

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

РАБОТА ПРОВЕРЕН

Рецензент

ООО «УК «ПЦП»

_____ М.Б. Коваленко

_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.А. Демин

_____ 2018г.

Особенности мотивации и стимулирования персонала в государственных
органах власти (на примере Министерства информационных технологий и
связи Челябинской области)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.2018.81255. ВКР

Руководитель работы

доцент кафедры УиП

_____ О.Н. Горшкова

_____ 2018 г.

Автор работы

студент группы ДО–567

_____ О.Д. Южалин

_____ 2018 г.

Нормоконтролер

Старший преподаватель кафедры УиП

_____ Е.Н. Бородина

_____ 2018г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Южалина О.Д. Особенности мотивации и стимулирования персонала в государственных органах власти (на примере Министерства информационных технологий и связи Челябинской области в городе Челябинск). – Челябинск: ЮУрГУ, ДО - 567, 44 с., 13 ил., 11 табл., библиогр. список – 51 наим., 2 прил., 9 плакатов ф. А4

Объектом дипломного проекта является система мотивации сотрудников учреждения.

Цель дипломного проекта – исследование систем и методов мотивации и стимулирования персонала в Министерстве и разработка мероприятий для ее совершенствования.

В дипломном проекте раскрыта сущность и структура государственного учреждения, рассмотрены методы мотивации сотрудников государственных учреждений, проведен анализ и оценка эффективности мотивации персонала, определены основные проблемы в системе мотивации сотрудников учреждения, разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации сотрудников учреждения.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться Министерстве информационных технологий и связи Челябинской области в процессе управления учреждением.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Основные понятия, цели, задачи и принципы мотивации персонала	8
1.2 Анализ основных теорий мотивации персонала учреждения.....	8
1.3 Методика анализа системы мотивации персонала в организации.....	11
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ	20
2.1 Общая характеристика Министерства информационных технологий и связи Челябинской области.....	20
2.2 Исследование системы мотивации персонала Министерства информационных технологий и связи Челябинской области	25
2.3 Проблемы системы мотивации персонала Министерства информационных технологий и связи Челябинской области	29
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала	36
3.2 Расчет экономической и обоснование социальной экономической эффективности разработанного проекта	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	44
ПРИЛОЖЕНИЕ А – структура Министерства	47
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – анкета анонимная.....	48

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики становится очевидной необходимость создания новой мотивационной системы, стимулирующей внедрение прогрессивных технологий, снижение социальной напряженности и предотвращение трудовых конфликтов.

Трудовая мотивация персонала - это действенный инструмент, который позволяет удовлетворить потребности сотрудников компании, а также добиться стратегической цели, стоящей перед руководством, – повышения прибыли. Эффективная система мотивации должна разрабатываться с учетом специфики деятельности компании.

Мотивация- это процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения целей организации и их собственных потребностей. Можно сказать, что мотивация-это совокупность стойких мотивов, которые определяются характером личности, её ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью.

В самом общем виде мотивация-это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к какой-либо деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. То, как влияет мотивация на поведение человека зависит от множества факторов.

В деятельности человека мотивация оказывает воздействие на такие характеристики деятельности, как:

- усилия;
- старания;
- настойчивость;
- добросовестность;
- нацеленность.

Мотивирование персонала является одной из основных проблем менеджмента. Рано или поздно руководители предприятий задаются вопросом, каким образом мотивировать работников к эффективному выполнению их обязанностей для лучшего достижения целей организации. Дело в том, что мотивирование - это не просто набор общих правил, так как для каждого отдельного человека существуют свои методы. Поэтому чрезвычайно важно найти то, что важно именно для конкретного работника

Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации. Мотивированный персонал - это, во-первых, залог успешной работы любой организации в направлении реализации её стратегии и, во-вторых, упрочение её положения на рынке в целом. Составление системы стимулов, которые будут побуждать каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. Очень важно помнить о том, что от выбранной менеджментом

системы мотивирования во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации.

Работы зарубежных авторов, хотя и представляют несомненный интерес, не учитывают специфику российской экономики, особенности нормативно-правовой базы в области трудовых отношений, трудности переходного периода к рыночной экономике.

Проблемы мотивации освещены в трудах отечественных ученых: В.В. Адамчука, Д.И. Адамидова, В.И. Бовыкина, Б.М. Генкина, А.П. Егоршина, Т.И. Заславской, А.Г. Здравомыслова, Е.П. Ильина, А.Я. Кибанова, М.И. Круглова, Ю.П. Кокина, Ю.Г. Одегова, Н.М. Римашевской, Г.Э. Слезингера, В.Д. Шадрикова.

Объект выпускной квалификационной работы: мотивация и стимулирование персонала в государственных органах власти.

Предмет: система мотивации и стимулирования в государственных органах власти.

Цель: изучить особенности мотивации и стимулирования персонала в конкретном государственном органе власти и разработать рекомендации по её совершенствованию.

Задачи:

1. Изучить основные понятия, цели, задачи и принципы мотивации персонала.
2. Провести анализ основных теорий мотивации персонала организации.
3. Охарактеризовать методику исследования системы мотивации персонала в организации.
4. Дать общую характеристику органа власти.
5. Провести исследование системы мотивации персонала.
6. Выделить проблемы системы мотивации персонала и предложить мероприятия по её совершенствованию.

В ходе исследования были использованы следующие методы научного анализа:

- 1.) Проведен анализ литературы по проблеме исследования.
- 2.) Математическая статистика.
- 3.) Наблюдение.
- 4.) Фиксирование информации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Основные понятия, цели, задачи и принципы мотивации персонала

В классическом понимании мотивация в менеджменте – это процесс побуждения себя, а также других работников к эффективной деятельности для достижения личных целей и целей, стоящих перед организацией.

Лукашевич В.В. «Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации».

Турчинов А.И. «Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей».

Герчиков В.И. «Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы».

Федосеева В.Н. «Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий».

Мотивация и стимулирование персонала могут рассматриваться как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и их, связанных с работой ожиданий.

При этом цели персонала согласуются с целями и задачами учреждения. Одновременно с этим, мотивация и стимулирование понимаются и как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности трудовой деятельности персонала.

В определении сочетаются два основных вектора, которые руководство учреждения обычно принимает в качестве тождественных: мотивация и стимулирование. Но по сути своей, мотивация и стимулирование – это разные вещи, хотя и направлены на достижение единой цели – повышения эффективности работы персонала.

Следует разобраться, в чем состоит отличие мотивации от стимулирования. Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение поставленных целей.

Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие). Необходимо знать и учитывать, что побуждающий к активным действиям импульс после первичного удовлетворения любой потребности на некоторое время заметно затухает.

Процесс удовлетворения потребностей – мотивационная политика, которую выстраивают управленцы учреждения, руководствуясь известными им интересами и потребностями персонала учреждения.

Стимулирование персонала всегда дополняет мотивационную политику учреждения; это средство удовлетворения конкретных потребностей работников, в основном материальных.

В деятельности любого сотрудника мотивация служит основным фактором воздействия на персонал учреждения. И ее сущность заключается в том, чтобы персонал учреждения исполнял свои рабочие обязанности в соответствии с принятыми управленческими решениями. Руководству важно знать факторы мотивации персонала.

Корпоративная культура как мотивирующий фактор тоже должна учитываться. Именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации способствует успешному согласованию интересов работников и учреждения, помогает разработать систему мотивации для сотрудников. Руководители любой учреждения для обеспечения ее успешного функционирования должны целенаправленно и системно создавать условия, способствующие повышению трудовой активности персонала.

Принимая в расчет то, что персонал современных организаций и предприятий гораздо более образован и обеспечен, нежели работники прошлых десятилетий, его трудовую активность сложнее мотивировать. Потерять мотивацию может любой сотрудник.

Стимулирование мотивации персонала учреждения может выражаться в виде системных мер внешней поддержки со стороны руководства, в результате которых активность и качество трудовых усилий сотрудников повышается.

Стимул может быть, как позитивным (вознаграждения и поощрения), так и негативным (карающие санкции и угрозы их применения). Руководители учреждения должны создавать условия повышения трудовой активности персонала. Принимая в расчет то, что персонал современных организаций и предприятий гораздо более образован и обеспечен, нежели работники прошлых десятилетий, его трудовую активность сложнее мотивировать.

Стимулирование работников – внешняя материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем, стимулирование одновременно выполняет и нематериальную функцию, с помощью которой работающий человек реализует себя как личность. Стимулирование как вознаграждение побуждает человека повышать эффективности работы. А вознаграждение в совокупности с мотивацией несет в себе более широкое понимание, чем просто деньги или подарки, с которыми чаще всего ассоциируется этот термин.

Под вознаграждением работник понимает все, что считает значимым для себя. Стимулирование ориентирует персонал на фактическую структуру его ценностных устремлений и интересов, что способствует более полной реализации трудового потенциала коллектива учреждения.

Мотивация персонала – стратегическая линия учреждения, направленная на достижение целей, стоящих и перед работниками, и перед организацией. К примеру, желает сотрудник построить деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет фирмы, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию.

В тоже время мотивация и стимулирование как методы управления персоналом разнятся по своей направленности. И если метод мотивации имеет четкую направленность на изменение сложившейся ситуации, то

стимулирование закрепляет существующее положение. При этом мотивация и стимулирование персонала взаимно дополняют друг друга.

Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда.

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают весь коллектив к активной деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и для достижения общей поставленной задачи.

Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы, к которой привязан душой и телом, и испытывает радость. Насильственным образом этого достичь нельзя. Признание достижений и поощрение работников – непростой процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения.

Поэтому для руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых, причем к каждому требуется особый подход.

Мотивация труда – это побуждение работника к эффективной деятельности. А стимулирование – это внешнее воздействие на специалиста с целью заставить его работать еще лучше, повысить его производительность.

Примеры мотивации персонала

В качестве примеров можно привести такие действия руководства:

Шесть сотрудников, имеющих лучшие результаты за выполненную работу по итогам, подведенным за квартал, будут награждены премией в размере двойного оклада.

Фото лучшего работника вывешат на доске почета учреждения;

К зарплате предусмотрена надбавка в размере 2% от личных продаж.

Теперь приступим к рассмотрению другого термина.

Примеры стимулирования

Здесь уже отмечается совершенно иной подход.

Например: Кто не выполнит план по реализации в этом месяце, будет лишен премии.

Вы не покинете рабочего места, пока не закроете годовой отчет.

Кому не нравятся условия работы, можете класть на стол заявление об увольнении, незаменимых людей нет.

На примерах видно, что мотивация и стимулирование персонала походит на народный метод «кнута и пряника».

Это значит, что мотивация пробуждает внутреннее желание работника работать, а стимулирование заставляет его трудиться, если такового желания нет. Но делать акцент на стимулировании все же не стоит, потому что

большинство людей именно по этой причине ненавидят свою работу и вынуждены оставаться из-за безвыходности.

В отдельных случаях ее можно применять, если подчиненный совсем плохо справляется со своими прямыми обязанностями.

Часто работодатели прибегают к стимуляции потому, что это не требует затрат, да и проще. Но работники от данного метода прибывают в состоянии стресса. Следствие этого - плохая трудоспособность и частые увольнения, что приводит к текучке кадров, а это большой минус для учреждения. Поэтому необходимо сочетать эти методы, но упор делать на мотивацию. Тогда у руководителя получится создать эффективно работающий слаженный коллектив, сотрудники которого будут бороться в условиях здоровой конкуренции.

1.2 Анализ основных теорий мотивации персонала учреждения

В учреждении система мотивации и стимулирования имеет целью обеспечить достижение целей данного учреждения. Для этого производится подбор квалифицированного персонала, которому предоставляют определенные стимулы, чтобы сотрудники имели желание трудиться.

Различные теории стимулирования и мотивации обычно дополняют друг друга, противоречия лишь в незначительных моментах. Каждая из них применима к любому предприятию, но лучше найти комплексный подход для достижения поставленных перед организацией целей.

Понятие

Для начала стоит отметить, что нет единого подхода к определению понятий, связанных с мотивацией и стимулированием персонала: по этому поводу спорят ученые разных областей экономики, психологии, социологии и других наук.

Некоторые считают, что мотивация и стимулирование труда – это взаимозаменяемые термины, другие наоборот называют их противоположными, третьи рассматривают стимулирование как способ мотивации персонала.

Чтобы разграничить эти термины, надо отметить, что мотивом чаще называют внутреннее побуждение человека, осознаваемое им, а стимулом – то, что влияет на него извне.

Мотивация в целом – это побуждение к действию, то есть то, с помощью чего человек заставляет себя (или других) двигаться к цели.

Стимулированием обычно называют использование стимулов для мотивации людей, при этом цель этого процесса не состоит в том, чтобы просто заставить человека работать, необходимо, чтобы он трудился лучше и качественнее.

Цель любой мотивационной теории состоит в объяснении поведения человека в различных обстоятельствах, также они предлагают решения, которые побуждают к действию.

Процесс мотивации достаточно сложен, поэтому и существует множество различных способов описания возникновения и реализации потребностей у сотрудников учреждения.

Все это разнообразие закрепляют теории мотивации персонала, которые бывают:

- традиционные: имеют в основе использование «кнута и пряника» в том, что касается материального стимулирования сотрудников;
- содержательные: отмечают отдельные внутренние мотивы (или потребности) работника, направляющие и поддерживающие его деятельность;
- процессуальные: описывают и анализируют то, каким образом поведение человека получает импульс, как оно направляется, поддерживается и чем заканчивается, с позиции процессуальных теорий объектом является непосредственно сам процесс и результат мотивации при воздействии на них определенных факторов среды, например, несправедливости.

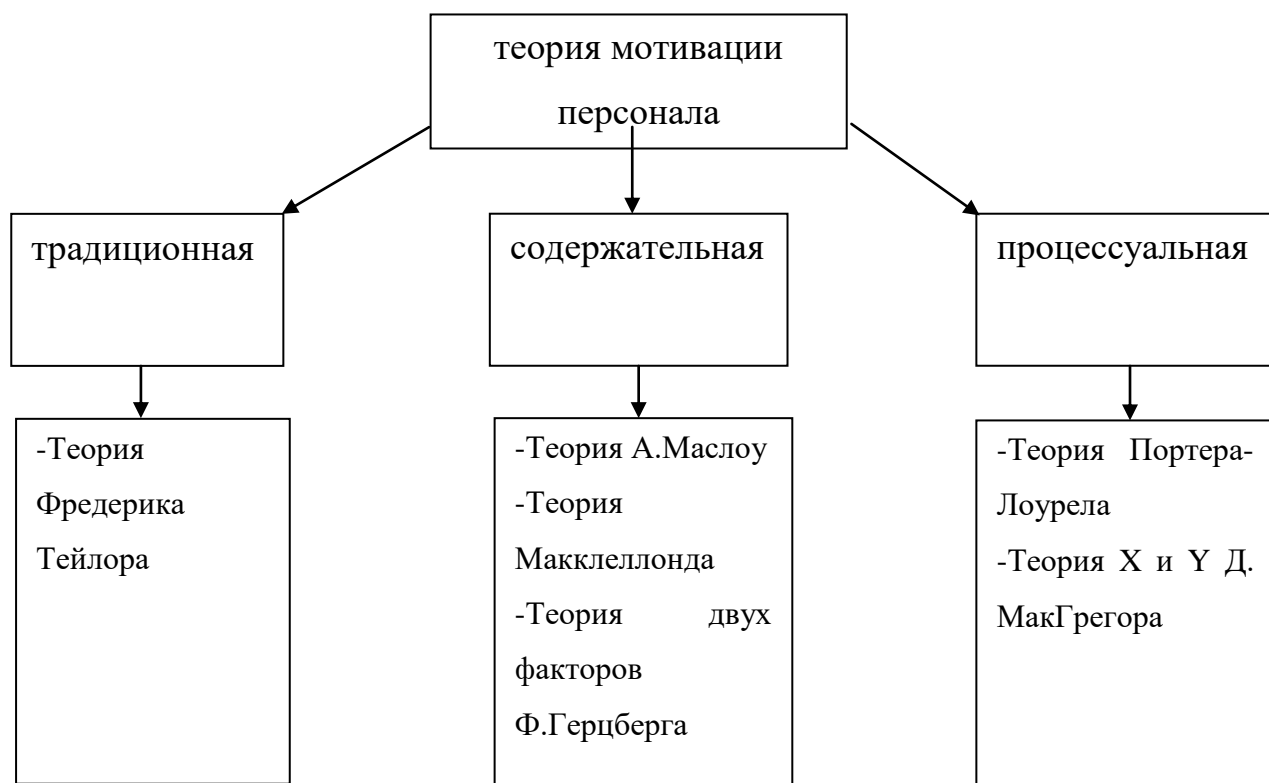


Рисунок 1 – Теории мотивации персонала.

Тейлора, самая большая проблема работников – недостаток инициативы и стремления, чрезмерно медленная скорость труда, чтобы выработка была ниже.

Им была разработана система «научного управления», которая состоит в следующем:

- необходимо искать наиболее эффективные способы исполнения работы и обучать этому сотрудников;
- важно устанавливать нормативы и требования к результатам труда, при этом создавая самые лучшие условия для работы;

- работники должны понимать прямую связь между оплатой труда и его результатами, их также следует информировать о том, что от них нужно и что в итоге получается.

Данная система имеет целью повышение мотивации работника к труду, что возможно, если четко привязывать доход к выработке, а также отбирать исключительно тех сотрудников, которые заинтересованы в большом заработке.

Целью американского инженера Генри Ганнта было совершенствование функционирования учреждения при помощи премий и поощрений, а также обновленного принципа формирования целей. Он первый разработал и ввел в употребление систему графиков планирования и календарные планы. Также им была улучшена заработная плата, в которую включили и повременную, и сдельную формы.

Это очень заинтересовало работников и стимулировало к превышению нормы выработки.

Теория Форда

Родоначальник американского машиностроения разработал теорию, основные принципы которой таковы:

- высокая заработная плата и четкий график работы в 48 часов в неделю;
- обеспечение рабочих качественным оборудованием, а потребителей — товаром, приучение людей к самоуважению;
- постоянное совершенствование получаемого продукта;
- соблюдение чистоты и гигиены, учет особенностей рабочих при назначении на должности.

Данная теория была предложена профессором университета Мичигана Дугласом Мак-Грегором.

В ее основу положены две различные модели человеческого поведения, которые известны как теории X и Y. Их трудно рассматривать по отдельности, поскольку они в какой-то мере «стерильны»: в чистом виде такие ситуации не встретишь.

X: за основу принимается утверждение, что работники учреждения характеризуются ленью, безынициативностью и недобросовестностью. Они консервативны и максимально стараются переложить свои задачи на других, извлекают выгоду только для себя, избегают ответственности.

В данном случае подходящие стимулы следующие:

- принуждение;
- материальное вознаграждение.

Таким сотрудникам нельзя доверять, поэтому возможен лишь авторитарный стиль управления, а также полный контроль над всеми происходящими процессами.

Основной инструмент воздействия на сотрудников — наказание.

Y: в противоположность предыдущей теории этот подход рассматривает сотрудников как активных, инициативных, креативных и ответственных.

Они стремятся к карьерному росту и получают удовольствие от труда.

Здесь главный стимул – возможность самореализации, достижения лучшей должности.

Профессор Стэнфорда Уильям Оучи является автором данной дополненной теории Мак-Грегора.

Самое главное в ней – восприятие учреждения как «трудовой» семьи или клана. Чтобы добиться успеха, надо попытаться соотнести цели сотрудников и учреждения.

Американский психолог Абрахам Маслоу связывал мотивы людей с удовлетворением таких выстроенных в иерархическом порядке потребностей, как:

- физиологические, или те, которые связаны с биологическими нуждами человека;
- потребность в обеспечении безопасности;
- социальные, или связанные с необходимостью принадлежать к семье или иной группе в социуме;
- «престижные», поскольку любой человек хочет добиться статуса и уважения к себе;
- необходимость личностного роста и саморазвития.

Чтобы перейти к удовлетворению высших потребностей, необходимо сначала, чтобы были достигнуты низшие.

Например, человек, которому не хватает еды, не будет думать о том, что его не уважают, и не будет к этому стремиться.

Теория приобретенных потребностей Макклелланда

Профессор Бостонского университета Дэвид Макклелланд определял всего три высших, связанных между собой потребности:

- достижения, когда человек пытается достичь определенной цели наиболее оптимальными средствами;
- соучастия: необходимость в социальном контакте с окружающими;
- власти: желание человека руководить другими людьми, брать ответственность на себя.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Согласно данной теории на ощущения сотрудника от работы влияют такие факторы, как:

- гигиенические, или те, которые не изменяют в лучшую сторону удовлетворенность от работы, а иногда даже понижают ее. К таким факторам относятся: межличностные отношения с коллегами и администрацией, хорошие условия для ведения трудовой деятельности;
- мотивационные: повышают удовлетворенность трудом, среди них можно отметить возможность карьерного роста, признания результатов коллегами и начальством, понимание ответственности.

Человек в соответствии с этим подходом делает выбор, оценивая последствия своего поведения. Мотивация в данном случае – это желание получить определенный ценный результат.

Данная теория включает в себя три элемента:

- ожидание: вера в то, что именно этот поступок приведет к определенному желаемому результату;
- валентность: может быть положительной и отрицательной, первая наступает в том случае, если человек добивается определенного результата, вторая – если он наоборот хочет его избежать;
- инструментальность: осознание, что есть некая цепочка промежуточных результатов, каждый из которых ценен лишь как этап к достижению основной цели.

Исходное положение данной теории состоит в том, что цель учреждения воспринимается человеком как его собственная.

У этой цели есть несколько важных условий:

- сложность: должна быть средней или выше средней, поскольку тогда эффективность будет выше;
- приемлемость: цель будет достигнута только в том случае, если работник принимает ее, а иногда и сам участвует в ее постановке;
- обратная связь: сотрудник должен иметь возможность получать информацию о том, на каком этапе продвижения к цели он сейчас находится;
- конкретика: лучший результат будет достигнут в том случае, если человек заранее точно знает, что ему нужно сделать (например, заключить 15 контрактов за месяц).

Теория Портера-Лоулера. По мнению авторов этого подхода, для человека имеет значение, насколько вероятно достижение того или иного результата, то есть чем более вероятно его наступление, тем больше усилий будет приложено.

Важную роль играют вознаграждения: как внешние (премия), так и внутренние (удовлетворенность работой).

Теория Мэйо, Ротлибергера

Данная теория говорит о том, что деньги не единственный стимул поведения человека, важен также и социальный фактор, например: если в коллективе дружественная атмосфера, руководители внимательны к подопечным, то и работа будет проходить эффективнее.

Основные принципы этого учения таковы:

- мотивация к труду основана на социальных нормах учреждения;
- эффективность труда определяется удовлетворенностью работой, что включает в себя такие стимулы, как: достойную заработную плату, карьерный рост, внимание начальства, возможность применять творческий подход.

Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса

Эти американские ученые-социологи выдвинули идею, что если у ровесников схожие интересы и ценности, то и стимулы можно предложить им схожие. Для чего была проведена классификация работников по возрастам.

Таблица 1 – Теории поколений.

Поколение	Годы рождения	Ценности	Мотивация
Y «Сети»	1983-2000	Оптимизм, общительность, самоуверенность, готовность к изменениям	Карьерный рост, создание конкуренции
X	1965-1984	Готовность к изменениям, равноправие, компьютерная грамотность, индивидуализм и конкуренция	Вовлечение в принятие решений
Беби-бумеры	1943-1964	Оптимизм, командная ориентированность, личностный рост, стремление стать лучшим	Развитая корпоративная культура, взаимопомощь
Сотрудник и	1923-1944	Соблюдение закона и установленного порядка, уважение, терпение	Стабильность рабочего места, социальный пакет

Достаточно сложно найти метод мотивации и стимулирования персонала, который бы подходил всем.

Все теории стимулирования характеризуется определенными плюсами и минусами, а также проблемами. Поэтому администрации учреждения стоит подробно изучить особенности, связанные с каждым из подходов, чтобы выявить для себя наиболее эффективный из них и применить его в учреждении.

1.3 Методика анализа системы мотивации персонала в организации.

Оценить эффективность системы мотивации персонала можно по ее вкладу в улучшение деятельности организации, по результативности работы системы управления человеческими ресурсами, по повышению качественного уровня деятельности работников и росту их удовлетворенности.

Комплексная оценка эффективности управления мотивацией персонала включает не только количественные, но и качественные показатели. Для определения качественных показателей оценки используется мониторинг персонала. Цель мониторинга - определить отношение работников к условиям деятельности на предприятии, т.е. получить «обратную связь» об эффективности системы мотивации в целом.

Схема реализации данной процедуры состоит из следующих последовательных этапов:

- 1.) проведения анкетного опроса работников (в анонимной форме) и обработки полученных данных;
- 2.) оценки качества управления мотивацией, выявлении недостатков и проблем в этой сфере;
- 3.) разработки и утверждения приказом плана мероприятий по устранению или нормализации проблем и недостатков;

- 4.) реализации утвержденного плана;
- 5.) повторного проведения анкетного опроса работников (в анонимной форме) и определения, насколько принятый план мероприятий оказался эффективным.

Существуют также ключевые показатели эффективности, анализ которых способствует оценке эффективности существующей системы мотивации на предприятии.

KPI (key performance indicator) - это ключевой показатель эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда.

Требования к системе KPI:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, т.е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т.е. «привязаны» к целям подразделения.

Также для исследования системы мотивации применяются различные опросники.

Тест трудовой мотивации позволяет определять тип мотивации конкретного работника на данный период времени, а также скрытые типы, которые присущи работнику и могут проявиться, если трудовая ситуация в организации изменится.

Есть несколько типов мотивации сотрудника.

Инструментальная мотивация - сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок, поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко оплачиваться.

Профессиональная мотивация - работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Отличается развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии.

Патриотический тип мотивации основан на высоких моральных, религиозных, идеологических соображениях, на убеждении работника в своей нужности для организации. Такой работник способен «загореться» перспективной стратегией, выдвинутой руководством, и будет работать с

полной отдачей, способствуя воплощению этой стратегии. Он более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных, чем в материальных знаках и оценках.

Хозяйская мотивация выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Но «хозяином» трудно управлять - он независим и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях, свойственных распространенному у нас административному стилю управления, но и не терпит их.

Люмпенизированная мотивация или люмпенизированный работник обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; не проявляет активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств как работник он ценится невысоко, зато удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, люмпенизированный работник - единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Измерение уровня мотивации и определение мотивационного баланса позволяет изучить эффективность системы мотивации на предприятии. рабочим местом. Согласно данному методу работникам предлагается анкета (см. Приложение 2). Главной задачей анкетирования стоит цифровое определение индивидуального уровня мотивации и мотивационного баланса конкретного человека с учетом ряда факторов:

- условий труда,
- организации труда,
- интереса к содержанию выполняемой работы,
- психологического климата в коллективе,
- оплаты труда,
- стиля вышестоящего руководства,
- уровня профессионализма руководителей,
- возможности самореализации,

Выводы по разделу 1.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация и стимулирование считаются одними их важнейших средств достижения эффективности каждой

деятельности. Применяя разные методы и способы мотивации и стимулирования, можно достичь абсолютной отдачи всех участников процесса от работников учреждения до студентов университета. Система мотивации персонала в современной интерпретации - это совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников.

Главный залог успешной работы - стремление ее участников достичь результатов. Если дело касается учреждения, то там принесет сотрудникам удовлетворение своими результатами, а руководителю – процветание учреждения и высокий доход.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ.

2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры.

Министерство информационных технологий и связи Челябинской области является исполнительным органом государственной власти Челябинской области, осуществляющим реализацию единой государственной политики в сфере развития информационного общества в Челябинской области и выполняющим функции оператора электронного правительства Челябинской области. Структура управления министерства приведена в приложении.

Исходя из данного рисунка можно сказать, что в учреждении линейно-функциональная организационная структура.

План работы Министерства Информационных технологий и связи Челябинской области включает мероприятия по развитию и эксплуатации информационно-коммуникационных технологий, развитию и внедрению информационных систем для организации предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде, в том числе в режиме межведомственного электронного взаимодействия, проведению экспертной оценки документов, используемых в рамках планирования, создания и использования информационно-коммуникационных технологий, развитию отрасли информационных технологий и связи в Челябинской области и обеспечению информационной безопасности органов исполнительной власти Челябинской области, реализуемые Министерством и реализуемые за счет средств бюджета Челябинской области.

Основными задачами министерства являются в соответствии со стратегией социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года, применение информационных и коммуникационных технологий должны улучшать процесс взаимодействия граждан с государством, модернизировать административные процессы внутри органов государственного управления, содействовать формированию элементов региональной цифровой экономики.

Основным методом, позволяющим обеспечить целенаправленную реализацию государственной политики региональной информатизации, является программно-целевой подход, то есть разработка и выполнение соответствующих программ региональной информатизации:

- 1.) Повышение качества жизни населения за счет информационных и телекоммуникационных технологий и обеспечение работоспособности систем и компонентов инфраструктуры электронного правительства Челябинской области.
- 2.) Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности в Челябинской области.
- 3.) Оптимизация функций государственного управления челябинской области и повышение эффективности их обеспечения.

4.) Также министерство назначено уполномоченным органом исполнительной власти, отвечающим за обеспечение информационной безопасности.

Министерство входит в состав Регионального стратегического комитета под председательством Губернатора Челябинской области. В министерстве внедрен ведомственный проектный офис. Организация проектной деятельности осуществляется в соответствии с положениями, утвержденными постановлениями правительства Челябинской области.

На Министерство возложены полномочия на планирование закупок, определение поставщиков, заключение государственных контрактов их исполнение, в том числе на приемку поставленных товаров, выполненных работ, оказаний услуг, обеспечение их оплаты для органов исполнительной власти Челябинской области, в соответствии с перечнями отдельных товаров и услуг. Министерство определяет требования к закупаемому программному обеспечению и правам на него, услугам по разработке, установки, тестированию, сопровождению, адаптации, модернизации.

Основные направления деятельности:

- 1.) Использование информационно- коммуникационных технологий для социально-экономического развития.
- 2.) Развитие новых форм предоставления государственных и муниципальных услуг, связанных с использованием технологий.
- 3.) Обеспечение доступа граждан к информации о деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления;
- 4.) Организационное и инфраструктурное обеспечение региональной информатизации;
- 5.) Повышение эффективности деятельности Министерства;
- 6.) Обеспечение информационной безопасности в органах исполнительной власти Челябинской области и оказывает методическую и консультационную помощь органам местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области в решении вопросов информационной безопасности и технической защиты информации;
- 7.) Обеспечение суверенитета в области информационных технологий и телекоммуникаций
- 8.) Развитие отраслей информационных технологий и связи в Челябинской области.

В учреждении наблюдается тенденция увеличения численности персонала.

Таблица 2 – Общая характеристика персонала учреждения

Критерии характеристики	2015 год		2016 год		2017 год	
	числ.	%	числ.	%	числ.	%
Всего работающих, из них	912	100	988	100	1064	100
мужчин	152	16,7	342	34,6	342	32,1
женщин	760	83,3	646	65,4	722	67,9

Окончание таблицы 2

Критерии характеристики	2015 год		2016 год		2017 год	
по категориям:						
Сотрудники	532	58,3	608	61,5	608	57,14
руководители	380	41,7	380	38,5	456	42,86
по возрасту:						
от 18 до 20 лет	266	29,1	114	11,5	38	3,6
от 20 до 25 лет	190	20,8	266	26,9	342	32,1
от 25 до 30 лет	304	33,3	380	38,5	380	35,7
старше 30 лет	152	16,8	228	23,1	304	28,6
по образованию:						
высшее профильное	380	41,6	380	38,4	570	53,5
среднее специальное	380	41,6	380	38,4	456	42,9
среднее профессиональное	152	16,8	228	23,2	38	3,6

количество работников учреждения

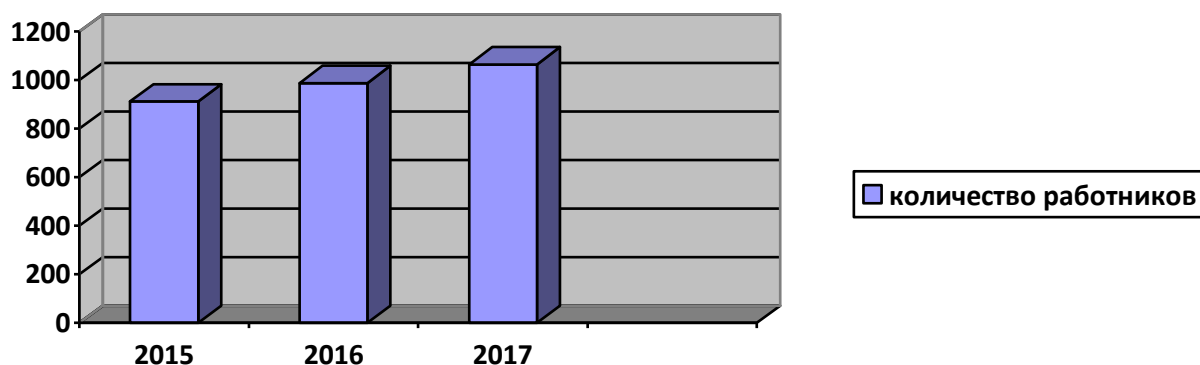


Рисунок 2 – динамика количества работников учреждения

количество работников учреждения

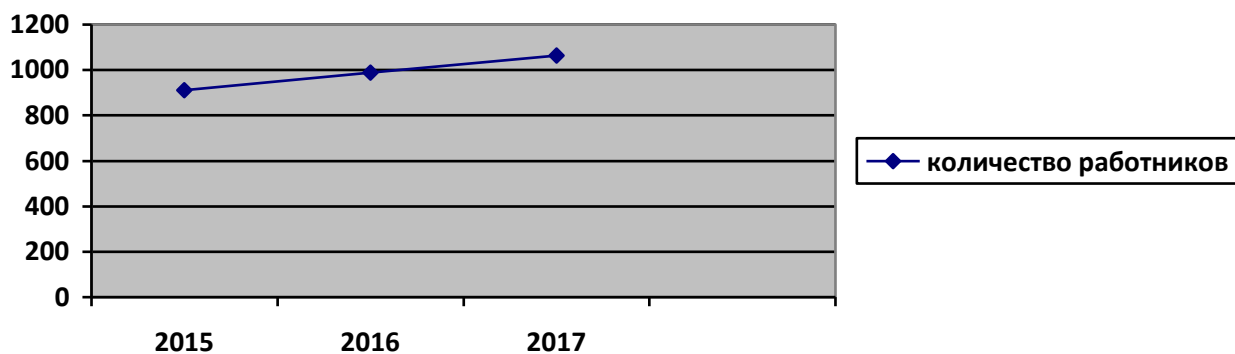


Рисунок 3 – динамика количества работников учреждения

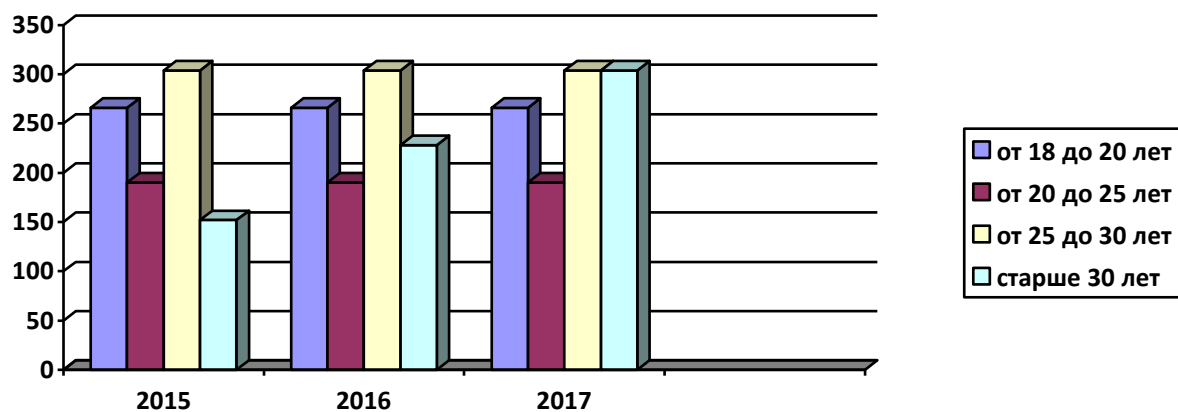


Рисунок 4 – динамика данных персонала учреждения по возрасту

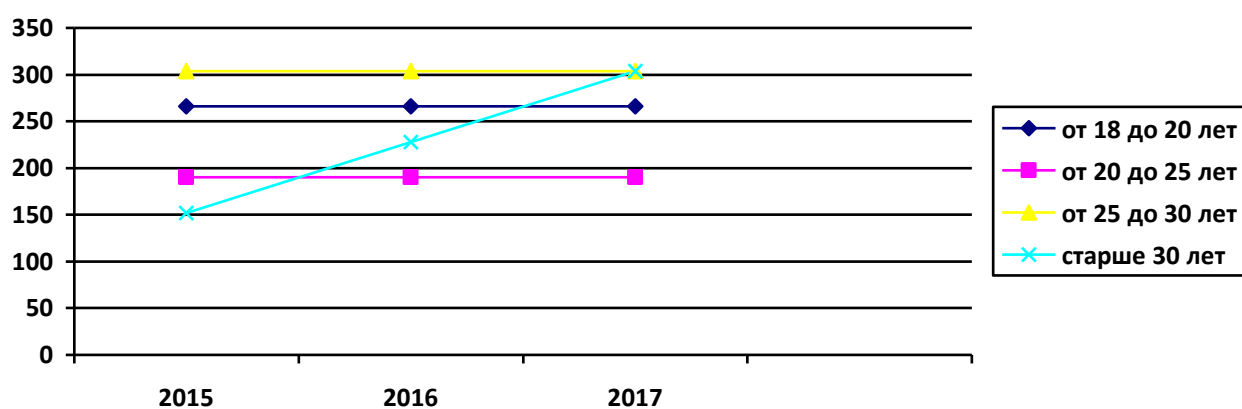


Рисунок 5 – динамика данных персонала учреждения по возрасту

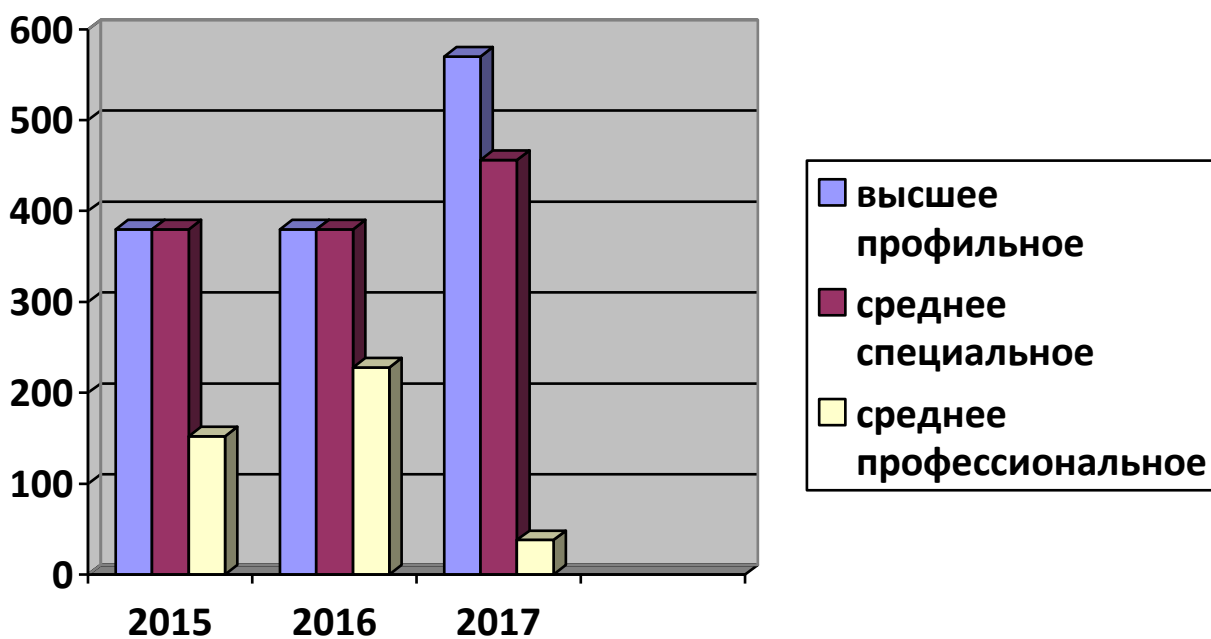


Рисунок 6 – динамика количества работников с образованием

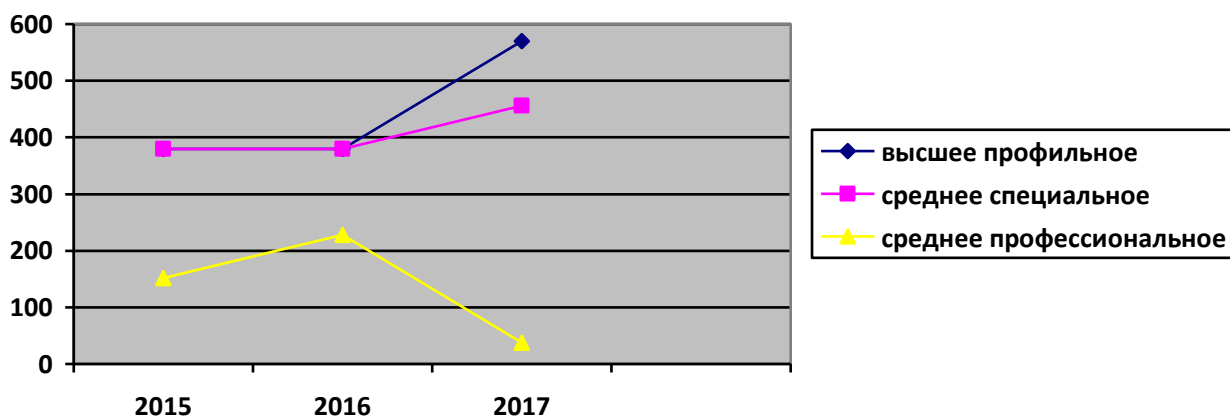


Рисунок 7 – динамика количество работников с образованием

Персонал является основой любой учреждения. Люди в учреждении создают ее продукт (услуги), они формируют культуру учреждения, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является учреждение. Численность работников в 2017 году составила 1064 человек. Как можно видеть из таблицы 2, процентное соотношение мужчин и женщин в общей структуре работников учреждения практически не изменяется. Женщин в Министерстве больше практически в два раза.

Еще одним немаловажным показателем является средний возраст персонала. Данный показатель может существенно сказаться на результатах деятельности учреждения. Для определения данного показателя суммируется возраст всех сотрудников. Затем полученная сумма делится на количество работающих. В возрастной структуре работников учреждения, несколько снижается численность сотрудников до 30 лет.

По результатам анализа количественной и качественной оценки структуры персонала можно отметить, что в учреждении наибольшую долю составляют женщины до 30 лет и стажем работы от 1 до 3 лет. Так стоит отметить, что большая часть сотрудников имеет среднее профессиональное и высшее образование.

Таким образом, основную долю сотрудников учреждения составляют молодые сотрудники, от 25 до 30 лет, что приводит к текучести кадров, вместе с тем данный возраст отличает стремление повысить квалификацию, и если в Министерстве будет уделено внимание повышению квалификации молодых сотрудников, и совершенствованию мотивации данной категории, это позволит снизить текучесть кадров в учреждении.

Преобладание сотрудников со стажем до 3 также свидетельствует о большой текучести кадров Министерства и об отсутствии системы мотивации персонала. Более подробно показатели текучести кадров будут рассчитаны в следующем параграфе.

2.2 Исследование кадрового состава и системы мотивации и стимулирования персонала

Состояние системы мотивации Министерства было проведено по следующему плану (таблица 2).

Таблица 3 – План оценки мотивации персонала

Проводимые мероприятия	Документы и программы для работы и анализа	Рассматриваемые параметры	От кого будет получена информация	Сроки
Анализ общих данных о персонале	Штатное расписание, организационная структура, программа 1С	Численность персонала Время работы в учреждения Образование Возраст персонала	Отдел кадров	4 дня
Анализ движения персонала	Программа 1С Динамика увольнений за 2017 год	Показатели текучести по категориям персонала, текучесть по квартал, коэффициент оборота, стабильности	Отдел кадров	2 дня
Оценка мотивационного профиля персонала Оценка эффективности работы мотивированных и немотивированных сотрудников	Тест Герцберга Должностная инструкция	Гигиенические факторы и мотиваторы Показатель оперативности,	Сотрудники Министерства	5 дней

Целью первого этапа аудита будет получение общей информации о персонале учреждения. Это было сделано в пункте 2.1 исследования.

Анализ текучести персонала необходим, чтобы понять насколько проблематично состояние учреждения на данный момент. Третий этап анализа организационной культуры, а именно мотивационного профиля сотрудников позволит определить отношение персонала к учреждению и лучшие факторы стимулирования их к эффективному труду. В результате мы сможем провести сравнение работы мотивированных и немотивированных сотрудников и выявить имеется ли разница в работе персонала, и какие затраты несет учреждение в результате слабо разработанной системы мотивации.

Этап 1. Анализ общих данных о персонале. Представлен в параграфе 2.1

Этап 2. Изучение движения персонала (таблица 4).

Таблица 4 - Движение кадров

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	2015	2016	2017
Численность персонала, человек	912	988	1064
Средняя численность персонала, человек	874	912	919
Число уволенных, человек из них:	38	76	145
вспомогательный персонал	36	72	160
сотрудники	2	4	30
Число прогулов, в днях	43	76	38
Число рабочих дней в году	182	182	183

Рассчитаем текучесть кадров в :

$$K_{\text{ТК}} 2015 = 38/874 \cdot 100 = 4,3\%.$$

$$K_{\text{ТК}} 2016 = 76/912 \cdot 100 = 8,3\%;$$

$$K_{\text{ТК}} 2017 = 145/919 \cdot 100 = 15,7\%.$$

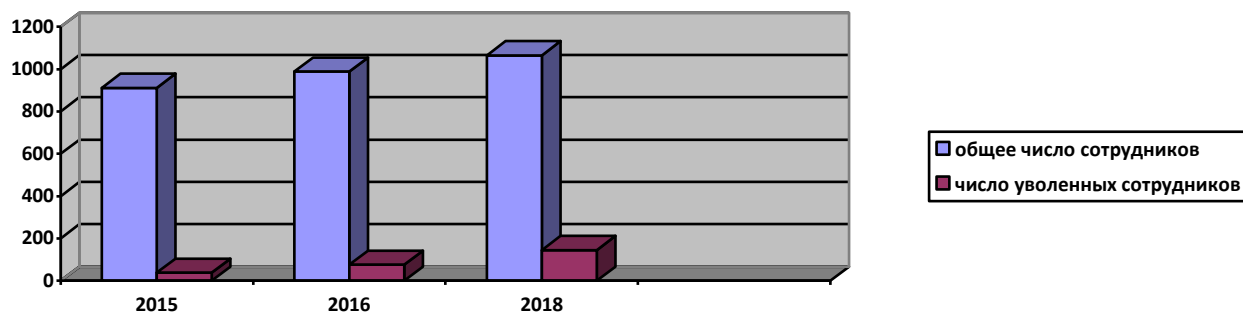


Рисунок 8 – отношение числа сотрудников к количеству уволенных

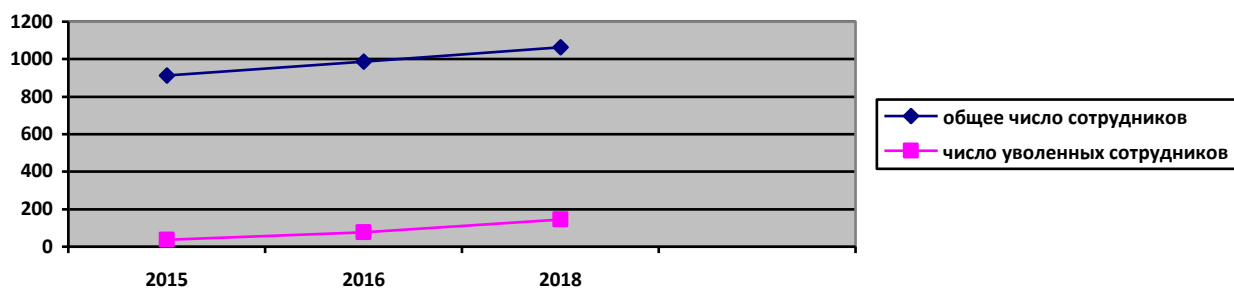


Рисунок 9 – отношение числа сотрудников к количеству уволенных

По данным таблицы и произведенного расчета текучести кадров в учреждении, можем видеть, что текучесть кадров учреждения выросла в 2016 году по отношению к 2015 году почти в два раза и составил 8,3% к 4,3% за 2015 год. Особенно значительно показатель текучести кадров возрос в 2017 году и составил 15,7%. Поэтому можно сделать вывод, что в учреждении процесс набора и отбора персонала, а так же система мотивации сотрудников неэффективна. Показатели текучести говорят об неудовлетворенности, работников, что в свою очередь показывает, на сколько неэффективны методы мотивации, предпринятые руководством Министерства.

3 Этап - рассмотрим разницу в работе мотивированного и немотивированного сотрудника.

Используя методику Герцберга, мы можем определить как структуру мотивации работников, так и выявить превалирующие факторы удовлетворенности и не удовлетворенности трудом.

Представим в таблице 4 результаты опроса сотрудников, анкета.

Таблица 4 – Результаты анкетирования по мотивации

Гигиенические факторы		Мотиваторы	
Название фактора	Количество о ответов в %	Название фактора	Количество ответов в %
Финансовые мотивы	41,5%	Содержание работы	37%

Окончание таблицы 4

Название фактора	Количество ответов в %	Название фактора	Количество ответов в %
Отношение с руководством	15%	Ответственность работы	21%
Сотрудничество в коллективе	14%	Достижение личного успеха	15%
Общественное признание	5%	Карьера, продвижение по службе	4%
Затруднились ответить	24,5%	Затруднились ответить	23%

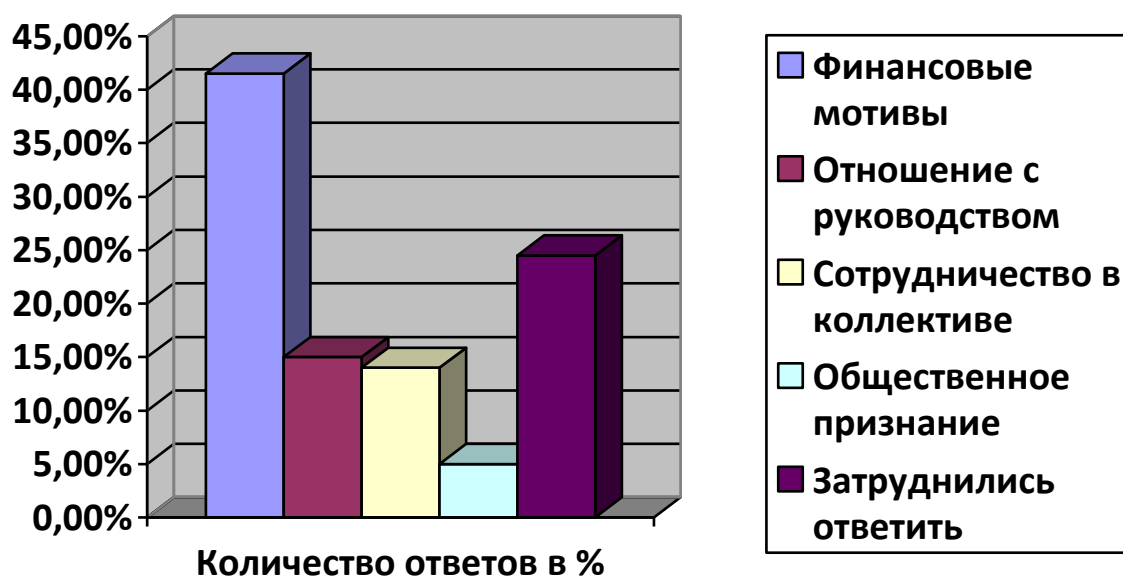


Рисунок 10 – График ответов на опрос сотрудников

Так согласно опросу для большинства сотрудников, важными являются финансовые мотивы, содержание работы, отношение с руководством и сотрудничество в коллективе.

В основном сотрудники обращают внимание на «факторы здоровья» в связи с чем можно говорить и о недостаточной удовлетворенности внешними условиями, то есть уровнем зарплаты, отношением с руководством, общением с коллегами.

Так рассмотрим мотивацию сотрудников. Первостепенное значение для сотрудников имеют деньги. При наличии достойной оплаты труда удовлетворенность работников будет повышаться.

Несмотря на это, данные параметры позволят лишь удержать лояльность и расположение работников к учреждению, снизят текучесть и повысят ее статус как хорошего работодателя на рынке труда.

Если же учреждение рассматривает персонал, не только как рабочую силу, но и как ресурс способный вывести ее на более высокий уровень развития за счет личного вклада сотрудников, стремящихся реализовать свой потенциал, то руководству учреждения стоит уделить внимание не только гигиеническим факторам, но и мотиваторам. Но важно понять, хотят ли сами работники развиваться.

Как мы видим, у большинства работников на втором месте стоит содержание работы, пятое место занимает ответственность работы и последние места имеют достижение личного успеха и карьера. На данный момент отсутствие этих факторов не вызывает у работников удовлетворения. Так как в структуре потребностей есть интерес к работе, значит, поддержка этого интереса руководством может увеличить и эффективность работы.

Заработная плата - самый эффективный, но, при этом, и самый дорогой способ трудовой мотивации персонала.

Основной недостаток этого способа стимулирования, помимо его высокой стоимости, состоит в эффекте привыкания. Многочисленными экспериментами установлено, что повышение заработной платы, как правило, ведет к росту эффективности труда, но по прошествии некоторого времени эффект прибавки пропадает и эффективность труда падает даже ниже той, в которой была сделана прибавка. Кроме того, в отличие от морального стимулирования, существует минимальный размер прибавки заработной платы, ниже которого прибавка оказывает дестимулирующее воздействие.

Существует два основных подхода к определению размера заработной платы. Во-первых, назначение заработной платы в зависимости от результатов труда. Во-вторых, назначение заработной платы в зависимости от затраченного работником труда.

Таблица 5 – заработная плата

Категории персонала	Фонд заработной платы, тыс.руб.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Руководители	318	384	412
Специалисты	720	1008	1162
Основные рабочие	1200	1680	1896

Окончание таблицы 5

Вспомогательные рабочие	197	564	735
Итого	2435	3636.0	4205

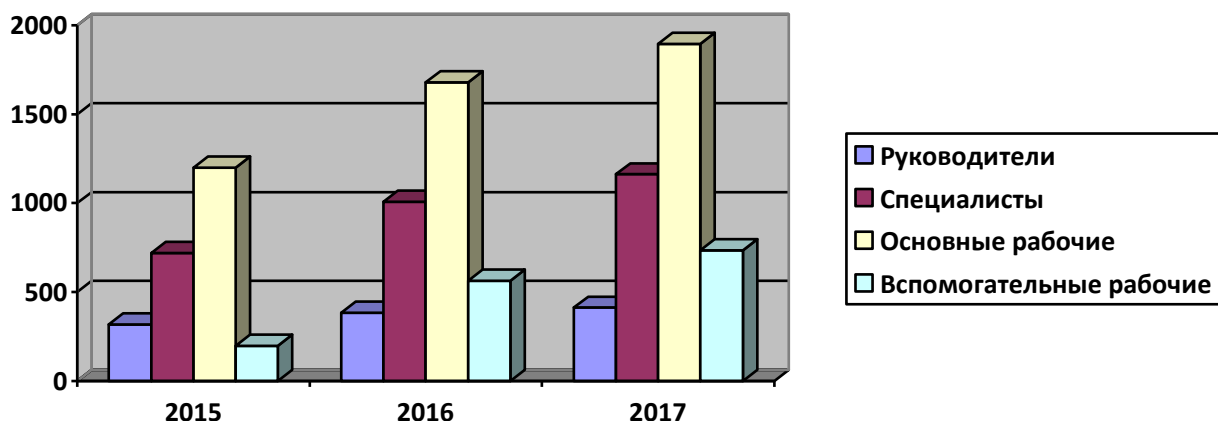


Рисунок 11 – график заработных плат сотрудников Министерства

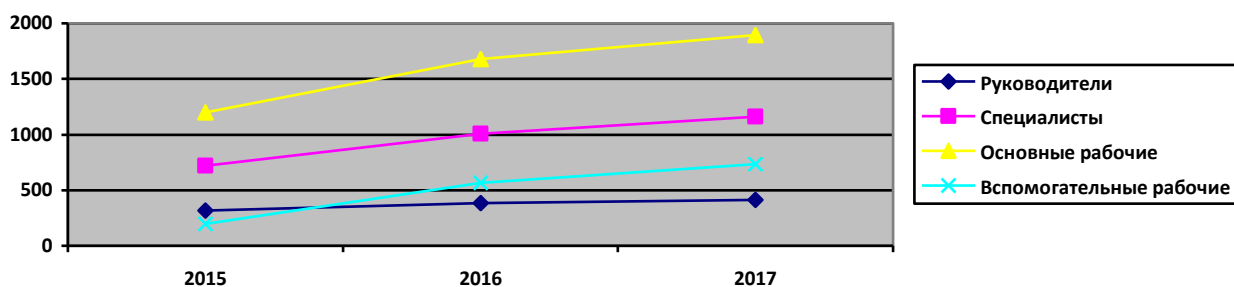


Рисунок 12 – динамика роста зарплат сотрудников Министерства

2.3 Проблемы системы мотивации персонала Министерства информационных технологий и связи Челябинской области

В Министерстве система мотивации строится так: руководитель подразделения определяет необходимость нового сотрудника и дает вводные данные, на основании которых сотрудник формирует понимание о потенциальном кандидате.

Сотрудник подбирает кандидатов, организует с ними первую встречу, по итогам которой наиболее подходящие персоны попадают на встречу с руководителем отдела и генеральным директором Министерства.

Прием и адаптация – следующая функция сотрудника по подбору персонала и при этом следующий этап, который проходит новый сотрудник учреждения. В момент приема кадровик сообщает кандидату о его приеме на позицию,

подтверждает его желание стать сотрудником учреждения и оформляет трудовые отношения с новоиспеченным членом Министерства.

Адаптационный период начинается в момент приема и состоит в обеспечении комфортного вхождения нового сотрудника в должностные обязанности, а также в процесс коммуникации с коллегами и руководством. В рамках адаптации производится знакомство новичка с коллегами и их должностными полномочиями.

Руководителем в рамках первого месяца работы проводится ряд личных бесед и обеспечивается особое внимание к новому члену подразделения.

Оперативное управление трудовыми ресурсами подразумевает выполнение просьб руководства и сотрудников, связанных с трудовыми отношениями. Это может быть оформление различного рода справок и выписок, учреждение обучения и стажировок и пр. Обучение подразумевает вводную инструкцию при введении в должностные обязанности новой должности, квалификационное тестирование и курсы по повышению квалификации в рамках расширения полномочий, ротации или продвижения по штатной структуре.

Оформление трудовых отношений – отдельная и довольно важная составляющая работы – сотрудника отдела кадров.

Данная функция подразумевает: оформление и ведение трудовых книжек, ведение личных дел и формирование архива, подготовка кадровых приказов и распоряжений, оформление других документов, связанных с трудовой деятельностью и социальным страхованием, ознакомление работников с приказами и другими нормативными документами.

Проанализируем также аспекты, связанные с движением человеческих ресурсами внутри учреждения. В целом, в Министерстве работает достаточное количество персонала, при этом эффективность их деятельность недостаточно высока, что говорит о необходимости корректировки системы мотивации труда. Проводя анализ происходящих изменений численности работников учреждения, можно отметить, что в последние годы наметились четкая тенденция по уменьшению штата учреждения.

Во многом это было связано с необходимостью оптимизации затрат и, как следствие, заданным вектором к повышению производительности труда и эффективности деятельности учреждения в целом. Однако стоит отметить, что частично эти потери связаны с общей постоянной нехваткой различных специалистов в данной учреждении, что связано с общим невысоким уровнем заработной платы и сформированной не комплексной системой мотивации труда.

На современном этапе развития общества корпоративная культура является важной и неотъемлемой частью жизнедеятельности учреждения. Основной целью развития корпоративной культуры является создание атмосферы взаимоуважения, воспитания чувства сопричастности и командного духа. Все эти факторы влияют на отношения работника к своей работе и учреждения в целом, и формируют уровень его лояльности по отношению к учреждению. Таким образом, наличие корпоративной культуры и уровень ее развития имеет

прямое отношение к уровню мотивации сотрудника.

Проводимая в данном направлении работа ведется по следующим основным пунктам: формирование корпоративной трудовой этики; учреждение корпоративных мероприятий, в которых участвует весь персонал учреждения: от Главы министерства до рядового сотрудника по продажам.

Основополагающим элементом действующей системы мотивации является материальное вознаграждение сотрудников, которое представляет собой комплексную компенсацию затраченных труд ресурсов.

Главным принципом, регулирующим оплату, является результативность и уровень производительности труда.

Компенсация представляет собой комплексную выплату, включающую заработанную плату, оговоренную в рамках трудового договора, и премиальную часть, размер которой определяется результатами работы и соответствии результатов плановым показателям.

Предприятие предоставляет работникам льготы и компенсации, входящие в состав социального пакета, основными из которых являются: предоставление скидок на организацию отдыха за границей; предоставление льготных мест в оздоровительных лагерях для детей работников со стажем более 1 года, материальная помощь в связи с заболеваниями.

Оплата труда работников основывается на тарифной системе, направленной на дифференциацию и сбалансированность заработной платы в зависимости от уровня квалификации, степени ответственности работников и сложности труда.

Основной целью политики учреждения в области оплаты труда является обеспечение мотивации работников к высокопроизводительному труду путем достижения конкурентоспособного уровня оплаты труда, а также эффективное использование средств, направляемых на вознаграждение персонала.

В Министерстве проводится постоянная работа по совершенствованию механизмов вознаграждения работников, усилению связи между вкладом каждого работника в общие результаты работы и уровнем оплаты его труда.

В рамках осуществленного анализа действующей системы мотивации Министерстве было произведено деление применяемых инструментов системы мотивации. В результате чего были выделены такие группы инструментов влияния: материальные; условно-нематериальные; нематериальные.

Рассмотрим подробно каждые из них и выявим сложившиеся недостатки.

Материальные методы мотивации формирует, в первую очередь, заработная плата, которая является сдельно-премиальной. Система премирования персонала в Министерстве строится на прибавках к окладу с учетом достигнутых показателей в работе.

Условно-нематериальная мотивация труда в учреждения подразумевает собой организацию обучения персонала как на рабочем месте, так и вне его.

Основным минусом этого инструмента является отсутствие комплексного подхода к формированию программ обучения, неполнота образовательного процесса, недостаток возможности обучения по смежным дисциплинам, а также отсутствие технологической поддержки обучения: применение форм

вебинаров и видео-конференций, создание интерактивных обучающих методик и пр. Использование хотя бы части охарактеризованных возможностей преобразования системы условно-нематериальной мотивации позволит повысить мотивацию к труду.

Среди способов нематериальной мотивации можно отметить лишь участие в решении коллективных вопросов и поощрение инициативы.

Однако, на мой взгляд, недостаток методов нематериальной мотивации значительно снижают общий уровень заинтересованность сотрудника в результатах труда.

Следует отметить значительное число аспектов, которые негативно сказываются на уровне мотивации трудового коллектива: отсутствие признаний достижений работника (личный вклад сотрудников не подлежит премированию); отсутствие личного карьерного плана и наглядных возможностей карьерного продвижения; неоплачиваемые переработки; тотальный контроль дисциплины и использования рабочего времени (все неявки и прогулы фиксируются в таблице рабочего времени; прогулы по неуважительной причине не оплачиваются и в случае 2-х прогулов за месяц сотрудник подлежит увольнению).

Для анализа системы мотивации персонала в учреждении был проведен опрос работников об их удовлетворенности условиями труда, материальным вознаграждением, а так же психологическим климатом в коллективе.

В результате анкетирования было выявлено, следующее (таблица 6).

Таблица 6 – Результаты анкетирования

Вопрос анкеты	Распределение ответов, %
1. Какими поощрениями отмечалась ваша работа в последние годы	
устной похвалой	30
работа поощрениями не отмечается	70
2. Объективно ли, на Ваш взгляд, оценивается ваш труд в учреждении?	
да	40
нет	60
3. Как вы оцениваете уровень корпоративной культуры в учреждении?	
высокий	15
средний	60
низкий	25
4. Довольны ли вы системой обучения и продвижения в учреждении?	
да	80
нет	20
5. Побуждает ли существующая система мотивации вас эффективно работать?	
Да, работаю с полной нагрузкой (эффективно)	26
Затрудняюсь ответить	35
Нет, уменьшаю трудоемкость	39

Окончание таблицы 6

Вопрос анкеты	Распределение ответов, %
улучшение морально-психологического климата в коллективе	30
повышение объективности оценки труда подчиненных руководителем	30
публичное признание профессионального успеха сотрудников	10
улучшение корпоративной политики и культуры	20
совершенствование коммуникаций в коллективе	10

Из таблицы видно, что основную часть персонала удовлетворяют процессы обучения и продвижения, у большей части персонала работа не отмечается никакими поощрениями и по их мнению труд оценивается не объективно. Больше половина работников оценивают уровень корпоративной культуры как средний. Используемая система мотивации: мотивирует на эффективный труд лишь 26% персонала, этот показатель очень низок, уменьшают трудоемкость 39% сотрудников, 35% вообще затрудняются ответить на вопрос о заработной плате. Таким образом, неэффективная система мотивации в учреждении сказывается на снижении производительности труда. Более чем у половины (60%) пожелания по системе мотивации персонала связаны с повышением объективности оценки труда подчиненных руководителем и с улучшением морально-психологического климата в коллективе. Таким образом, в результате было выявлено наличие проблем в мотивации персонала: необъективность оценки труда, недовольство системой поощрения, развитием корпоративной культуры.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы мотивации персонала в Министерстве.

Таким образом, система мотивации включает материальную и нематериальную мотивацию. За 2015-2017 гг. происходит снижение расходов на персонал. Разработана система нематериальной мотивации: адаптация, обучение, устная благодарность руководства, создание благоприятных условий труда. Для понимания потока и последовательности действий процесса приведен алгоритм процесса «Система мотивации персонала».

Алгоритм позволяет более детально и подробно изложить отдельные этапы деятельности. Все работники, задействованные в данной процедуре процесса, выполняют свои функции на основании утвержденных должностных инструкций.

Таким образом, система мотивации Министерства включает материальную и нематериальную мотивацию. За 2015-2017 гг. происходит снижение расходов на персонал. Разработана система нематериальной мотивации: адаптация, обучение, устная благодарность руководства, создание благоприятных условий труда. Слабыми сторонами процесса является отсутствие системы

исследования проблем мотивации, обратной связи, объективной оценки, неблагоприятный психологический климат.

Таким образом, присутствующий в учреждения мотивационный механизм имеет слабую силу, из-за чего повышается текучесть этой группы работников. Анализ системы мотивационного механизма персонала показал, что руководство учреждения использует не полностью имеющийся у нее потенциал для повышения эффективности работы сотрудников.

Предлагаемая стратегия по повышению мотивации сотрудников будет реализована при помощи следующих мероприятий – таблица.

Таблица 7 – Мероприятия стратегии по повышению мотивационного механизма сотрудников

Проблемы	Мероприятия
<p>Реализация стратегия мотивации;</p> <p>Повышение результативности деятельности сотрудников</p>	<p>Регулярно доводить до сотрудников сведения о стратегических направлениях развития, целях и задачах учреждения, а так же о достигаемых результатах. Это необходимо, чтобы каждый сотрудник понимал и видел, куда движется компания, а так же осознавал свою роль в этом;</p> <p>Сформировать набор показателей исходя из целей для Министерства, должности и индивидуально для сотрудника;</p> <p>Организовать систему сбора и обработки информации о достижении целей, показателей;</p> <p>Определить влияние достижения целей и задач на систему оплаты, ротацию, систему обучения и развития;</p> <p>Информировать об уровне достижения поставленных целей и показателей;</p> <p>Отслеживать факторы, перечисленные в начале разработки стратегии для внесения изменений в цели и показатели;</p> <p>Сохранение системы рейтингов и плана мероприятий.</p> <p>Совершенствование модели компетенций</p>

Подсистеме мотивации сотрудников необходимо провести обновление, а именно:

- согласовать цели мотивации сотрудников со стратегией учреждения, закрепить полномочия за конкретным лицом,
- реализовать стимулирующие мероприятия, в том числе:
- повысить заработную плату и увязать с выполнениями плана по продажам продукции сопутствующих и основных товаров,
- провести корректировку документов о корпоративной культуре и создать иные документов,
- ознакомить сотрудников с новыми документами,
- внедрение модели компетенций.

Выводы по разделу 2.

Таким образом, присутствующий в учреждения мотивационный механизм имеет слабую силу, из-за чего повышается текучесть этой группы работников. Анализ системы мотивационного механизма персонала показал, что

руководство учреждения использует не полностью имеющийся у нее потенциал для повышения эффективности работы сотрудников. Так же анализ показал холодный климат в коллективе, отсутствие корпоративного духа

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала

Для повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников, нами были разработаны следующие предложения и рекомендации:

1.) Система оценок — измерение степени успешности проделанной работы.

Сотрудники, которые постоянно следят за своей деятельностью, способны замечать и документировать рост собственного профессионализма. Они создают для себя таблицы оценок и лучше самого руководителя отмечают свои победы и поражения.

2.) Делегирование полномочий, целей и задач каждому сотруднику при разработке общего плана или проекта. предоставить подчиненным возможность самостоятельно выработать собственные стратегические задачи и планы.

3.) Усиление взаимодействия.

В организации руководители и их подчиненные слишком заняты, и поэтому редко видят друг друга. У них почти нет возможности общаться.

Для увеличения интенсивности контактов между руководством организации и персоналом можно, к примеру, составить план собраний и мероприятий так, чтобы руководители оказывались в одно время и в одном месте с подчиненными.

Организовать работу в офисе таким образом, чтобы менеджеры чаще пересекались с рядовыми сотрудниками. Не возможно повысить мотивацию человека, с которым редко видите.

4.) Банк идей. Что думают подчиненные? У них могут быть хорошие идеи, но большинство из сотрудников уверены, что никому нет никакого дела до их идей.

Вместе с тем большинство менеджеров хотело бы, чтобы подчиненные делились с ними своими идеями и свежими мыслями, просто руководители плохо умеют спрашивать.

5.) Мотивация знаниями. Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные навыки.

Поэтому можно использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора [1, с. 8].

Главные недостатки действующей системы мотивации Министерства следующие:

- не мотивирует сотрудников к передаче знаний, к наставничеству;
- не отражает уровень квалификации сотрудников;
- не учитывает результаты оценки;
- низкий уровень зарплаты в начале работы в учреждения (3-5 месяцев) – что приводит к увольнению новых сотрудников;
- малое количество нематериальных стимулов;

- высокая текучесть кадров.
- преобладают молодые сотрудники возраста от 25 до 30 лет.

На данном этапе работы нам необходимо рассмотреть подсистему «мотивация персонала» как систему и как процесс. На рисунке ниже представлена существующая система по методам мотивации персонала на Министерства.

Таблица 8 – Система по методам мотивации персонала на Министерства

Цель	Снижение текучести кадров
Задачи	1. Усиление материальной мотивации; 2. Увеличение эффективности труда.
Технология	1) Применение премиальных доплат. 2) Увеличение заработной платы. 3) Обучение персонала за счет учреждения.
Критерии	1. Повышение производительности труда; 2. Повышение удовлетворенности персонала.

Проанализировав систему мотивации в Министерства представим мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала Министерства.

Рассмотрим усовершенствованную систему методов мотивации персонала в Министерстве:

Таблица 9 – Усовершенствованная система методов мотивации персонала Министерства

Цель	Эффективно действующая подсистема методов мотивации персонала Министерства 2019 году, оценить которую можно через следующие показатели – 85% работников будут заинтересованы в работе, улучшится микроклимат внутри учреждения, повысится производительность труда на 25%,
Задачи	1. Совершенствование методов мотивации персонала на основе нематериального стимулирования; 2. Увеличение эффективности труда; 3. Усовершенствовать систему премирования 4. Создание положительного микроклимата среди работников 5. Организация условий труда, необходимые для более эффективной работы сотрудников.
Технология	1. Создание Положения по конкурсу «Лучший работник учреждения» 2. Усовершенствование «Положения о премировании» системой премирования в Министерства на основе приказа о внесении изменений. 3. Разработка «Положения о системе нематериального стимулирования»; 4. Ввести в использование «Доски Почета»; 5. Выезд работников предприятия на базу отдыха в выходные; 6. Проведение спортивных мероприятий; 7. Корпоративные праздники;

Окончание таблицы 9

Критерии эффективности	Выполнение плана работниками предприятия Оптимизация электронных услуг
Субъекты	-Начальник отдела кадров -Специалист по управлению персоналом
Объекты	-Технический отдел -Отдел информационной безопасности -Отдел информационных технологий и связи

Мероприятия совершенствования системы мотивации персонала
На рисунке 13 дано дерево целей проекта совершенствования системы мотивации персонала Министерства.



Рисунок 13 – Дерево целей проекта совершенствования мотивации

3.2 Расчет экономической и обоснование социальной экономической эффективности разработанного проекта

С целью реализации программы обучения необходимо:

1. Провести аттестацию персонала.
2. На основе результатов аттестации выделить сотрудников, кому требуется обучение.
3. На основе результатов аттестации определить темы обучения.
4. Определить обучающую организацию
5. Заключение договора на обучение сотрудников и произвести оплату.

Ранее в п.3.1 основными направлениями по обучению для сотрудников были определены следующие:

- тренинги общения
- курсы по повышению квалификации;
- курс для руководителя по управлению персоналом

Сформулируем основные направления развития специалистов и составим проект программы обучения

Таблица 10 – Программа развития персонала

Должность	Обучающее мероприятие	Обучающий центр	Стоимость	Кол-во обучающихся	Итого затраты Тыс. руб.
Руководитель	Семинар-тренинг «Управление персоналом»	Школа бизнеса «Управленец будущего»	12 500	456	5700
Специалисты	Курсы при университете	Университет	10 000	608	6080
Все сотрудники	Тренинг общения	Школа бизнеса «Управленец будущего»	16 000	1064	17024
Итого					28 804

Таким образом, на проведение обучающих мероприятий необходимо 28 804 тыс. руб.

Оценка эффективности ключевых мероприятий

Экономический эффект мероприятий рассчитаем в таблице 11.

Таблица 11 - Оценка экономической эффективности мероприятий

Мероприятия	Вид затрат (экономии)	Значение
Расходы		
Повышение престижа муниципальных органов власти	Затраты на организацию конкурсов (стоимость призов) «лучший работник учреждения»	10
Создание комнаты отдыха	а) ремонт помещения	20
	б) мебель и оборудование	60
Автоматизация кадровой деятельности	Приобретение программного обеспечения	40
Повышение профессионального уровня персонала	дистанционное обучение	350
Итого затраты, тыс.руб.		480

Окончание таблицы 11

Экономия средств		
Улучшение системы управления персоналом повлияет на снижение текучести кадров и как следствие на снижение затрат на набор персонала и обучение вновь принятого персонала, тыс.руб.	экономия затрат на набор и обучение персонала	110
Автоматизация кадровой службы повлияет на повышение рациональности использования времени и ресурсов органов власти, тыс.руб.	а) отмена сверхурочных выплат	120
	б) сокращение численности персонала (на 1 человека с заработной платой 30 тыс.руб. в месяц, 360 тыс.руб. за год)	340
Итого экономия финансовых ресурсов, тыс.руб.		570
Экономическая эффективность, %		118,75%

Источник: по данным Министерства информационных технологий и связи Челябинской области

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 118,75%

Эффективность всех предлагаемых мероприятий можно оценить по качественным показателям.

Социальная эффективность мероприятий в Министерстве будет заключаться в следующем:

- улучшатся взаимоотношения между персоналом и руководством, в связи с совершенствованием уровня коммуникаций;
- улучшится морально-психологический климат в коллективе в связи с организацией комнаты отдыха,
- в связи с совершенствованием профессионального обучения планируется повышение качества деятельности работников,
- в связи с организацией дня открытых дверей планируется повышение престижа муниципальной службы.
- улучшение мотивации сотрудников за счет повышения заработной платы.

Представим графически качественный эффект предложенных мероприятий (рисунок 13).

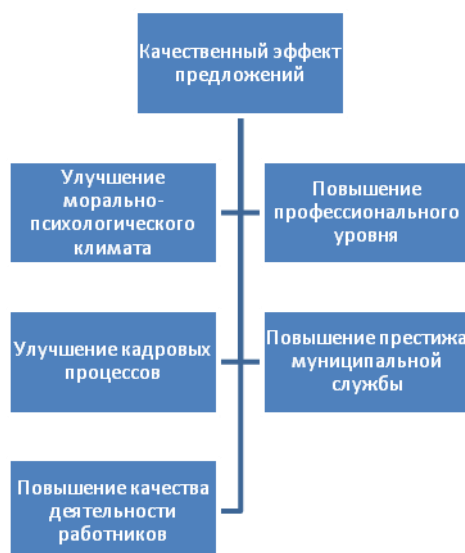


Рисунок 13 - Качественный эффект предложений

Выводы по разделу 3

Таким образом, предложенные мероприятия эффективны по качественным и количественным показателям. В результате их внедрения повысится качество управления персоналом. Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 118,75%. Качественный эффект предложений будет заключаться в улучшении морально-психологического климата, улучшении кадровых процессов, повышении качества деятельности работников, повышении профессионального уровня, повышении престижа муниципальной службы, повышении мотивации сотрудников Министерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивационный механизм включает: цели и задачи, инструменты и используемые методы, этапы процесса мотивации, а также должна учитывать внутренние и внешние по отношению к компании факторы.

Мотивационный механизм в системе менеджмента компании является эффективным средством управления персоналом только в том случае, если он качественно разработан и правильно используется на практике.

Идеального мотивационного механизма в системе менеджмента компании не существует.

Формирование мотивационного механизма в системе менеджмента заключается в следующем: руководству предприятия необходимо из подсистемы мотивов выделить те, которые будут согласовываться с целями предприятия, что сделает его деятельность высокоэффективной, и воздействовать на них мероприятиями, удовлетворяющими потребности наемных работников, причем мероприятия должны быть согласованы с потенциальными возможностями предприятия реализовать их.

Система мотивации Министерства включает материальную и нематериальную мотивацию. За 2014-2016 гг. происходит снижение расходов на персонал. Разработана система нематериальной мотивации: адаптация, обучение, устная благодарность руководства, создание благоприятных условий труда.

Слабыми сторонами процесса является отсутствие системы исследования проблем мотивации, обратной связи, объективной оценки, неблагоприятный психологический климат.

Для Министерства в первую очередь, необходимо ввести в систему мотивации персонала проведение исследований проблем мотивации персонала путем анкетирования. И уже на его основе принимать решения об эффективности данного процесса и о внесении необходимых изменений.

Подсистеме мотивации сотрудников необходимо провести обновление, а именно:

- согласовать цели мотивации сотрудников со стратегией компании, закрепить полномочия за конкретным лицом,
- реализовать стимулирующие мероприятий, в том числе:
- повысить заработную плату и увязать с выполнениями плана по продажам продукции сопутствующих и основных товаров,
- провести корректировку документов о корпоративной культуре и создать иные документы,
- ознакомить сотрудников с новыми документами.
- внедрение модели компетенций.

В результате этих мероприятий, мы предполагаем, произойдет значительное сокращение текучести кадров, что повысит статус Министерства на рынке труда г. Челябинска, так и изменит отношение работников в положительную сторону.

С целью совершенствования системы мотивации персонала на основе модели компетенций был разработан план мероприятий.

По результатам экономических расчетов эффективности проекта, можно сделать итоговое заключение о том, что проект экономически целесообразен и рекомендуется для внедрения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон № 169-ФЗ от 8.12.2003 «О государственных и муниципальных унитарных учреждениях», Российская газета № 252 от 16.12.2003
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ. (ред. от 29.12.2015). «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»
3. Федеральный закон от 08.01.1998 № 8-ФЗ (ред. от 25.07.2002) «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации»
4. Книга двух авторов:
Антропов, В.А. Современные проблемы управления персоналом предприятий./ В.А. Антропов, А.В. Пиличев/ Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011.
5. Книга двух авторов
Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин/ М., «ЮНИТИ», 2009
6. Богданов, И.Л. Развитие муниципального сектора экономики.// Муниципальное управление, № 4. 2007
7. Вершинина, Т.В. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 2010
8. Воронин, А.Г. Муниципальное хозяйство и управление, М., Финансы и статистика, 2011 г
9. Книга трех авторов:
Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала, / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева / Р-н-Д, 2009
10. Григорин, А.Г. Формирование современного механизма управления персоналом ; М., Дело, 2011.
11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник, М., Инфа-М, 2006.
12. Лукичева, Л.И. Управление организацией, М, Омега-Л, 2010.
13. Макарова, И.К. Управление персоналом. Учебник. М., Юриспруденция, 2009.
14. Маслов, Е.В. Управление персоналом учреждения: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009.
15. Книга двух авторов:
Манаев, С.В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение. / С.В. Манаев, Ю.Л. Горковенко / Трудовое право №1, 2010.
16. Моргунов, Е.С. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010.
17. Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений — М.: Издательский центр «Академия», 2009.
18. Научная учреждение труда в управлении производственным коллективом: Общепрофессиональные научно-методические рекомендации. 2-е изд., пере-раб. и доп. -М.: Экономика, 2011. -286 с.
19. Неверовская, А.А. Оценка эффективности труда специалистов и руководителей.// Социалистический труд, 2007, №7, с. 29-36.

20. Никифорова А. А. Оплата за производительность труда // Труд за рубежом. 2009. - №3. - с. 51-65.
21. Книга двух авторов:
Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности. /Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова / М., Экзамен, 2010.
22. Попов, С.Г. Управление персоналом . Учебное пособие, Ось-89, 2010
23. Книга трех авторов:
Саакян, А.К. Управление персоналом учреждения, /А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова / М., ПИТЕР, 2010.
24. Сергеев, М. Инвестиции в сектор муниципального хозяйства// Муниципальное управление, № 6, 2011
25. Суровкин, Н.В. система управления персоналом как инновация// Управление персоналом № 3 , 2009
26. Татарников, Е.А. Управление персоналом. Учебное пособие. М., Риор, 2011.
27. Управление персоналом учреждения: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. — М.: Издательство «Экзамен», 2010.
28. Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Кибанова. М., ДАФНА, 2009.
29. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учеб.пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2009.
30. Шкатулла, В.И. Настольная книга сотрудника по кадрам., М., Норма, 2009.
31. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент. Учебник.М: Велби, 2006.
32. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом, М: Юнити, 2011.
33. Чемяков, В.Д. Стратегические цели учреждения и мотивация персонала. // Человек и труд. 2009. - № 9.
34. Черников, Б. В. Принцип лексикологического синтеза в технологии создания текстовых документов // Секретарское дело, 2010, № 1.
35. Чешенко Н. И. Оценка эффективности создания АСУ. М.: Статистика, 2008.
36. Шейн, Э.П. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2012. - 336 с.
37. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной учреждения. -М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2007, с. 48.
38. Шекшня, С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра//Управление персоналом 2008, №6, с. 18-24.
39. Книга двух авторов:
Шмаров А.В. Русский стиль менеджмента /А.В. Шмаров, Ю.Д. Полуниин /Эксперт.-2011.-№ 36.-с.69-72.
40. Шребер, Г.А. Руководитель сообразно ситуации. М.: ИНФРА-М, 2011.-251 с.
41. Шютте, Г. Г. Учреждение и оплата труда в условиях автоматизации производства в ГДР // Труд за рубежом. 2009. - №2. - с. 3-14.
42. Щекин, Г. Т. Профессия сотрудник по кадрам. - М.: Дело, 2012. - 213 с.
43. Экономика и управление в зарубежных странах, инф. бюллетень №4, 2008.

44. Экономика учреждения. // Под ред. В. М. Семенова. М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.
45. Эффективность системы управления персоналом: социально-экономический аспект// Под ред. Ю.Г. Одегова М.: РЭА, 2011.
46. Эшотт, Д., Практика и проблемы оценки управляющих.//Реф.сб.: Кадры в системе управления (по зарубежным материалам).- М.: Ин-т науч.информ.по общ.наукам АН СССР, Акад. народ, хозяйства СССР, 2009.-с.167-172.
47. Юсупов, А. Зарплата зависит от качества труда, а не наоборот // Человек и труд. 2010. - №10. - с. 72-73.
48. Яковлев Р. Реформирование заработной платы процесс длительный // Человек и труд. - 2011. - №11. - с. 91-95.
49. Книга двух авторов:
Яковлев, Р. Формирование и порядок определения цены рабочей силы / Р. Яковлев, М. Федорова / Человек и труд. 2010. - №1. - с. 83-86.
50. Яновский, А. Информационное обеспечение управленческой деятельности.// Вопросы управления: дайджест руководителя, 2009, №2,- с. 18-20.
51. Янц, Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: Фронтальный штурм или фланговый маневр. -М.: Экономика, 2011.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура Министерства информационных технологий и связи Челябинской области

Список изменяющих документов
(в ред. Постановления Губернатора Челябинской области от 06.07.2017 № 137)

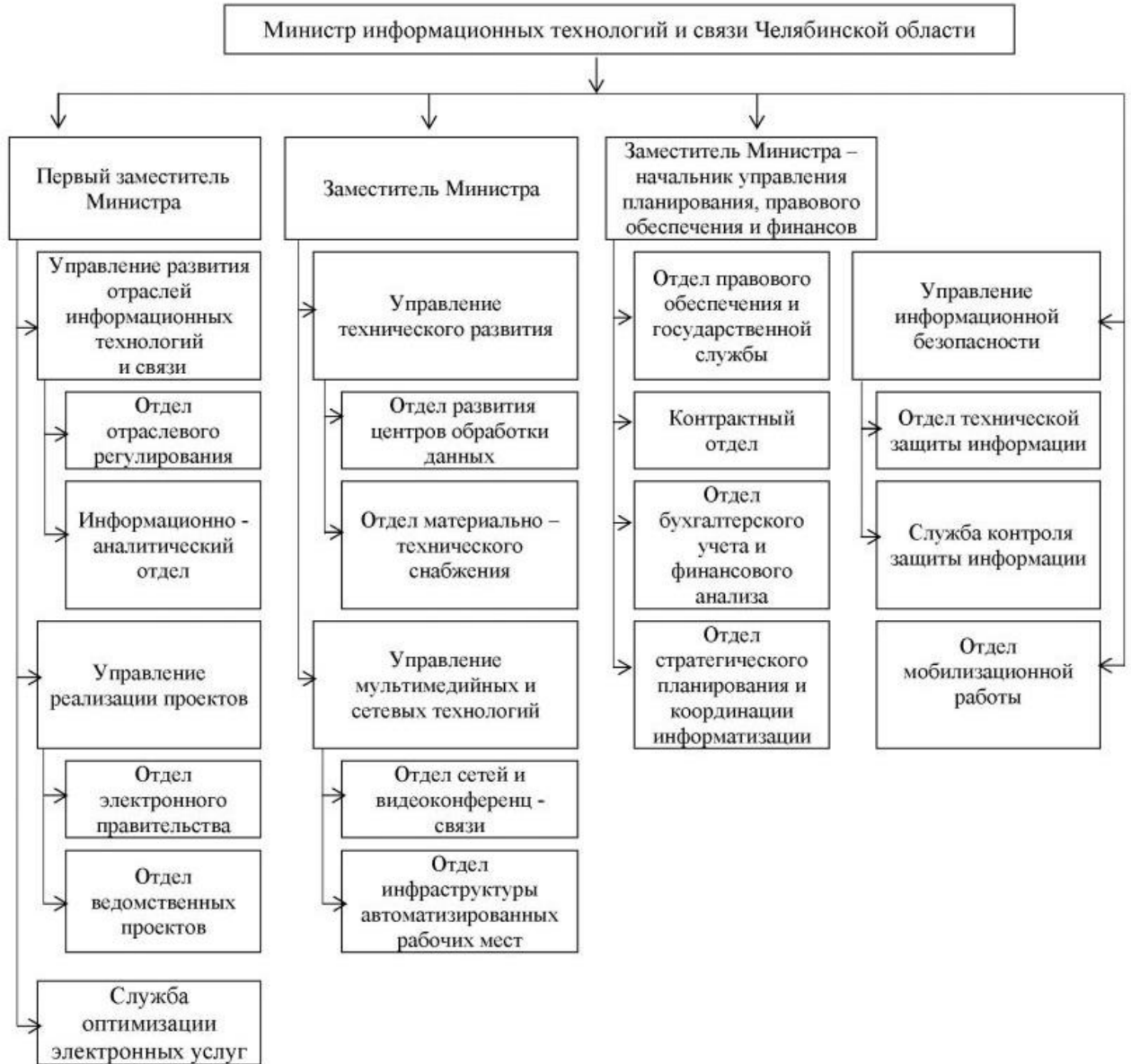


Рисунок А.1 - структура Министерства Информационных технологий и связи.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Материалы данного опроса будут использоваться только в обобщенном виде для научно-практических целей. Анкета анонимная.

АНКЕТА

опроса сотрудников

Уважаемый коллега!

Искренне ответив на предложенные в анкете вопросы, Вы в значительной степени сможете помочь решить проблему реализации имеющегося интеллектуального потенциала, способности и повышения работы главного управления, тем самым окажите помощь в разработке более эффективных подходов и методов мотивации труда.

В этой связи необходимо отметить те ответы на приведенные вопросы, которые соответствуют Вашей точке зрения. Заранее признательны за откровенные ответы!

1. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Да
- Не совсем
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2. Если вы удовлетворены, то что вас не устраивает в Вашей работе?

- Работа не интересная
- Работа не престижная
- Низко оплачивается
- Работа не соответствует полученной специальности
- Другое (напишите) _____

3. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?

- Моя квалификация выше, чем этого требует работа
- Моя квалификация вполне соответствует требованиям работы
- Моя квалификация ниже, чем этого требует работа
- Затрудняюсь ответить

4. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?

- Очень хороший
- Нормальный
- Удовлетворительный
- Неудовлетворительный
- Затрудняюсь ответить

5. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?

- Возможность приносить пользу обществу
- Возможность творчески работать
- Возможность руководить коллективом
- Возможность реализовать себя в данной области
- Возможность широкого общения с людьми (коллегами и гражданами)
- Возможность работать без ущерба для здоровья
- Возможность служебного роста
- Стремление выполнять высокооплачиваемую работу
- Другое (напишите) _____

6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?
- Да
 - Нет
 - Когда как
 - Затрудняюсь ответить
7. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего труда?
- Да
 - Нет
 - Зависит премия
 - Затрудняюсь ответить
8. Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные результаты получаете премии?
- Да, всегда знаю
 - Знаю иногда
 - Не знаю никогда
9. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?
- Да, в полной мере
 - Частично, более 50% имеющегося потенциала
 - Частично, менее 50% имеющегося потенциала
 - Затрудняюсь ответить
10. Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?
- Низкий оклад
 - Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом
 - Нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)
 - Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе
 - Другое (напишите) _____
11. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования (грамоты, устная похвала, положительная запись в трудовую книжку, и т.п.)?
- Вполне
 - В основном
 - Не удовлетворен
12. Оцените, пожалуйста, созданные в Вашем подразделении условия для дальнейшего продвижения:
- Хорошие
 - Удовлетворительные
 - Плохие
 - Затрудняюсь ответить