

Содержание:

Введение

Актуальность темы работы обусловлена тем, что мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Основной особенностью управления персоналом в современных условиях является возрастающая роль личности работника. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Цель работы – исследование роли мотивации в поведении организации на примере муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (МБУ «МФЦ») и разработка рекомендаций, направленных на ее совершенствование.

Задачи работы обусловлены его целью:

- исследовать теоретические аспекты роли мотивации сотрудников в поведении организации;
- рассмотреть технологии и методы мотивации персонала, а также подходы к построению системы мотивации персонала в организации;
- провести анализ системы управления персоналом и человеческих ресурсов в МБУ «МФЦ»;
- провести анализ системы мотивации персонала МБУ «МФЦ»;

- разработать рекомендации по оптимизации политики мотивации персонала МБУ «МФЦ».

Объект исследования – муниципальное бюджетное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (МБУ «МФЦ»).

Предмет исследования – роль мотивации в формировании поведения персонала.

Информационной базой исследования служат сведения из монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, научных периодических изданий, а данные финансовой статистической отчетности, отчетности по труду и его оплате по МБУ «МФЦ» за 2014 г. В процессе написания работы использованы также результаты исследований, проведенный автором методом интервьюирования работников.

Для решения поставленных задач применялись следующие основные **методы исследования**: системный подход, экономико-статистические методы: сравнения, классификации и группировки, методы аналогии, а также анкетирование и интервьюирование.

Глава 1. Теоретические аспекты управления мотивацией трудовой деятельности персонала организации

Понятие мотивации и ее функции в трудовой деятельности

Мотивация – это побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности [5, с. 14].

В процессе трудовой деятельности мотивация дает возможность решить следующие задачи: удовлетворить потребности работников в определенных благах посредством труда, оценить результаты их деятельности, а также установить степень удовлетворенности вознаграждением работника за проделанную работу.

Система мотивации выполняет следующие управленческие функции:

- 1) планирование мотивации (выявление потребностей, установление взаимосвязи между потребностями и стимулами);
- 2) осуществление мотивации (создание соответствующих условий для удовлетворения потребностей работников, вознаграждение их по результатам работы);
- 3) управление мотивационным процессом (контроль мотивации, корректировка стимулов мотивации) [6, с. 64].

В основе мотивационного процесса работника к трудовой деятельности лежат потребность, мотив, стимул. Потребность выражает нужду, необходимость в определенных благах: материальных, социальных, духовных ценностях. Это своего рода состояние индивида, которое «толкает» его осуществлять определенные действия, необходимые для существования и развития человека как личности. Одна потребность может сформировать различные ожидания работника и определить тип его поведения в той или иной ситуации. Чем сильнее та или иная потребность для работника, тем больше сил направлено на ее удовлетворение. Потребность – это мотив к действию (рисунок 1) [26, с. 45].



Рисунок 1 - Механизм мотивации персонала[2, с. 76]

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный характер». Мотив определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие [2, с. 76]. Мотивы всегда находятся во взаимосвязи с психологическими процессами и образуют сложный механизм

мотивации. Другим элементом механизма мотивации выступает стимул – это своего рода внешнее воздействие на личность, способствующее формированию мотивов. Стимул активизирует трудовую деятельность работника; способствует повышению производительности труда, росту заработной платы; дает возможность развития специализированной карьеры в организации, осознание значимости выполняемой работы, повышение творческого характера труда. Стимул формирует множество мотивов.

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведения был рассмотрен американским психологом А. Маслоу [4, с. 32]. Согласно этой теории, потребности объединяются в группы и располагаются иерархически по отношению друг к другу, образуя структуру потребностей, которая и определяет поведение человека в организации. Теория иерархических потребностей по Маслоу дает представление о том, как потребности воздействуют на трудовую мотивацию человека, какое влияние они оказывают на поведение человека, удовлетворение каких потребностей является определяющим для работника. По мере удовлетворения первичных потребностей стимулирующим фактором выступают потребности более высоких уровней (социальные потребности, потребности в уважении, потребности самовыражения). Применяя теорию Маслоу, необходимо учитывать следующие положения:

- 1) потребности всегда проявляются по-разному, на них оказывают влияние такие ситуационные факторы как выполнение работы и её значимость для человека, его статус в организации;
- 2) в действительности на практике не существует четко выраженной структуры потребностей;
- 3) удовлетворение высших потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию, например, потребность самовыражения по мере удовлетворения может не ослабевать, а наоборот усиливать действие на мотивацию.

Однако в теории А. Маслоу не учтены индивидуальные особенности человека, не получила полного подтверждения концепция наиважнейших потребностей. Кроме того, в зависимости от той или другой ситуации потребности человека меняются местами. На сегодняшний день существуют и другие теории классификации потребностей человека. В таблице 1 приводятся концепции изучения потребностей человека.

Таблица 1

Концепции изучения потребностей человека [11, с. 65]

Концепция К. Альдерфера	Концепция приобретённых потребностей	Концепция двух факторов Ф. Герцберга
Виды потребностей	Д. МакКлелланда	
Выделяет три группы потребностей, расположенных иерархически: 1) потребности существования; 2) потребности связи; 3) потребности роста.	Выделяет потребности высших уровней, приобретённые под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения: 1) власть; 2) успех; 3) причастность.	Сформулировал двухфакторную модель мотивации, установил, что на удовлетворённость работой оказывают влияние две группы факторов: 1) гигиенические факторы; 2) мотивирующие факторы.

Продолжение таблицы 1

Отличие от теории А.Маслоу

1. Движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворена потребность верхнего уровня.

2. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивации поведения людей.

Потребности не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга.

1. Гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены.

2. Заработная плата не является мотивирующим фактором.

3. Для мотивации руководитель должен обеспечить наличие гигиенических и мотивирующих факторов.

Сходства с теорией А.Маслоу

Потребности расположены иерархически и достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей «пирамиды» А. Маслоу.

Ограничивается отбором совокупности движущих человеком потребностей.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по А. Маслоу, а мотивирующие факторы – потребностям высших уровней по А. Маслоу.

Каждая из этих теорий мотивации имеет свои особенные, отличительные черты. Общим для данных теорий мотивации является то, что они дают классификацию потребностей, рассматривают поведение человека и его мотивационный процесс к действию.

Также интересной, на наш взгляд, является теория ожидания В. Врума [6, с. 71], которая относится к процессуальным теориям мотивации. В основе этой теории лежит утверждение о том, что работник, выполняя свою работу, верит, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения. Человек отдает

организации силы, знания, опыт и ожидает от нее вознаграждение, способное удовлетворить его потребности. Вознаграждение – это то, что человек считает ценным для себя. Работник рассматривает вознаграждение как компенсацию затрат за свой труд. При этом следует рассмотреть варианты усилий работника в зависимости от вознаграждения:

1) вознаграждение можно получить независимо от приложенных усилий. Например, человек, выполняющий трудовые операции, знает, что его работа принесет результат. Данный результат позволит ему удовлетворить необходимый (минимальный) уровень потребностей. В этом случае вознаграждение не будет являться стимулирующим фактором;

2) очевидна связь усилий и получаемого вознаграждения – эта связь стимулирует трудовую активность человека, является мотивом труда. Работник может прилагать усилия, если это приведет к увеличению вероятности получения вознаграждения;

3) если же данная связь несущественна, то работник чувствует это; он вправе отказаться от такой деятельности, поскольку его усилия лишь незначительно увеличат вероятность его вознаграждения.

Связь между приложенными усилиями и вознаграждением стимулирует труд. Но вознаграждение работник получает только за результаты своего труда. Результатом труда для человека выступает качественно выполняемая работа. Малые усилия в работе могут привести к отрицательному результату и, как правило, к неудовлетворению потребностей.

Мотивация трудовой деятельности призвана заинтересовать работника в результате труда, повысить его эффективность в производственном процессе. Как с теоретической, так и с практической позиции являются важными не только классификация потребностей, но и детальное обоснование способов их удовлетворения [12, с. 109].

1.2. Технологии и методы трудовой мотивации персонала

современной организации

Технология мотивации – это совокупность методов воздействия на работников в целях побуждения их к выполнению целей, задач, осуществлению определенных действий.

Классификация методов трудовой мотивации персонала в современной организации представлена на рисунке 2.

Методы мотивации

По основным группам потребностей

Материальная

Трудовая

Статусная

По способам мотивации

Нормативная

Принудительная

Стимулирующая

По источникам возникновения

Внутренняя

Внешняя

По направленности на достижение целей предприятия

Положительная

Отрицательная

Рисунок 2 - Методы мотивации [20, с. 54]

Как видно из рисунка 2, в зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

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 [3, с. 82].

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника [19, с. 123].

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. Для наиболее квалифицированной части работников актуальной является задача по трудоустройству в организацию, имеющую высокий рейтинг как работодателя на конкретном отраслевом или региональном сегменте рынка труда.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирующую.

Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения.

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

Стимулирующая мотивация — 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 (самотивацию) и внешнюю.

Отметим, что А.Е. Боковня разделяет понятия внутренняя мотивация, самотивация и мотивация. «Внутренняя мотивация – внутренние побуждения,

формируемые на основе возникших потребностей и ведущие к их удовлетворению. Самомотивация – внутреннее побуждение к деятельности в силу наличия интереса к этой деятельности и получения удовлетворения от самой деятельности или от ее результата. Мотивация – целенаправленное создание системы внешних воздействий, призванных побуждать сотрудников организации к работе с высокой отдачей и, в идеале, формирующих самомотивацию этих сотрудников» [5, с. 144].

Мы считаем такое утверждение недостаточно корректным. По нашему мнению, мотивация может быть только внутренней, так как мотив – это побуждение, обусловленное потребностями индивида. Мотиватором служит сама работа, признание, успех, ответственность, продвижение по службе. Внешние побуждения к труду, которые Ф. Герцберг назвал «гигиеническими факторами», необходимы для того, чтобы предотвратить демотивацию сотрудников.

Термин «самотивирование» может иметь смысл, как некое усилие действия, необходимое для появления потребностей. Самомотивация является главным инструментом, побуждающим, организующим и упорядочивающим деятельность человека. Для того чтобы сотрудник сам хотел работать и стремился выполнять свои функции максимально эффективно, у него должен быть высокий уровень самомотивации к тому, что он делает. Самомотивация – это умение направлять себя на выполнение своей работы, на достижение поставленных целей, преодолевая любые препятствия на своем пути.

И третий термин, употребляемый А.Е. Боковня, – «мотивация как внешнее воздействие». Мы считаем, что здесь было бы уместнее сказать о мотивировании. Мотивирование (синоним «стимулирование») – это факторы, которые сами по себе не способствуют мотивации. Они лишь способствуют тому, чтобы не произошло демотивации. Это внешние элементы работы, такие как политика фирмы, система оплаты труда, степень непосредственного контроля.

Самотивация – это самостоятельно предпринимаемая социальным субъектом (личностью или группой) форма поиска направлений, целей, средств и способов удовлетворения потребностей и достижения ценностей» [2, с. 126]. Отличительной чертой самомотивации является глубокое личностное осознание достигаемых целей, ценностей и результатов деятельности как собственных, принадлежащих личности и весьма значимых для нее [2, с. 127]. Самомотивация персонала – это преодоление своих желаний, разум побеждает над чувствами. Хотя человек сам выбирает себе профессию, обучается ей, сам находит место работы, но иногда возникают моменты, когда даже любимый труд надоедает. Причинами потери

мотивации могут быть: обязательства, однообразие труда, переосмысление своих целей, отсутствие уверенности в достижении успеха, отсутствие стремления или хотения чего-то достичь, отсутствие понимания что делать [21, с. 56].

Таким образом, проведенное в первой главе исследование позволяет сделать **вывод**, что мотивация труда, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Глава 2. Анализ мотивации трудовой деятельности персонала

муниципального бюджетного учреждения

«Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»

2.1. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов МБУ «МФЦ»

Многофункциональный центр представляет интересы заявителей при взаимодействии с органами, предоставляющими государственные и муниципальные услуги, и организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг. Многофункциональный центр также представляет интересы органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, при взаимодействии с

заявителями. МФЦ оказывает 43 муниципальных услуги, 37 федеральных и 58 региональных услуг (в том числе услугу по приему заявлений об отказе от получения универсальной электронной карты).

Деятельность МФЦ направлена на унифицированную и комплексную работу персонала. Работники заранее знают набор необходимых функций и обладают достаточными знаниями для принятия оперативных решений, поскольку специфика работа в подобного рода системах связана с тем, запросы граждан настолько разнообразны, что не бывает двух одинаковых ситуаций.

В каждом конкретном случае складываются уникальные обстоятельства из которых необходимо выделить юридически значимые и быстро принять верное решение. Осуществляется тщательный первичный отбор и дальнейшее обучение персонала на всем протяжении трудовой деятельности.

Численность персонала исследуемого учреждения представлена в таблице 2. Из данных таблицы 2 видно, что во 2 квартале 2015 г. численность персонала не менялась и составляла 63 чел., в 3 квартале 2015 г. она увеличилась на одного работника, или на 1,59 %. Рост численности персонала произошел за счет приема одного специалиста (прирост численности специалистов составил 1,96 %).

Таблица 2

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами МБУ «МФЦ»

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел. в 2015 г.			Отклонения 3 квартала 2015 г. от			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	1 квартала		2 квартала	
				Чел (+/-)	Темп прироста, %	Чел (+/-)	Темп прироста, %
руководители	12	12	12	-	-	-	-

специалисты	51	51	52	1	1,96	1	1,96
Всего работающих	63	63	64	1	1,59	1	1,59

Источник: Отчет по труду.

Структура персонала по категориям в 2015 г. представлена в таблице 3.

Таблица 3

Структура численности работающих МБУ «МФЦ» по категориям в 2015 г.

Категории работающих	Структура численности в 2015 г., %			Отклонения 3 квартала 2014 г. от (+/-)	
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	1 квартала	2 квартала
Служащие, в том числе	100,00	100,00	100,00	-	-
руководители	19,05	19,05	18,75	-0,30	-0,30
специалисты	80,95	80,95	81,25	0,30	0,30

Источник: Отчет по труду.

По данным таблицы 3 видно, что в 3 квартале 2015 г. произошли позитивные изменения в структуре персонала: на 0,30 пункта увеличился удельный вес специалистов и на соответствующую величину снизился удельный вес руководителей. Специалисты составляют большую часть в структуре персонала: 80,95 % в 1-2 кварталах и 81,25 % в 3 квартале 2015 г.

В таблице 4 представлен анализ движения кадров. Анализ данных, представленных в таблице 4, показывает, что в учреждении в 1 квартале 2015 г. текучесть кадров составила 3,2 %. Во 2 квартале 2015 г. текучесть кадров снизилась на 0,016 процентного пункта и составила 1,6 %, в 3 квартале 2015 г. коэффициент текучести кадров не изменился. Проведенные расчеты показывают, что текучесть кадров в учреждении не превышает естественный уровень (3-5 %).

Таблица 4

Движение кадров МБУ «МФЦ» в 2015 г.

Показатели	1 квартал 2015 г.	2 квартал 2015 г.	3 квартал 2015 г.	Отклонения 3 квартала 2015 года от	
				(+/-)	
				1 квартала	2 квартала
Среднесписочная численность всего, чел.	63	63	64	1	1
в том числе специалистов, чел.	51	51	52	1	1
Принято на работу всего, чел.	2	1	1	-1	-
в том числе специалистов, чел.	2	1	1	-1	-
Уволено с работы всего, чел.	2	1	1	-1	-

в том числе по собственному желанию, чел.	2	1	1	-1	-
в том числе специалистов, чел.	2	1	1	-1	-
Коэффициент приема кадров всего	0,032	0,016	0,016	-0,016	-
в том числе специалистов	0,039	0,020	0,019	-0,012	-0,001
Коэффициент выбытия кадров, всего	0,032	0,016	0,016	-0,016	-
в том числе специалистов	0,039	0,020	0,019	-0,019	-0,001
Коэффициент оборота кадров, всего	0,063	0,032	0,032	-0,036	-
в том числе специалистов	0,078	0,040	0,040	-0,038	-
Коэффициент текучести кадров	0,032	0,016	0,016	-0,016	-

Источник: Отчет по труду.

Возрастной состав работников МФЦ представлен на рисунке 3. Большая часть работников находится в возрасте от 30 до 40 лет – 38 %, а также в возрасте старше 40 лет – 35 %.

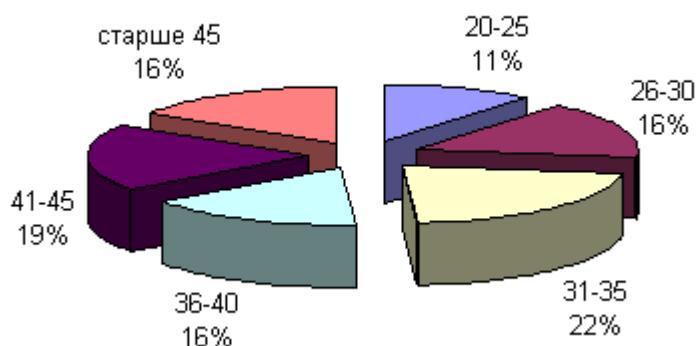


Рисунок 3 - Возрастной состав работников МБУ «МФЦ» в 2015 г., %

Источник: Отчет по труду.

Образовательная структура персонала представлена на рисунке 4.

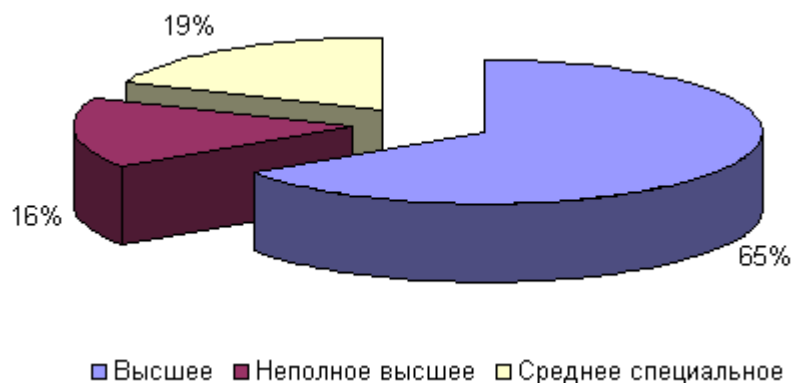


Рисунок 4 - Образовательный состав работников МБУ «МФЦ» в 2015 г., %

Источник: Отчет по труду.

65 % работников имеют высшее образование, еще 16 % - получают высшее образование.

Структура персонала по полу представлена на рисунке 5.

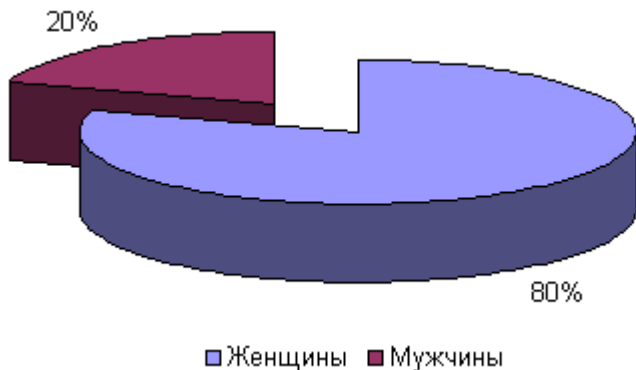


Рисунок 5 - Состав работников МБУ «МФЦ» в 2015 г.

по гендерному признаку, %

Источник: Отчет по труду.

Работники МФЦ – это преимущественно, женщины.

2.2. Анализ политики мотивации персонала МБУ «МФЦ»

Для мотивации и стимулирования персонала в МБУ «МФЦ» применяются материальные и моральные методы.

Среднемесячная заработная плата в 2015 г. возросла. В 3 квартале 2015 г. она составила 27,71 тыс.руб. Среднемесячная заработная плата в г.о. Тольятти в 2015 г. составила 33 111 руб., то есть в МФЦ уровень оплаты труда ниже, чем в среднем по городу (на 16,31 %) и не является конкурентоспособным.

С целью стимулирования к успешному и добросовестному исполнению штатными работниками МФЦ своих должностных обязанностей на высоком уровне, улучшения качества услуг, оперативного и грамотного решения текущих вопросов и ответственности за принимаемые решения в учреждении принято Положение о материальном стимулировании работников, которое устанавливает порядок и условия выплаты премий, надбавок, поощрительных выплат и материальной помощи. Основанием материальных выплат (надбавок, премий, поощрительных выплат, материальной помощи) сотрудникам являются приказы директора учреждения. Материальные выплаты, которые производятся в виде предоставления оплачиваемых дней, в определенных случаях указаны в таблице 5.

Таблица 5

Материальные выплаты работникам МБУ «МФЦ» в виде предоставления оплачиваемых дней отдыха в особых случаях

Случаи предоставления оплачиваемых дней	Количество дней
Свадьба самого работника	3
Свадьба детей	2
Для организации похорон ближайших родственников (членов семьи)	3
Юбилеи 50, 55, 60 лет	1
Проводы ребенка в армию	1

Источник: Положение о материальном стимулировании работников.

Работникам МФЦ в течение года может быть предоставлена материальная помощь. Основанием выплаты материальной помощи является заявление сотрудника. Предоставление материальной помощи производится в случаях, представленных в таблице 6.

Таблица 6

Случаи и размер выплаты материальной помощи работникам МБУ «МФЦ»

Случаи выплаты материальной помощи	Размер денежных выплат, руб.
---	-------------------------------------

к юбилейным датам (женщинам на 50-летие, 55-летие, мужчинам – на 50-летие, 60-летие)	не более 10000 рублей
к свадьбе работника	не более 10000 рублей
на похороны близких членов семьи	не более 10000 рублей
на дорогостоящее обследование	не более 20000 рублей
на операцию	не более 40000 рублей.

Источник: Положение о материальном стимулировании работников.

Поощрительные выплаты и выделение материальной помощи производятся работникам предприятия в пределах средств экономии фонда оплаты труда. Проведем анализ данных по количеству человек, получивших материальное вознаграждение (таблица 7).

Таблица 7

Анализ данных по количеству работников МБУ «МФЦ», получивших материальное не денежное вознаграждение в 2015 г.

Наименование материального неденежного вознаграждения	1 квартал	3 квартал, чел.	
	руб. в расчете на чел. одного работника	чел.	руб. в расчете на одного работника
Подарок на 8 марта, 23 февраля 63	200	-	
Подарки сотрудникам к 1 сентября	-	64	500

Источник: Отчет по труду.

По данным таблицы 7 видно, что материальное неденежное поощрение – это подарки сотрудникам и их детям. В среднем за год стоимость одного подарка составляет 350 руб.

На 2015 г. в МБУ «МФЦ» разработан план обучения, мероприятия которого направлены как на рост профессиональных качеств сотрудников, так и на этико-эстетическое образование. В соответствии с разделами данного плана всем работникам предоставлены условия для расширения профессиональных знаний по всем направлениям деятельности МФЦ и непрерывного совершенствования своего мастерства: организуются лектории, практические занятия, вебинары с возможностью повторного просмотра представленного материала, разрабатываются методические пособия, проводится тестирование.

Данные об обучении персонала представлены в таблице 8. В целом вопросам обучения специалистов МФЦ уделяется большое внимание. На еженедельных оперативных совещаниях анализируется работа, специалистов центра, перед ними выступают специалисты службы, (в частности налоговой, ПФР), разъясняют законодательство, на практике демонстрируют порядок работы.

Таблица 8

Данные об обучении персонала МБУ «МФЦ» в 2015 г.

Наименование вида обучения	1 квартал 2015 г.	2 квартал 2015 г.	3 квартал 2015 г.	Темп роста, 3 квартал/ 1 квартал, %	Темп роста, 3 квартал/ 2 квартал, %
Посещение лекториев	25	15	18	60,00	120,00
Практические занятия	10	12	14	120,00	116,67

Вебинары	7	13	15	185,71	115,38
Всего	42	40	47	95,24	117,50

Изучение регламентов муниципальных услуг проводится под контролем сотрудников администрации района. Обучение по предоставлению государственных услуг проходит на курсах учебных центров на базе соответствующих ведомств таких как, например, «Обучение предоставления услуг Пенсионного фонда», «Обучение предоставления услуг по надзору в сфере защиты прав потребителей».

Виды морального стимулирования, применяемые в МФЦ, представлены в таблице 9.

Таблица 9

Данные по количеству работников МБУ «МФЦ» в 2015 г., получивших моральное поощрение

Наименование морального поощрения	1 квартал 2015 г.	2 квартал 2015 г.	3 квартал 2015 г.	Темп роста, 3 квартал/ 1 квартал, %	Темп роста, 3 квартал/ 2 квартал, %
Продвижение по службе	-	1	2	-	200,00
Словесное поздравление сотрудника с Днем рождения с участием руководителя.	13	25	34	208,33	136,00
Похвала руководителем сотрудника на коллективном собрании	21	33	35	157,14	106,06

Из таблицы 9 видно, что в 3 квартале по сравнению с предыдущими, количество человек, получивших моральное поощрение, увеличилось.

Таким образом, по результатам исследования, проведенного во второй главе работы, могут быть сделаны следующие **выводы**.

МБУ «МФЦ» полностью укомплектовано кадрами. Большая часть работников имеют высшее образование. Текучесть кадров невысока и составляет по данным 3 квартала 2015 г. 1,6 %.

Всего за 2015 г. обучение прошли все работники МФЦ, в том числе 58 работников посетили лектории, 36 – практические занятия, 35 – вебинары. Однако, качество внешних обучающих программ оценена работниками не высоко. Более трети работников считают, что организация процесса обучения является достаточно посредственной. Компетентность преподавателей, проводящих обучения, оценена низко 29,41 % прошедших обучение работников. Столько же работников считают, что курсы обучения мало информативны. Лишь 11,77 % работников, посетивших обучающие курсы, считают, что польза полученных знаний высока. В то же время почти 60 % работников считают, что они практически не получили новых знаний и нового опыта.

В МБУ «МФЦ» имеют место барьеры в использовании на практике результатов обучения как со стороны руководства, которое часто не стремится использовать кадровый потенциал с учетом новых полученных в ходе обучения знаний и навыков, так и со стороны самих служащих, которые либо не считают нужным распространять в коллективе полученные в ходе обучения знания, либо сталкиваются с отторжением новых принципов работы со стороны коллег. Следует также отметить отсутствие налаженной системы информированности сотрудников о сроках, формах и месте прохождения ими повышения квалификации.

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в МБУ «МФЦ».

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию

мотивации трудовой деятельности персонала муниципального бюджетного учреждения «Многофункциональный центр

предоставления государственных и муниципальных услуг»

3.1. Мероприятия по совершенствованию мотивации

трудовой деятельности персонала МБУ «МФЦ»

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что кадровая работа по мотивации персонала в МБУ «МФЦ» требует совершенствования.

В современных условиях высокую значимость приобретает проблема мотивации служащих государственных учреждений не только к качественному выполнению своих функциональных обязанностей, но и к постоянному развитию, повышению уровня своего профессионального развития. Особое значение приобретает проблема формирования резерва профессиональных кадров, способных конструктивно и качественно при назначении на соответствующую должность выполнять должностной регламент. Качественное оказание государственных услуг среди прочих факторов играет немаловажную роль в повышении конкурентоспособности муниципальных образований.

В настоящее время формирование кадрового резерва МБУ «МФЦ» осуществляется на конкурсной основе. Кадровая служба учреждения размещает информацию о вакансии на официальном сайте. Однако, в рамках действующего регламента возникают проблемы в связи с документами, которые гражданин должен представить для участия в конкурсе.

Во-первых, требуется копия трудовой книжки. Но для того чтобы получить ее, гражданину необходимо объяснить специалисту кадровой службы причину получения копии, как следствие, информация об этом попадает к работодателю участника конкурса. Опыт проведения конкурсов показывает, что из 100 участников конкурса победителями становятся 3-5 человек. Возникает вопрос: есть ли смысл информировать свое руководство об участии в конкурсе? Это может привести к различным, в том числе негативным, последствиям для дальнейшего профессионального развития, ведь вероятность того, что человек станет победителем, очень мала. Полагаем, что для членов конкурсной комиссии достаточно той информации о профессиональной деятельности, которая содержится в анкете.

Еще одним необходимым документом является копия диплома об образовании, заверенная кадровой службой по месту работы или нотариусом. В то же время работник кадровой службы, который принимает документы конкурсанта для участия в конкурсе, вполне может при наличии подлинника сам заверить копию диплома.

В связи с этим предлагаются следующие рекомендации по упрощению процедуры представления документов участниками конкурса:

1. Необходимо ввести презумпцию добросовестности гражданина и достоверности сведений, представляемых им для участия в конкурсе.
2. Нужно перевести процедуру приема документов кандидатов для участия в конкурсе в электронный вид (на проекте «самовыдвижения» для формирования резерва управленческих кадров гражданин, желающий принять участие в отборочных процедурах, заполняет развернутую анкету, которая сразу поступает к специалисту, ответственному за формирование резерва управленческих кадров).
3. Следует отменить представление заверенной кадровой службой или нотариусом копии диплома и копии трудовой книжки.

Рассмотрим проверку сведений, представляемых участниками конкурса.

Во-первых, отметим, что проверку сведений о доходах провести невозможно, так как для этого нет предусмотренных нормативными правовыми актами оснований. В результате кадровая служба МБУ «МФЦ» проверяет наличие гражданства, отсутствие судимости, подлинность диплома. Это занимает много времени и приводит к тому, что проведение второго этапа конкурса возможно в лучшем случае через полтора-два месяца после окончания приема документов.

Порядок информирования граждан тоже заслуживает внимания. В настоящее время это происходит путем направления заказных писем участникам конкурса. Результат этой работы — приблизительно 20 % возвращенных писем в связи с отсутствием адресата плюс почтовые расходы. Если бы была предусмотрена возможность информирования участников конкурса через Интернет, то выиграли бы все: и органы власти, и граждане, участвующие в конкурсе, поскольку секретарь комиссии мог бы в реальном времени информировать участников конкурса, а участник конкурса мог бы лично и своевременно получать необходимую информацию.

Таким образом, с учетом выявленных недостатков, предлагается следующий алгоритм для проведения конкурса на включение в кадровый резерв.

1. Кадровой службой МБУ «МФЦ» на официальном сайте размещается информация о проведении конкурса на включение в кадровый резерв на должности с указанием периода приема документов, ссылок на формы анкеты и заявления, необходимые

для заполнения, и адреса, по которому их нужно направить.

2. Кандидат заполняет анкету и заявление установленного образца, размещенные на официальном сайте МБУ «МФЦ», с указанием должности, в кадровый резерв на которую претендует, отправляет их по указанному адресу в электронном виде.

3. Сотрудник кадровой службы:

- получает по электронной почте все сведения о кандидатах, формирует их дела, осуществляет проверку подлинности дипломов об образовании путем запросов в вузы, проверку наличия (отсутствия) у кандидата судимости путем запросов в ИЦ МВД (ИЦ ГУВД) и назначает дату проведения собеседования;
- публикует дату проведения собеседования и список кандидатов, допущенных к собеседованию, на официальном сайте МБУ «МФЦ»;
- информирует претендентов по адресам электронной почты, указанным в заявлении; организует работу конкурсной комиссии, собеседование.

4. Кандидат:

- присутствует на заседании конкурсной комиссии в назначенное время с оригиналами документов согласно перечню, установленному федеральным законодательством (если будет создана электронная база данных вузов, где будут размещены сведения о выданных дипломах, можно будет исключить необходимость представления оригинала диплома о высшем профессиональном образовании).

5. По результатам конкурса:

- сотрудник кадровой службы публикует результаты конкурса на официальном сайте МБУ «МФЦ»;
- приказом представителя нанимателя гражданина включают в кадровый резерв.

Полагаем, что предложенный алгоритм имеет следующие преимущества:

- удобство: кандидат и сотрудник кадровой службы поддерживают связь дистанционно; у кандидата нет необходимости обращаться в МБУ «МФЦ» по поводу каждого собранного документа; кандидат только один раз присутствует на заседании конкурсной комиссии;
- экономия времени и средств;
- отсутствие бумажной волокиты.

Кроме того, предлагается формирование кадрового резерва путем выбора на одну и ту же должность конкурсной комиссией трех кандидатов. Это позволит МБУ «МФЦ» проводить их ранжирование в соответствии с их профессиональными и деловыми качествами, а для самих кандидатов станет своеобразным стимулом занять первую лидирующую позицию среди кандидатов.

Бюджет затрат на реализацию мероприятия представлен в таблице 10.

Таблица 10

Бюджет затрат на мероприятие по совершенствованию работы с кадровым резервом

Статья затрат	Количество, ед.	Цена, руб.	Сумма, руб.
Информационная брошюра о порядке формирования и функционирования кадрового резерва	20	50	1 000

Второе мероприятие касается внесения изменений в действующую формулу расчета переменной части оплаты труда служащих и направлено на повышение уровня удовлетворенности служащих своей работой и на снижение текучести кадров.

Среди мотивационных мер воздействия на служащих государственных учреждений особое место принадлежит мерам экономического поощрения. Применяемые в настоящее время экономические меры воздействия находят отражение в денежном содержании служащего.

Денежное содержание служащего состоит из постоянной и переменной частей, при этом переменная часть выполняет основную мотивационную роль. Переменная часть оплаты труда государственного гражданского служащего состоит из нескольких составляющих:

$$VP = E + SC + OS + DT + MP + LS + OP, (1)$$

где E – надбавка за выслугу лет на гражданской службе;

SC – надбавка за особые условия гражданской службы;

OS – надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

DT – премия за выполнение особо важных и сложных заданий;

MP – ежемесячное денежное поощрение;

LS – единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальную помощь;

OP – иные выплаты, предусмотренные соответствующими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Анализ комплекса действующих экономических стимулов позволяет сделать вывод о целевых ориентирах действующей системы мотивации и стимулирования труда служащих государственных учреждений. Одним из главных целевых ориентиров является формирование долгосрочных отношений. Вместе с тем, система не нацеливает данную категорию служащих на постоянное профессиональное развитие.

Учитывая важность прохождения конкурса на включение в резерв управленческих кадров, МБУ «МФЦ» необходимо разрабатывать комплекс мер экономического воздействия на служащих, нацеливающих их на достижение указанной цели. В связи с этим предлагаем внести изменения в действующую формулу расчета переменной части оплаты труда служащих, добавив в нее следующие надбавки: надбавка за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров; надбавка за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров.

В результате формула расчета переменной части оплаты труда примет вид:

$$VP = E + SC + OS + DT + MP + LS + PC + IR + OP, (2)$$

где PC – надбавка за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров;

IR – надбавка за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров.

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров вводится в целях поощрения служащих, желающих повышать уровень своего профессионального развития

путем прохождения конкурса на включение в кадровый резерв. Считаем целесообразным установить размер надбавки в размере 10% к должностному окладу.

Надбавка устанавливается с момента подачи документов соискателем на участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров. Рекомендуемый период действия надбавки – 3 года. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров вводится в целях повышения значимости статуса государственного гражданского служащего, включенного в резерв управленческих кадров, а также стимулирования его дальнейшего профессионального развития и продвижения по карьерной лестнице.

Считаем целесообразным установить как минимальный, так и максимальный размер надбавки: минимальный размер надбавки – 10% к должностному окладу; максимальный размер надбавки – 25% к должностному окладу. Размер надбавки предлагаем сделать дифференцированным в зависимости от периода времени нахождения в кадровом резерве (см. таблицу 11).

Таблица 11

Зависимость размера надбавки от времени нахождения в резерве управленческих кадров

Период времени нахождения в кадровом резерве Размер надбавка

1 день - 3 года	10%
3 года 1 день - 6 лет	15%
6 лет 1 день - 9 лет	20%
9 лет 1 день и выше	25%

Введение минимального и максимального размера надбавки позволит МБУ «МФЦ» мотивировать служащих на повторное участие и прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров.

Таким образом, предлагаемые меры экономического воздействия способствуют не просто формированию долгосрочных отношений между МБУ «МФЦ» и служащими, но и повышению их профессионального мастерства, выстраиванию вектора карьерного роста.

Доказав актуальность и целесообразность введения дополнительных надбавок к должностному окладу служащего, формирующих направление его развития, необходимо проанализировать возможность МБУ «МФЦ» самостоятельно перераспределять средства фонда оплаты между различными выплатами.

Помимо средств, направляемых на выплату должностных окладов, в фонд оплаты труда служащих входят средства, предназначенные для дополнительных выплат (см. рисунок 6).

Анализ действующих законодательных актов показал, что МБУ «МФЦ» обладает правом вносить коррективы в структуру фонда оплаты труда служащих. Иными словами, МБУ «МФЦ» может вносить изменения в состав денежного вознаграждения служащему, что играет ключевую роль в мотивации.

Перераспределяя средства между различными выплатами и вводя новые виды стимулирующих выплат, МБУ «МФЦ» имеет реальную возможность формировать целевые ориентиры для служащих путем грамотного использования экономических мотиваторов.



Рисунок 6 - Структура годового фонда оплаты труда служащих МБУ «МФЦ» в 2015 г.

Источник: Отчет по труду.

По данным МБУ «МФЦ» потенциально участвовать в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров по данным 2015 г. могут 18 чел. Фонд их оплаты труда за 2015 г. составил 10 110 тыс.руб., из которых 3 336 тыс.руб. – это должностной оклад. Тогда затраты на выплату надбавки за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров в размере 10% к должностному окладу составят: $3\,336 * 10\% = 334$ тыс.руб., а надбавки к должностному окладу за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров - $3\,336 * 17,5\% = 584$ тыс.руб. (минимальный 10%, максимальный – 25%). Всего затрат на выплату надбавок: $334 + 584 = 918$ тыс.руб. Для осуществления выплат предлагается использовать средства фонда премий за выполнение особо важных и сложных заданий. В целом же фонд оплаты труда останется без изменений.

Предлагаемое мероприятие не требует дополнительных затрат, так как выплата надбавок осуществляется за счет перераспределения средств фонда оплаты между различными выплатами.

Третье мероприятие касается совершенствования системы повышения квалификации служащих МБУ «МФЦ».

Направление служащего на обучение должно быть основано на оценке его образовании, уровня профессиональных навыков, личностных качеств, опыте работы. В связи с этим в таблице 12 представлена оценка уровня профессиональных знаний, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей.

Таблица 12

Бальная оценка профессиональных знаний служащих

Перечень знаний

Оценка

Балы Характеристика оценки

Знание Конституции РФ применительно к исполнению своих должностных обязанностей, прав и ответственности	9-10 7-8 4-6 1-3	Обладает очень высокими знаниями Обладает высокими знаниями Знания удовлетворительные Знания минимальные
Знание Федеральных законов и нормативных правовых актов применительно к исполнению своих должностных обязанностей	9-10 7-8 4-6 1-3	Обладает очень высокими знаниями Обладает высокими знаниями Знания удовлетворительные Знания минимальные
Знание нормативно-правовых и нормативных актов субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления применительно к исполнению своих должностных обязанностей	9-10 7-8 4-6 1-3	Обладает очень высокими знаниями Обладает высокими знаниями Знания удовлетворительные Знания минимальные

По результатам такой оценки выявляются служащие, которым необходимо дополнительное образование, повышение квалификации. Кроме того, необходимо учитывать образовательные потребности служащих. Среди актуальных направлений подготовки служащие МБУ «МФЦ выделяют правовые основы деятельности (указали 56%), основы рыночной экономики (32%), компьютерные информационные технологии (26%), делопроизводство (27%), региональная политика (13%), социальная политика (12%). Также выделяют и такие сферы, в которых проявляются весьма заметные черты специфики конкретной деятельности. Это градостроительство, землеустройство, молодежная политика, жилищное прав.

Оценку уровня знаний рекомендуется проводить до начала обучения с целью определения образовательных потребностей служащего для выполнения служебных функций (в форме тестирования и собеседования с руководителем отдела кадров), на финальном этапе обучения - проводить оценку знаний в форме круглого стола, тестирования, защиты аттестационной работы.

Кроме того, освещение проблем переподготовки внутри МБУ «МФЦ» требует большей гласности. Необходимо заранее информировать работающих о сроках и месте прохождения ими профессионального обучения. По нашему мнению, это даст возможность более четко планировать работу - свою и подчиненных, а также позволит согласовать программу обучения с обучающей организацией.

На сегодняшний день актуальным направлением совершенствования организации обучения, подготовки и переподготовки служащих является использование инновационных методов. Необходимо установить и практиковать следующие основные виды развития образовательного потенциала кадров, обеспечивающие перманентность обучения:

- систематическое самостоятельное обучение кадров (самообразование) по индивидуальному плану, утверждаемому непосредственными руководителями и выполняемыми под их контролем;
- участие не реже одного раза в месяц в постоянно действующих семинарах по социально-экономическим и другим вопросам как по месту служебной деятельности, так и в других организациях, в том числе принадлежащих к негосударственному сектору экономики;
- краткосрочное (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) обучение по месту службы или в учебных заведениях системы повышения квалификации;
- среднесрочное (сроком от 3 до 6 месяцев) обучение в целях получения специализации по специальности «государственное и муниципальное управление» для тех, кто имеет непрофильное образование в качестве базового, и наоборот;
- переподготовка - получение новой специальности по профилю деятельности учреждения в специализированных институтах переподготовки специалистов, а также на соответствующих факультетах вузов.

Таким образом, в целях совершенствования системы дополнительного обучения, повышения квалификации служащих МБУ «МФЦ» рекомендовано:

- 1) при составлении плана обучения на год учитывать результаты оценки образования, уровня профессиональных навыков, личностных качеств, опыта работы служащего;
- 2) на финальном этапе обучения проводить оценку знаний в форме круглого стола, тестирования, защиты аттестационной работы;
- 3) использовать инновационные методы обучения, подготовки и переподготовки служащих, в том числе дистанционные.

Бюджет затрат на реализацию программ индивидуального обучения служащих представлен в таблице 13.

Таблица 13

Бюджет затрат на реализацию программ индивидуального обучения служащих

Статья затрат	Количество, ед.	Цена, тыс.руб.	Сумма, тыс.руб.
Затраты на обучение 64		5,00	320,00

Общий бюджет на реализацию предлагаемых мероприятий составляет 321,00 тыс.руб. (1,00 + 320,00).

3.2. Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий необходимо сопоставить затраты на их реализацию и предполагаемый экономический эффект.

Внесение изменений в порядок формирования кадрового резерва требует дополнительных затрат в размере 1 тыс.руб.

Внесение изменений в действующую формулу расчета переменной части оплаты труда служащих дополнительных затрат не требует, так как финансирование происходит за счет перераспределения средств по статьям затрат в рамках утвержденного ФОТ.

Внедрение методики оценки уровня образования, профессиональных навыков, личностных качеств, опыта работы служащего при составлении плана обучения предусматривает, что затраты на обучение составят 321 тыс. руб., или в среднем по 5,00 тыс.руб. на одного служащего. В 2015 г. на обучение и повышение квалификации служащих в рамках утвержденного бюджета было затрачено 307,68 тыс.руб., то есть планируется увеличение затрат на 13,32 тыс.руб. (321,00 - 307,68), или на 4,33 %.

Таким образом, дополнительные затраты составляют: $1,00 + 13,32 = 14,32$ тыс.руб. Финансирование дополнительных расходов предполагается за счет перераспределения структуры расходов МБУ «МФЦ» в рамках закрепленных полномочий.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятия связана, в первую очередь с сокращением затрат на поиск кадров, а также с исключением потерь, связанных с назначением на должность служащих, не соответствующих предъявляемым требованиям.

На сегодняшний день общая численность сотрудников МБУ «МФЦ» составляет 64 чел. В 3 квартале 2015 г. 2 чел. было принято в порядке замещения должностей. В среднем на замещение одной вакансии служащего затрачивается около 7 тыс.руб. (публикация объявлений, проведение тестирований, собеседований). Итого затраты составили: $2 * 7 = 14$ тыс.руб. Совершенствование кадровой работы позволит исключить эти затраты, что является финансовой выгодой.

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий используем показатель ROI «Доход от инвестиций».

$ROI = \text{Финансовая выгода} / \text{Бюджет затрат (З)}$

$ROI = 14 / 13,32 = 1,05.$

Величина ROI больше единицы, то есть результат превышает расходы, следовательно, затраты на совершенствование системы мотивации персонала МБУ «МФЦ».

Социальный эффект от внедрения мероприятий следующий:

- обеспечение возможности развития карьеры персонала, а, следовательно, повышение его мотивации и лояльности;
- качественное обеспечение МБУ «МФЦ» подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие — по смежным направлениям;
- снижение текучести кадров.

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по повышению эффективности трудовой мотивации работников МБУ «МФЦ» эффективны.

Заключение

Мотивация труда, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Процесс создания системы мотивации персонала очень сложен, но при этом и очень важен. Он требует не только постоянного внимания, но и учета особенностей российского менталитета. Прежде всего, руководители должны понять, что физическое присутствие работника на работе не означает, что он эффективно трудится. Необходимо понять, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его поведения и какими способами они могут быть

приведены в действие, можно ли разработать систему форм и методов управления персоналом.

Во второй главе работы проведено исследование системы мотивации персонала работников многофункционального центра предоставления государственных услуг.

Численность персонала организации – 64 чел. Функции управления персоналом в учреждении возложены на работников отдела кадров.

МБУ «МФЦ» полностью укомплектовано кадрами. Большая часть работников имеют высшее образование. Текучесть кадров невысока и составляет по данным 3 квартала 2015 г. 1,6 %.

По результатам оценки удовлетворенности служащих своей работой выявлено, что основной проблемной зоной в удовлетворении материальных потребностей у госслужащих можно назвать финансовую составляющую их условий труда. Почти половина служащих не довольны размером заработной платой и предлагаемым социальным пакетом.

Служащие достаточно скептически оценивают возможность карьерного роста (40% считают такую возможность незначительной).

Всего за 2015 г. обучение прошли все работники МФЦ, в том числе 58 работников посетили лектории, 36 – практические занятия, 35 – вебинары. Однако, качество внешних обучающих программ оценена работниками не высоко. Более трети работников считают, что организация процесса обучения является достаточно посредственной. Компетенция преподавателей, проводящих обучения, оценена низко 29,41 % прошедших обучение работников. Столько же работников считают, что курсы обучения мало информативны. Лишь 11,77 % работников, посетивших обучающие курсы, считают, что польза полученных знаний высока. В то же время почти 60 % работников считают, что они практически не получили новых знаний и нового опыта.

В МБУ «МФЦ» имеют место барьеры в использовании на практике результатов обучения как со стороны руководства, которое часто не стремится использовать кадровый потенциал с учетом новых полученных в ходе обучения знаний и навыков, так и со стороны самих служащих, которые либо не считают нужным распространять в коллективе полученные в ходе обучения знания, либо сталкиваются с отторжением новых принципов работы со стороны коллег. Следует

также отметить отсутствие налаженной системы информированности сотрудников о сроках, формах и месте прохождения ими повышения квалификации.

В целях совершенствования системы трудовой мотивации МБУ «МФЦ» разработаны следующие рекомендации:

1. Совершенствование работы с кадровым резервом, что улучшит качественное укомплектование МБУ «МФЦ» служащими:

- упрощение процедуры представления документов участниками конкурса на основе перевода процедуры приема документов кандидатов для участия в конкурсе в электронный вид: кандидат и сотрудник кадровой службы поддерживают связь дистанционно; у кандидата нет необходимости обращаться в МБУ «МФЦ» по поводу каждого собранного документа; кандидат только один раз присутствует на заседании конкурсной комиссии;
- формирование кадрового резерва путем выбора на одну и ту же должность конкурсной комиссией трех кандидатов. Это позволит МБУ «МФЦ» проводить их ранжирование в соответствии с их профессиональными и деловыми качествами, а для самих кандидатов станет своеобразным стимулом занять первую лидирующую позицию среди кандидатов.

2. Внесение изменений в действующую формулу расчета переменной части оплаты труда служащих в целях повышения удовлетворенности служащих МБУ «МФЦ» трудом. Предлагается:

- введение надбавки за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров. Такую надбавку предлагается ввести в целях поощрения служащих, желающих повышать уровень своего профессионального развития путем прохождения конкурса на включение в кадровый резерв. Целесообразно установить надбавку в размере 10% к должностному окладу. Рекомендуемый период действия – 3 года;
- введение ежемесячной надбавки к должностному окладу за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров в целях повышения значимости статуса служащего государственного учреждения, включенного в резерв управленческих кадров, а также стимулирования его дальнейшего профессионального развития и продвижения по карьерной лестнице. Предлагается установить минимальный размер надбавки – 10% к должностному окладу и максимальный – 25%. Размер надбавки зависит от времени нахождения в резерве управленческих кадров.

Предлагаемое мероприятие не требует дополнительных затрат, так как выплата надбавок осуществляется за счет перераспределения средств фонда оплаты между различными выплатами.

3. Внедрение методики оценки компетентности на основе уровня образования, профессиональных навыков, личностных качеств, опыта работы служащего при составлении плана обучения. Рекомендовано:

1. при составлении плана обучения на год учитывать результаты оценки образования, уровня профессиональных навыков, личностных качеств, опыта работы служащего;
2. на финальном этапе обучения проводить оценку знаний в форме круглого стола, тестирования, защиты аттестационной работы;
3. использовать инновационные методы обучения, подготовки и переподготовки служащих, в том числе дистанционные.

Проведенные расчеты показали, что предлагаемые мероприятия экономически эффективны.

Список литературы

Трудовой кодекс. – М.: Инфра-М, 2015.

Адамчук В.В., Ромашов О.В. Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. – М.: Инфра-М, 2011.

Антонов С. Эффективная система мотивации персонала как основа «бережливого производства» / С.Антонов, И.Антонова // Стандарты и качество. - 2013. - № 2. - С.82-84.

1. Артельный Ю.А. Мотивация вовлечения персонала в деятельность по совершенствованию / Ю.А.Артельный, С.В.Рябова, Ю.Б.Пирогова // Методы менеджмента качества. - 2010. - № 8. - С.32-35.
2. Боковня А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) - М. : ИНФРА-М, 2011.

Богин И. 101 совет по мотивации. – М.: Альпина Паблшер, 2012.

Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2012.

1. Волчанский А. Как стать «работодателем мечты» // Business excellence = Деловое совершенство. - 2012. - № 10. - С.28-30.

Генкин Б., Никитина И. Управление человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2013.

Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. – М.: Инфра-М, 2011.

1. Дегсвер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. — М.: Бином, 2010.

Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М.: Инфра-М, 2011.

Иванова С. Мотивация на 100%. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

1. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012.
2. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала. — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — 109 с.

Кулинцев И.М. А. Экономика и социология труда: учеб. пособие / И.М. Кулинцев – М. : Центр экономики и маркетинга, 2010.

Левин К. Разрешение социальных конфликтов. — СПб: Речь, 2011.

Левитский Б. Развитие персонала в российских организациях на основе «компетентностного» подхода // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 5. - С.123-127.

Литвинюк А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2014. – 352 с.

1. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. - КНОРУС. 2010.

Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом. – М.: Инфра-М, 2011.

Макклелланд Д. Мотивация человека. - СПб.: Питер, 2011.

Маслоу А.Х. Мотивация и личность. – СПб: Питер, 2012.

Меркулов А. Нематериальная мотивация: как стать «легендой фирмы» // Business excellence = Деловое совершенство. - 2013. - № 2. - С.56-60.

Мирушова И. Управление мотивацией персонала. – М.: Феникс, МарТ, 2011.

Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. - М.: Смысл, 2013. - 608 с.

Одегов Ю., Руденко Г., Апенько С., Мерко А. Мотивация персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2011.

Погудин О. Творческая активность персонала и инновационная среда организации / О.Погудин, А.Тарасов // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - № 1. - С.32-40.

Рыхтикова Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления / Н.Рыхликова, С.Лысова // Пробл. теории и практики управл. - 2012. - № 6. - С.92-96.

Скрипко Л.Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? // Методы менеджмента качества. - 2012. - № 4. - С.30-36.

Соломин И. Л. Экспресс-диагностика персонала. – М.: Речь, 2013. - 296 с.

Стойновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности // Пробл. теории и практики управл. - 2012. - № 6. - С.97-102.

Урбан М. Успех чужими руками. Эффективное делегирование полномочий. – М.: Альпина Паблшер, 2013.

Чешун Р.А. Особенности формирования и функционирования системы управления кадровым потенциалом предприятия // Уровень жизни населения регионов России. - 2012. - № 2. - С.114-120.