаимоотношений в коллективе.

Для того, чтобы определить способы совершенствования формальных взаимоотношений в организации, необходимо выделить составные их части. На наш взгляд, в систему формальных взаимоотношений в коллективе входят следующие ключевые элементы:

1. определение круга целей и задач отделов и подразделений организации;
2. определение круга обязанностей сотрудников;
3. служебная иерархия;
4. организационная культура в ее формальной части.

Определим, какие шаги, по нашему мнению, должно предпринять руководство администрации для улучшения формальных взаимоотношений и предотвращения ухудшения социально – психологического климата в этой области.

С целью недопущения фактов дублирования функций и пробелов в деятельности организации необходима корректировка положений о работе отделов и подразделений и сверка должностных инструкций. Данный шаг позволит избежать возникновения неоднозначных ситуаций при решении сложных задач. Так же подобная корректировка может внести ясность при решении ранее не встречаемых задач и проблем. Учитывая тот факт, что положения о работе отделов и подразделений, а так же должностные инструкции, создавались в разные периоды времени (по мере создания того или иного отдела и подразделения или должности), в них могут быть определенные расхождения, способные обострить недопонимание в коллективе. Данные меры так же способствуют нормализации служебной иерархии, которая так же может быть нарушена в результате пересечения прав и обязанностей, а также пробелов в организации работы структурных подразделений.

Под организационной культурой в ее формальной части мы будем понимать организационную идентичность в представлениях служащих администрации. Другими словами, сотрудники администрации должны ясно представлять себе, с какой целью была создана организация, решение каких вопросов на нее возлагается, каким образом она участвует в системе благоустройства города и т.д. С этой целью мы предлагаем провести ряд мероприятий по повышению организационного сознания служащих администрации. В число таких мероприятий должна войти разъяснительная работа по информированию служащих о предназначении и специфике деятельности администрации. Это может быть сделано путем устного информирования сотрудников, например, на собрании, или создания специальной информационной странички на официальном сайте администрации.

Предлагаемые мероприятия, по нашему мнению, способны предотвратить конфликты в служебных взаимоотношениях служащих администрации и улучшить в целом формальную составляющую социально – психологического климата в организации.

Для оптимизации социально – психологического климата в организации кроме работы над его формальной составляющей, необходимо совершенствование его неформальной стороны. На наш взгляд, в систему неформальных взаимоотношений в организации должны быть включены:

* горизонтальные неформальные коммуникации;
* вертикальные неформальные коммуникации.

Под горизонтальными неформальными коммуникациями мы будем понимать внеслужебное коммуникативное взаимодействие работников одного уровня организационной иерархии. Вертикальные неформальные коммуникации – внеслужебное коммуникативное взаимодействие работников разных уровней служебной иерархии.

Для совершенствования системы неформальных взаимоотношений в социально – психологическом климате организации мы предлагаем внедрить следующие основные организационные моменты.

Во-первых, необходима организация внеслужебного общения сотрудников. Этой цели может послужить организация различных корпоративных праздников и вечеров. Причем корпоративные мероприятия можно устраивать не только в общепризнанные даты (новый год, 23 февраля, 8 марта и т.п.), но и ко дню рождения сотрудников, юбилейным датам создания того или иного отдела или подразделения и т.п.

Помимо этого для укрепления корпоративного духа возможна организация спортивных праздников с участием служащих не только администрации Ново – Савиновского района, но и других муниципальных образований города и республики. При этом спортивная конкурентная борьба между организациями способна сплачивать коллектив заметно эффективнее других мероприятий.

Следующий возможный шаг в деле укрепления системы неформальных взаимоотношений в администрации – оформление стенгазет на заданные темы на конкурсной основе между служащими различных подразделений администрации. Данный ход со стороны руководства может сплотить работников того или иного отдела и всей организации в целом.

Кроме того, для служащих администрации возможна организация совместных походов семьями в различные развлекательные центры города (кино, клубы, центры бильярда и боулинга, аквапарк, цирк и т.п.). Такое проведение досуга несомненно должно повлечь за собой укрепление дружеских взаимоотношений в коллективе.

Особое место среди наших предложений по совершенствованию социально – психологического климата в коллективе занимает организация различных благотворительных акций. В их число можно отнести: сбор вещей и игрушек для детских домов, интернатов, домов престарелых; организацию досуга и развлечений для малоимущих семей и детей, оставшихся без попечения родителей; организацию семейных ярмарок – праздников, где в качестве специального угощения предлагается домашняя кулинария и сделанные своими руками поделки и сувениры и т.д. Данные мероприятия, на наш взгляд, обладают крайне высокой степенью эффективности в укреплении неформальных коммуникаций в администрации.

Таким образом, мы предложили свое видение способов совершенствования социально – психологического климата в организации.

Подводя итог работы над данным разделом дипломного проекта, следует отметить следующие основные направления, способствующие совершенствованию мотивации муниципальных служащих администрации Ново – Савиновского района г. Казани.

Во-первых, мы определили, что формальный подход к аттестации персонала лишает служащих дополнительной мотивации к повышению собственной квалификации и ответственному выполнению своих должностных обязанностей. В этой связи мы считаем целесообразным предложить направления совершенствования системы оценки персонала в администрации. Ключевым моментом на пути к эффективной оценке персонала мы считаем организацию механизма оценки персонала. При этом механизм оценки персонала должен включать несколько основных элементов, первым из которых является выведение системы аттестации из формального на реальный уровень. Далее, с помощью анкетирования, проводимого непосредственно в процессе аттестации, необходимо определить те факторы, которые оказывают влияние на эффективность труда сотрудников. Затем для полноценной оценки потенциальных претендентов на повышение в должности или квалификационного разряда необходимо провести оценку их кандидатуры коллегами по работе. Для этого им предлагается заполнить анкету, в которой в анонимном порядке они смогут высказать свое мнение о претенденте на ту или иную должность. Подобная процедура оценки персонала способна, на наш взгляд, мотивировать его на стабильное достижение положительных результатов в процессе своей профессиональной деятельности. Кроме того, нами был сделан вывод о том, что и в затратной части реализация этих мероприятий более чем возможна в условиях специфической формы организации работы администрации.

Логичным продолжением системы мотивации, построенной на грамотной оценке персонала, является совершенствование управления деловой карьерой служащих. С этой целью мы предлагаем построить систему управления карьерой, которая должна включать три взаимосвязанные подсистемы: исполнителей (служащих); работ (рабочих мест, должностей); информационного обеспечения. Для целенаправленной работы системы управления карьерой персонала, мы предложили адаптировать к ней ряд принципов, согласно которым должна развиваться карьера работника. Заметим, что планирование карьеры в администрации Ново – Савиновского района г. Казани мы отмечаем 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. Кроме того, мы определили, что планирование карьеры служащих должны выполнять руководитель отдела организационной и кадровой работы при консультации с главой администрации и его заместителем – руководителем аппарата администрации района.

Отметим, что предлагаемые нами меры по совершенствованию системы оценки персонала, а так же по совершенствованию управления деловой карьерой сотрудников могут внести некоторую напряженность в коллектив в связи с появлением новых тенденций в управлении кадрами. В этой связи мы считаем крайне необходимой проведение превентивной работы по укреплению социально – психологического климата в организации с целью недопущения в нем негативных изменений. В данную работу мы предлагаем включить совершенствование социально – психологического климата в организации по двум направлениям: совершенствование формальных взаимоотношений в коллективе и совершенствование неформальных взаимоотношений в коллективе. При этом мы выделили составные части системы формальных взаимоотношений и пришли к выводу, что для оптимизации их функционирования необходима корректировка положений о работе отделов и подразделений и сверка должностных инструкций. Данный шаг позволит избежать возникновения неоднозначных ситуаций при решении сложных задач. Так же подобная корректировка может внести ясность при решении ранее не встречаемых задач и проблем. Для совершенствования системы неформальных взаимоотношений в социально – психологическом климате организации мы предлагаем внедрить следующие основные организационные моменты: организация различных корпоративных праздников и вечеров, спортивных праздников; оформление стенгазет; организация совместных походов семьями в различные развлекательные центры города; организация различных благотворительных акций.

Предлагаемые мероприятия, по нашему мнению, способны в достаточно сжатые сроки оптимизировать систему управления мотивации труда служащих администрации Ново – Савиновского района г. Казани и поднять ее на более высокий уровень.

**Заключение**

Реалии отечественной экономики предъявляют к руководству организаций новые и постоянно меняющиеся требования. В этой связи особенно актуальными становятся методы управления мотивацией труда персонала организаций. Для того, чтобы четко понимать сложившуюся на систему мотивации труда, руководство организации должно постоянно осуществлять мониторинг методов мотивации. Рассмотрению этой проблемы была посвящена данная работа. В настоящее время многие российские муниципальные организации оказываются в затруднительном положении в связи с отсутствием источников финансирования для активного привлечения персонала в систему муниципального управления. В современной России возрастающее значение приобретает такой немаловажный аспект в деятельности организации, как управление мотивации труда. Поэтому изучение специфики мотивации труда муниципальных служащих требует знания как общей теории управления персоналом, так и особенностей функционирования муниципальной организации. В ходе изучения специфики управления мотивацией труда муниципальных служащих в теоретическом плане и на примере Муниципального учреждения «Администрация Ново – Савиновского района Исполнительного комитета Ново – Савиновского района города Казани» мы выявили ряд следующих особенностей:

Во-первых, при рассмотрении теоретических основ управления мотивацией персонала в организации, мы изучили, что понимается под мотивацией, и пришли к выводу, что многие авторы придерживаются того, что в общем виде мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. Кроме того, было выявлено, что мотивация складывается из определенных составляющих, к которым, как правило, относят: мотив; потребности; стимул; вознаграждение. Составляющие мотивации представляют собой основу для построения мотивационного процесса, включающего ряд взаимосвязанных этапов. Так же мы определили, что мотивацию можно классифицировать по различным признакам: по основным группам потребностей, по используемым способам, по источникам, а также по направленности на достижение целей.

Помимо этого, было выявлено, что в современной научной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Однако впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К основным процессуальным теориям мотивации относят: теорию успеха Д. Аткинсона, теорию ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теорию справедливости С. Адамса, модель Портера – Лоулера, а так же теорию оперативного обуславливания Б. Скиннера.

Изучение теоретических основ управления мотивацией персонала в организации было бы неполным без рассмотрения ключевых проблем мотивации муниципальных служащих. В ходе анализа мы пришли к выводу, что основными проблемами мотивации муниципальных служащих являются: невысокий уровень престижа профессии, низкий уровень заработной платы, несбалансированность социального пакета, трудовая перегруженность, нечеткая структурированность задач, ставящихся перед муниципальным работником.

Рассмотрению и анализу системы мотивации муниципальных служащих в администрации Ново – Савиновского района г. Казани была посвящена вторая глава данной работы. Итогом работы над этой главой может стать ряд выводов о системе материального и нематериального стимулирования труда в организации.

Так, мы выяснили, что для материального стимулирования труда в организации применяются методы, которые мы условно разделили на две группы: выплаты ежемесячные и носящие единовременный характер. При этом к ежемесячным выплатам мы отнесли: надбавку к должностному окладу за выслугу лет; надбавку за особые условия службы; ежемесячное денежное поощрение; надбавку к окладу за высокую квалификацию; надбавку за ученую степень, почетное звание РТ; надбавку за юридическую работу; надбавку за работу со сведениями, составляющими государственную тайну. К единовременным выплатам в системе материального стимулирования труда в администрации относят: премии за выполнение особо важных и сложных заданий, премии за добросовестное и эффективное исполнение своих обязанностей, выплату материальной помощи. С целью оценки системы материального стимулирования труда в администрации мы использовали метод анонимного анкетирования ее сотрудников. Критериями оценки стали: простота и понятность системы стимулирования для каждого сотрудника; оперативность поощрения положительных результатов; справедливость системы стимулирования. Однако формальный характер проводимой аттестации служащих приводит к снижению уровня удовлетворенности от системы материального стимулирования труда, поскольку это лишает работников администрации возможности оправданного карьерного роста и, следовательно, роста размера денежного содержания. При этом анализ показал, что в целом служащие администрации удовлетворены системой материального стимулирования.

К сожалению, подобного вывода не последовало при анализе системы нематериального стимулирования труда. Напомним, что методы нематериального стимулирования в зависимости от того, где принимается окончательное решение о поощрении, мы условно разделили на две группы: внутренние и внешние. К внутренним методам мы отнесли: объявление благодарности, награждение почетной грамотой и награждение ценным подарком. Внешними же методами нематериального стимулирования труда служащих администрации Ново – Савиновского района стали награждение государственными наградами и досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше имеющегося. В качестве метода оценки системы нематериального стимулирования труда мы использовали анкетирование сотрудников, при этом анкеты составлялись с учетом следующих критериев: простота и понятность системы вознаграждений; своевременность поощрения положительных достижений; справедливость системы нематериального стимулирования по отношению ко всем сотрудникам. По результатам проведенного анкетирования сотрудников мы выявили основные недостатки системы нематериального стимулирования в организации: сотрудники часто не представляют, за какие заслуги, помимо выслуги лет, их награждают знаками отличия; своевременность нематериального стимулирования также остается нереализованной; ввиду того, что служащие организации плохо представляют себе систему нематериального стимулирования, справедливость таких вознаграждений так же остается для них сомнительной. Кроме того, необходимо отметить тот факт, что руководство администрации достаточно редко прибегает к методам нематериального стимулирования труда, что может негативно сказаться на социально – психологическом климате в администрации. Помимо этого в администрации не решаются вопросы, связанные с планированием деловой карьеры персонала. Данное обстоятельство лишает систему мотивации сотрудников администрации дополнительного мощного стимула к труду, что является серьезным упущением со стороны руководства администрации.

Следует так же отметить, что помимо указанных методов нематериального стимулирования труда, важным аспектом в деле мотивации сотрудников к труду является социально – психологический климат в организации. Следует отметить, что сотрудники администрации редко общаются между собой во внеслужебное время, редки также дружеские отношения в коллективе. В целом, можно отметить, что в организации преобладает деловой настрой без уклона в сторону личных взаимоотношений. Данное обстоятельство в целом не тормозит работу служащих, однако представляет хорошие возможности для мотивации труда персонала через улучшение социально – психологического климата в коллективе.

Учитывая, что систему мотивации сотрудников в администрации Ново – Савиновского района нельзя считать полностью оптимальной, мы предложили свои направления ее совершенствования. Рассмотрению этих вопросов была посвящена третья глава дипломной работы.

В третьей главе работы мы определили, что формальный подход к аттестации персонала лишает служащих дополнительной мотивации к повышению собственной квалификации и ответственному выполнению своих должностных обязанностей. В этой связи мы считаем целесообразным предложить направления совершенствования системы оценки персонала в администрации. Ключевым моментом на пути к эффективной оценке персонала мы считаем организацию механизма оценки персонала. При этом механизм оценки персонала должен включать несколько основных элементов, первым из которых является выведение системы аттестации из формального на реальный уровень. Далее, с помощью анкетирования, проводимого непосредственно в процессе аттестации, необходимо определить те факторы, которые оказывают влияние на эффективность труда сотрудников. Затем для полноценной оценки потенциальных претендентов на повышение в должности или квалификационного разряда необходимо провести оценку их кандидатуры коллегами по работе. Для этого им предлагается заполнить анкету, в которой в анонимном порядке они смогут высказать свое мнение о претенденте на ту или иную должность. Подобная процедура оценки персонала способна, на наш взгляд, мотивировать его на стабильное достижение положительных результатов в процессе своей профессиональной деятельности. Кроме того, нами был сделан вывод о том, что и в затратной части реализация этих мероприятий более чем возможна в условиях специфической формы организации работы администрации.

Логичным продолжением системы мотивации, построенной на грамотной оценке персонала, является совершенствование управления деловой карьерой служащих. С этой целью мы предлагаем построить систему управления карьерой, которая должна включать три взаимосвязанные подсистемы: исполнителей (служащих); работ (рабочих мест, должностей); информационного обеспечения. Для целенаправленной работы системы управления карьерой персонала, мы предложили адаптировать к ней ряд принципов, согласно которым должна развиваться карьера работника. Заметим, что планирование карьеры в администрации Ново – Савиновского района г. Казани мы отмечаем 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. Кроме того, мы определили, что планирование карьеры служащих должны выполнять руководитель отдела организационной и кадровой работы при консультации с главой администрации и его заместителем – руководителем аппарата администрации района.

Отметим, что предлагаемые нами меры по совершенствованию системы оценки персонала, а так же по совершенствованию управления деловой карьерой сотрудников могут внести некоторую напряженность в коллектив в связи с появлением новых тенденций в управлении кадрами. В этой связи мы считаем крайне необходимой проведение превентивной работы по укреплению социально – психологического климата в организации с целью недопущения в нем негативных изменений. В данную работу мы предлагаем включить совершенствование социально – психологического климата в организации по двум направлениям: совершенствование формальных взаимоотношений в коллективе и совершенствование неформальных взаимоотношений в коллективе. При этом мы выделили составные части системы формальных взаимоотношений и пришли к выводу, что для оптимизации их функционирования необходима корректировка положений о работе отделов и подразделений и сверка должностных инструкций. Данный шаг позволит избежать возникновения неоднозначных ситуаций при решении сложных задач. Так же подобная корректировка может внести ясность при решении ранее не встречаемых задач и проблем. Для совершенствования системы неформальных взаимоотношений в социально – психологическом климате организации мы предлагаем внедрить следующие основные организационные моменты: организация различных корпоративных праздников и вечеров, спортивных праздников; оформление стенгазет; организация совместных походов семьями в различные развлекательные центры города; организация различных благотворительных акций.

Предлагаемые мероприятия, по нашему мнению, способны в достаточно сжатые сроки оптимизировать систему управления мотивации труда служащих администрации Ново – Савиновского района г. Казани и поднять ее на более высокий уровень.

Рассмотренные вопросы позволили реализовать поставленную ранее цель работы, состоящую в изучении существующих методов мотивации труда муниципальных служащих, а также выделение направлений ее совершенствования в теории, и анализ их применения в конкретной организации, а именно в администрации Ново – Савиновского района г. Казани. В нашей работе нашли отражение поставленные перед нами задачи.

Таким образом, можно сделать главный вывод, заключающийся в том, что управление мотивацией труда муниципальных работников является сложным аналитическим процессом и имеет свои качественные особенности в муниципальных структурах. В связи с этим анализ системы мотивации персонала, оперативное и эффективное управление ею являются залогом благополучия организации в будущем.

**Библиография**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая – М: – ИНФРА – М – НОРМА, 1996.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации – М: ТК Велби – Т17 Проспект, 2005.
3. Закон Республики Татарстан от 28 июля 2004 года №45-ЗРТ «О местном самоуправлении в Республике Татарстан».
4. Закон Республики Татарстан от 17 января 2008 года №5-ЗРТ «О муниципальной службе в Республике Татарстан».
5. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е. Управление персоналом. – Минск: Экоперспектива, 2000.
6. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. – М.: ГЕЛАН, 2001.
7. Большов А.В. Менеджмент: теория и практика. – Казань, Изд – во КФЭИ, 1997.
8. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. – Казань, ЗАО «Новое знание», 2004.
9. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Методология менеджмента. – Казань, ЗАО «Новое знание», 2004.
10. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник д/вузов – М: «Экзамен», 2005.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1999.
13. Генкин Б.М., Конакова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом. – М.: Высш. шк., 1997
14. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала. –
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М., Нижний Новгород: НИМБ, 2001.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2003.
17. Кибанов А.Я, Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2005.
18. Кокно П.А. Управление стимулированием. – М.: «Финпресс», 1997
19. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2005.
20. Крылов А.А., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия. – М: Юнити-ДАНА, 2002.
21. Лукичева Л.И. Управление персоналом. – М.: Омега-Л, 2006.
22. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
23. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. – М.: Финансы и статистика, 2003.
24. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: «Финпресс», 2004.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий, М.: ИНФРА-М, 1998.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000.
27. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003.
28. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб: Издательство «Питер», 2000.
29. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: Экзамен, 2004.
30. Самыгин С.И., Зайналабидов М.Е., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
31. Технология управления персоналом / Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. – М.: Экзамен, 2000.
32. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
33. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: 1998.
34. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006.
35. Управление персоналом в малом бизнесе/ пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003
36. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» Издательство ЭКМОС, 2000.
37. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т.1.: Пер. с нем. – М. Педагогика, 1986
38. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ГроссМедиа, 2005.
39. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2000.
40. Шекшня С.В., Ермошин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002
41. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – Киев.: МАУП, 2004.
42. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. – М-Юнити-ДАНА, 2001.
43. Артемова М. Управление мотивацией – это польза или вред // Управление персоналом. – 2003 – №12
44. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // «Бизнес без проблем – Персонал». – 2002. – №5
45. Комаров Е. Психология заработной платы // Психология в бизнесе. – 2002. – №10
46. Коноваленко М. Мотивировать или заставлять? // Управление персоналом. – 2003 – №12
47. Сапунова Е.М. Муниципальные органы власти в системе управления современной России. // Экономика региона – декабрь 2007 №18.
48. Скирманов В. Как мотивировать персонал на повышение квалификации // «Бизнес». – 2006. – №2
49. Магура М. Как повысить отдачу от обучения персонала // Управление персоналом. – 2000 – №11
50. Шамарова Г.М. Современные тенденции мотивации труда муниципальных служащих // Управление персоналом – 2007 – №22
51. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала // Управление персоналом – 2000 – №12
52. Яковлев А.П. Как управлять персоналом // Управление персоналом. – 2003. – №10
53. **Интернет** – сайт: www. cfin. ru
54. **Интернет** – сайт: www. corp – gov. ru
55. **Интернет** – сайт: www. rid. ru

1. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Методология менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 49. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 1999, с. 133. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000, с. 360. [↑](#footnote-ref-3)
4. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 73. [↑](#footnote-ref-4)
5. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 73. [↑](#footnote-ref-5)
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 1999, с. 135. [↑](#footnote-ref-6)
7. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 73. [↑](#footnote-ref-7)
8. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 74. [↑](#footnote-ref-8)
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 1999, с. 136. [↑](#footnote-ref-9)
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 1999, с. 16. [↑](#footnote-ref-10)
11. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 75. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб: Издательство «Питер», 2000, с. 108 [↑](#footnote-ref-12)
13. Управление персоналом в малом бизнесе/ пер. с англ. под ред. В.А. Спивака.– СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003, с. 96. [↑](#footnote-ref-13)
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000, с. 360. [↑](#footnote-ref-14)
15. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 75. [↑](#footnote-ref-15)
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000, с. 366. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб: Издательство «Питер», 2000, с. 118. [↑](#footnote-ref-17)
18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 1999, с. 148. [↑](#footnote-ref-18)
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000, с. 371. [↑](#footnote-ref-19)
20. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 82. [↑](#footnote-ref-20)
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000, с. 372. [↑](#footnote-ref-21)
22. Большов А.В. Менеджмент: теория и практика. – Казань, Изд – во КФЭИ, 1997, с. 86. [↑](#footnote-ref-22)
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000, с. 376. [↑](#footnote-ref-23)
24. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 84. [↑](#footnote-ref-24)
25. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000, с. 378. [↑](#footnote-ref-25)
26. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 87. [↑](#footnote-ref-26)
27. Большов А.В., Кулик Е.Н., Мухаметшина Г.Р. Базовые функции менеджмента. - Казань, ЗАО «Новое знание», 2004, с. 100. [↑](#footnote-ref-27)
28. Шамарова Г.М. Современные тенденции мотивации труда муниципальных служащих // Управление персоналом – 2007 - № 22, с. 15-22. [↑](#footnote-ref-28)
29. Сапунова Е.М. Муниципальные органы власти в системе управления современной России. // Экономика региона – декабрь 2007 №18, с. 37-45. [↑](#footnote-ref-29)