

## **Содержание:**

### **Введение**

Основной проблемой управления в отечественных предприятиях является применение стандартных систем и старых моделей мотивации, под которыми понимается зависимость эффективности труда от того количества материальных компенсаций, получаемых работниками. Но реальность такова, что материальная составляющая не определяет эффективность труда. В связи с этим возникает необходимость в использовании новых технологий и формировании индивидуальных систем мотивации.

Таким образом, в настоящее время проблема мотивации сотрудников является одной из ключевых на любом предприятии и требует постоянного внимания руководителей всех уровней управления. Существует необходимость создания цельной системы мотивации, определения методов ее реализации, оценки и коррекции. Система мотивации должна быть тесно связана со стратегическими целями организации. Грамотно подобранная система мотивации не только повышает производительность труда, но и влияет на отношение сотрудника организации к труду, что в свою очередь ведет к повышению прибыльности предприятия.

Все выше обозначенное свидетельствует об **актуальности** темы написания курсовой работы.

**Цель** написания курсовой работы– формулирование предложений по совершенствованию технологий мотивации в ГО УМЧС.

**Объект** курсовой работы– Гродненское областное управление Министерства по чрезвычайным ситуациям (ГО УМЧС).

#### **Задачи:**

- провести анализ технологий мотивации персонала в ГО УМЧС.
- разработать рекомендации по повышению эффективности технологий мотивации персонала в ГО УМЧС и оценить их эффективность.

1. Анализ технологий материальной и нематериальной мотивации труда в ГО УМЧС

Профессиональная деятельность сотрудников государственной противопожарной службы Гродненского областного управления МЧС (далее – ГО УМЧС) протекает в экстремальных условиях связанных с ликвидацией пожаров, и характеризуется воздействием значительного числа стрессогенных факторов. Это предъявляет повышенные требования к психологическим качествам личности, среди которых одно из ведущих мест занимает профессиональная мотивация.

По состоянию на 01.01.2017 в состав ГО УМЧС входят:

38 пожарных аварийно-спасательных части (далее – ПАСЧ);

74 пожарных аварийно-спасательных поста (далее – ПАСП).

Газодымозащитная служба (далее – ГДЗС) области насчитывает 2009 газодымозащитников, прошедших обучение и имеющих допуск к самостоятельной работе в непригодной для дыхания среде, из них:

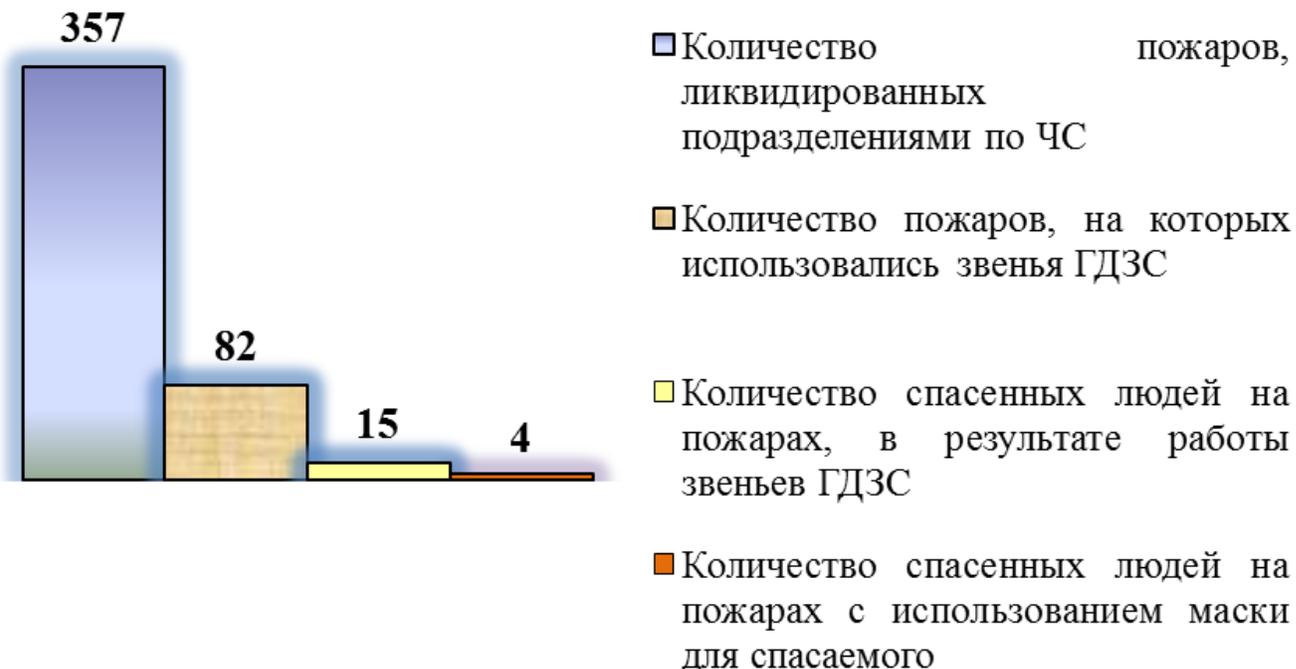
1797 газодымозащитников входит в состав дежурных смен (штатное количество работников (газодымозащитников), осуществляющих дежурство в сменном режиме);

212 газодымозащитников не входят в состав дежурных смен (начальники (заместители) начальников подразделений (ЦОУ УМЧС, ПАСО, Г(Р)ОЧС, ПАСЧ, УПАСЧ УЦ, ПАСП), работники ШЛЧС, отделов ЛЧС, ОСиБП, ППЧ, ППП, другие работники, допущенные приказом к работе в изолирующих противогазах).

Ежедневно заступает на боевое дежурство в гарнизонах области порядка 599 газодымозащитников.

Проблема мотивации сотрудников ГПС является профессионально значимой для ГО УМЧС, от нее зависит не только эффективность деятельности сотрудников, но и спасение жизни пострадавших.

Согласно статистическим сведениям в первом полугодии 2017 года подразделениями Гродненского областного УМЧС ликвидировано 357 пожаров, в т.ч.82 раза (23%) с использованием ГДЗС. Благодаря успешной работе газодымозащитников от пожаров спасены 15 человек, в т.ч.4 – с использованием масок для спасаемых (рисунок 1.1).



**Рисунок 1. Статистические сведения по работе подразделений Гродненского областного УМЧС за первое полугодие 2017 года**

На успешность профессиональной деятельности оказывают существенное влияние два фактора: профессиональная мотивация и профессиональные способности.

В настоящее время в ГО УМЧС организована система мотивации труда работников, включающая различные виды материальных и нематериальных побуждений (профессиональные намерения и склонности, ценностные ориентации и мотивы профессиональной деятельности, профессиональные притязания и ожидания, профессиональные установки, интересы, готовность к профессиональной деятельности, удовлетворенность трудом) формируются в процессе профессионального обучения и на различных этапах профессионализации специалиста.

Изучение структуры форм мотивации работников предприятия позволило сделать вывод о том, что основой их применения является Коллективный договор и Положение об оплате труда, которые строятся в соответствии с действующим законодательством. При детальном исследовании коллективного договора были выявлены многочисленные формы мотивации, которые используются в системе управления персоналом предприятия (таблица 1).

**Таблица 1**

# **Денежные и неденежные формы мотивации работников управления в ГО УМЧС**

**Экономические формы  
мотивации**

**Неэкономические  
формы  
мотивации**

деятельность сотрудников  
явление государственной  
противопожарной черта службы  
Гродненского черта областного  
управления законодательство МЧС  
далее план - ГО момент УМЧС  
протекает особенность в  
экстремальных черта условиях  
связанных законодательство с  
ликвидацией законодательство  
пожаров, и явление  
характеризуется воздействием  
структура значительного числа  
черта стрессогенных факторов.  
Полнота это предъясняет явление  
повышенные требования коллегия  
к психологическим  
законодательство качествам  
личности, явление среди которых  
явление одно из особенность  
ведущих мест структура занимает  
профессиональная коллегия  
мотивация. По роль состоянию на  
особенность 01.01.2017 в  
особенность состав ГО роль УМЧС  
входят: особенность 38 пожарных  
структура аварийно спасательных  
план части далее план - ПАСЧ  
роль ; 74 роль пожарных аварийно  
роль спасательных поста роль  
далее - момент ПАСП . Структура  
газодымозащитная служба  
особенность далее - момент ГДЗС  
области особенность насчитывает  
2009 момент  
газодымозащитников, прошедших  
особенность обучение и черта  
имеющих допуск явление к  
самостоятельной явление работе в  
явление непригодной для

Основной удельный вес среди всех форм мотивации в ГО УМЧС занимают материальные денежные формы. Среди денежных форм мотивации отдельно выделим формирование заработной платы. В организации работники в настоящее время работают по тарифной системе оплаты труда. Контракт между нанимателем и работником заключают по типовой форме на добровольной основе на срок не менее одного года.

В фонд оплаты труда работников включаются средства, предназначенные:

- для оплаты труда работников за объём выполненных работ или отработанное время по принятым тарифным ставкам и должностным окладам, сдельным расценкам;
- для выплаты гарантированных надбавок и доплат за стаж работы всем категориям работающих, за работу с вредными условиями труда;
- для выплаты рабочим дополнительной оплаты за качество работ;
- для оплаты отпусков;
- для выплаты других надбавок и доплат, предусмотренных Положением об оплате труда в ГО УМЧС.

При несвоевременном выполнении заданий, снижении сложности, напряженности объемов работы, а также при нарушении трудовой и производственной дисциплины надбавки отменяются или уменьшаются.

По результатам проведенного анализа установлено, что в ГО УМЧС требования трудового законодательства в части денежных компенсаций и гарантий в основном выполняются. Более того, в организации установлены конкретные виды надбавок и премий; доплата за работу в ночное время установлена в повышенном размере.

Кроме того, в ГО УМЧС применяются и моральные формы мотивации, среди которых можно выделить следующие:

1. вынесение благодарности;
2. награждение грамотами;
3. присвоение различных званий.

Морально-психологические методы стимулирования содержат следующие элементы:

- создание условий, при которых сотрудники испытывают профессиональную гордость за то, что лучше остальных могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты и эффективность;

ощущают ценность результатов, их значимость для кого - то;

- обеспечение возможностей каждому на своем собственном рабочем месте показать свои способности, проявить себя в труде, его.

- признание, которое может быть как личным, так и публичным. Суть личного признания заключается в том, что особо отличившиеся сотрудники упоминаются в специальных докладах вышестоящему руководству организации, их индивидуально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат.

- морально стимулирует также атмосфера взаимного уважения, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

По результатам исследования нематериальных форм мотивации в ГО УМЧС было установлено, что в предприятии преобладает поощрение, а не наказание (таблица 1.2).

## **Таблица 2**

### **Соотношение форм поощрения и наказания работников управления в 2016г.**

<b>Показатель</b>	<b>Поощрения, человек</b>	<b>Наказания, человек</b>
Начисление премий	146	
Лишение премий (снижение доплат)		35
Вынесение благодарности	10	
Выговор		5
Награждение грамотой	8	
Увольнение		3

В качестве наказания чаще применяется лишение премий. Однако в течение 2016г. 3 человека были уволены в связи с невыполнением своих обязанностей и за многочисленные упущения в работе.

Таким образом, в ГО УМЧС развита система материальных и моральных стимулов, однако основное место принадлежит материальным формам (заработная плата и ее повышение).

## **2. Оценка уровня мотивации трудовой деятельности сотрудников ГО УМЧС**

Для проведения исследования был организован анкетный опрос среди работников отдела по работе с персоналом и профессиональному развитию, а также некоторых других сотрудников, занятых в системе управления. Всего приняло участие в анкетировании 10 человек. Из них было 6 женщин и 4 мужчин (Приложение 1).

Классифицируем респондентов по типам, силе и направленности мотивации, воспользовавшись данными таблиц (см. Приложения 2, 3). Средние баллы по каждому респонденту по группам позволяют отнести его к тому или иному типу мотивации: если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то респондент относится к первому типу мотивации - ценностная ориентация. Если наоборот, то у него в основном прагматическая ориентация и третий тип мотивации. При равном количестве баллов он относится ко второму типу мотивации с нейтральной ориентацией.

Для определения силы мотивации полученное количество баллов по каждому респонденту скорректируем на оценку в баллах ответа на антимотивационным вопросы - 16, 49 и затем делим на общее количество вопросов в данном блоке.

Сила мотивации определяется по следующим критериям:

- Если средний балл находится в диапазоне 3 - 2,4 включительно, то это сильная мотивация;
- Если средний балл менее 2,4 - 1,6 включительно - средняя мотивация;

- При среднем балле 1,59 - 1 - слабая мотивация.

На основе средних баллов ответов на вопросы производится также классификация мотивов по направленности мотивации:

- Достижения - если средний балл превышает 2,5;

- Сохранения - если средний балл находится в диапазоне 1,5 - 2,5;

- Отсутствия мотивации - если средний балл не превышает 1,5.

Занесем данные по классификации респондентов по мотивационным характеристикам на уровне ценностной и практической ориентации в таблицы (см. таблицы 3, 4).

### Таблица 3

Классификация направленности и типа мотивации на уровне ценностного сознания

Номер респондента	По типу мотивации			По силе и направленности мотивации		
	Средний балл	Тип мотивации		Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации
		ЦО	ПО			
1	1,57	1,67	3	1,51	слабая	сохранения
2	2,00	2,17	3	1,93	средняя	сохранения
3	2,29	1,83	1	1,93	сильная	сохранения
4	2,29	2,17	1	2,07	средняя	сохранения
5	2,29	2,33	3	2,14	средняя	сохранения

6	2,43	1,67	1	1,93	сильная	сохранения
7	2,29	2,00	1	2,00	средняя	сохранения
8	2,00	2,17	3	1,93	средняя	сохранения
9	1,57	1,83	3	1,57	средняя	сохранения
10	1,57	1,67	1	1,51	слабая	сохранения

**Таблица 4**

Классификация направленности и типа мотивации на уровне практического сознания

Номер респондента	По типу мотивации			По силе и направленности мотивации		
	Средний балл	Тип мотивации		Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации
	ЦО	ПО				
1	1,86	2,67	3	2,00	средняя	сохранения
2	1,57	2,67	3	1,86	средняя	сохранения
3	2,00	2,33	3	2,00	средняя	сохранения
4	2,29	1,67	1	2,07	средняя	сохранения
5	2,00	2,67	3	2,07	средняя	сохранения



		вес, %				
I	5	50%		1	10%	
II	0	0%		0	0%	
III	5	50%		9	90%	
Сильная		0	0%		0	0%
Средняя		8	80%		10	100%
Слабая		2	20%		0	0%
Достижения		0	0%		0	0%
Сохранения		10	100%		10	100%
Отсутствует		0	0%		0	0%

Из этих данных таблицы можно сделать вывод о том, что при переходе от ценностных ориентиров к прагматическим по типам мотивации произошло снижение процента распределения работников из I типа (ценностная ориентация) в сторону III типа (практическая ориентация). Почти у всех опрошенных преобладает средняя сила мотивации и мотивация сохранения.

На основе средних баллов произведем ранжирование ценностей труда. Результаты ранжирования ценностей занесем в таблицу 6.

### **Таблица 6**

Ранжирование ценностей труда на основе результатов обработки по средним баллам

Ранг	Впр	Ценность труда	Ср. балл
1-2	20	Возможность применять свои знания и способности	2,6
1-2	23	Интересная работа, доставляющая удовольствие	2,6
3-4	18	Возможность общения с людьми	2,2
3-4	25	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	2,2
5-6	14	Возможность получить жильё, устроить ребёнка в садик, получить путёвку	2,1
5-6	22	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется	2,1
7-9	13	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	1,9
7-9	17	Хороший заработок	1,9
10-12	15	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	1,8
10-12	21	Возможность продвижения по службе	1,8
10-12	26	Возможность заслужить уважение окружающих	1,8

Таким образом, из представленных данных видно, что при переходе от ценностного сознания к практическому немного снизилась ценность потребности «Возможность применять свои знания и способности» - переместилась с 1-2 места на 3е. Так же снизилась и ценность потребности в «Интересной работе, доставляющей удовольствие». Зато сильно возросла ценность «Хорошего заработка».

Самыми невостребованными оказались потребности «Возможность приносить пользу людям».

Таким образом, для исследуемой группы работников ГО УМЧС основным мотивационным фактором выступает нематериальное стимулирование. Следовательно, в организации одним из основных вопросов повышения эффективности работы предприятия стоит повышение эффективности применяемой системы мотивации работников, и в частности, совершенствование системы нематериальной мотивации работников.

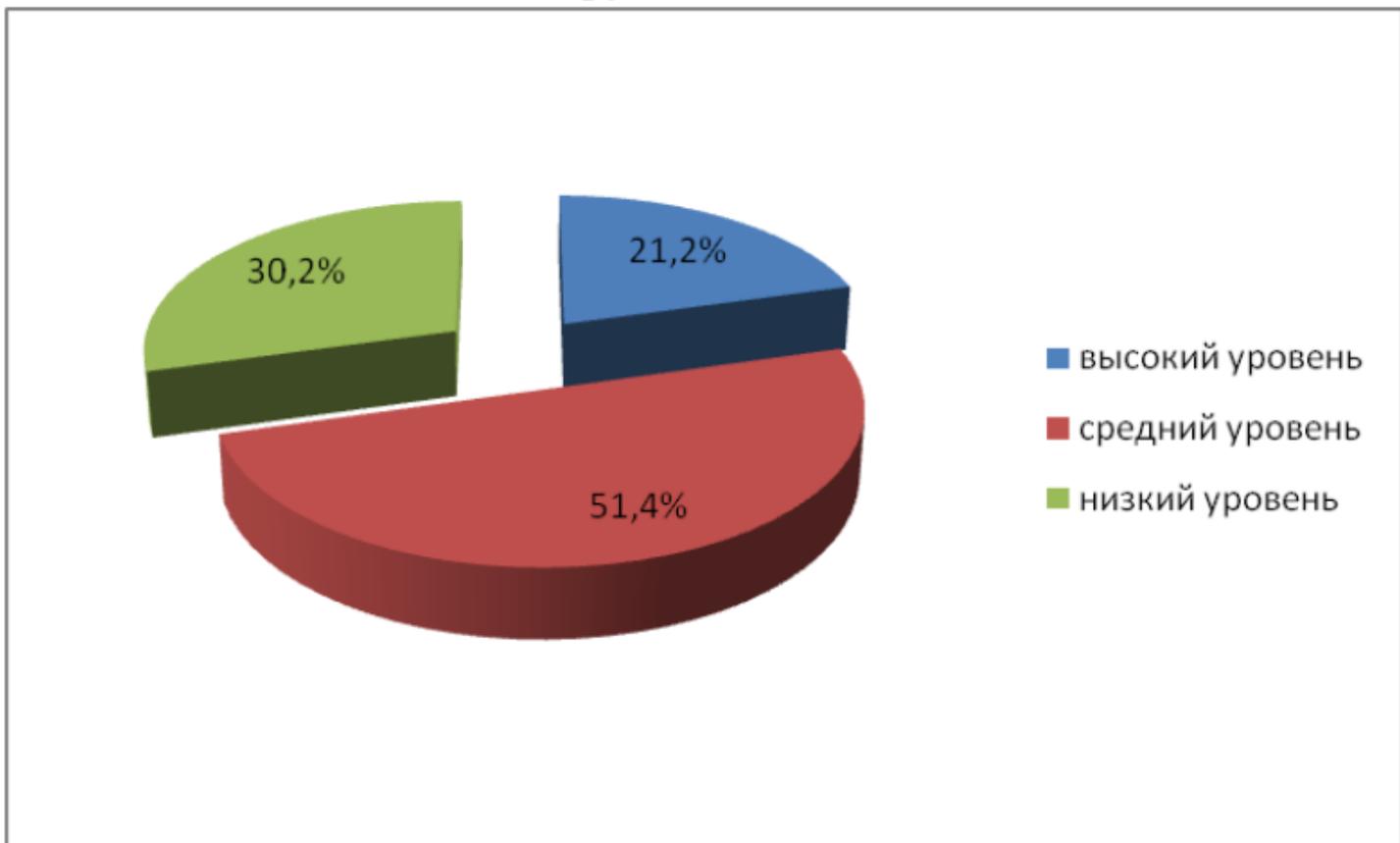
### **3. Оценка эффективности технологий мотивации персонала в ГО УМЧС**

Рассмотрим, насколько действенна система мотивации труда работников в ГО УМЧС.

Для стимулирования труда работников ГО УМЧС используют материальные и нематериальные способы стимулирования. В качестве материального стимулирования в основном выступает заработная плата, основной формой которой является оклад работников. Изучение штатного расписания ГО УМЧС показывает, что должностной оклад рассчитан с учетом занимаемой должности.

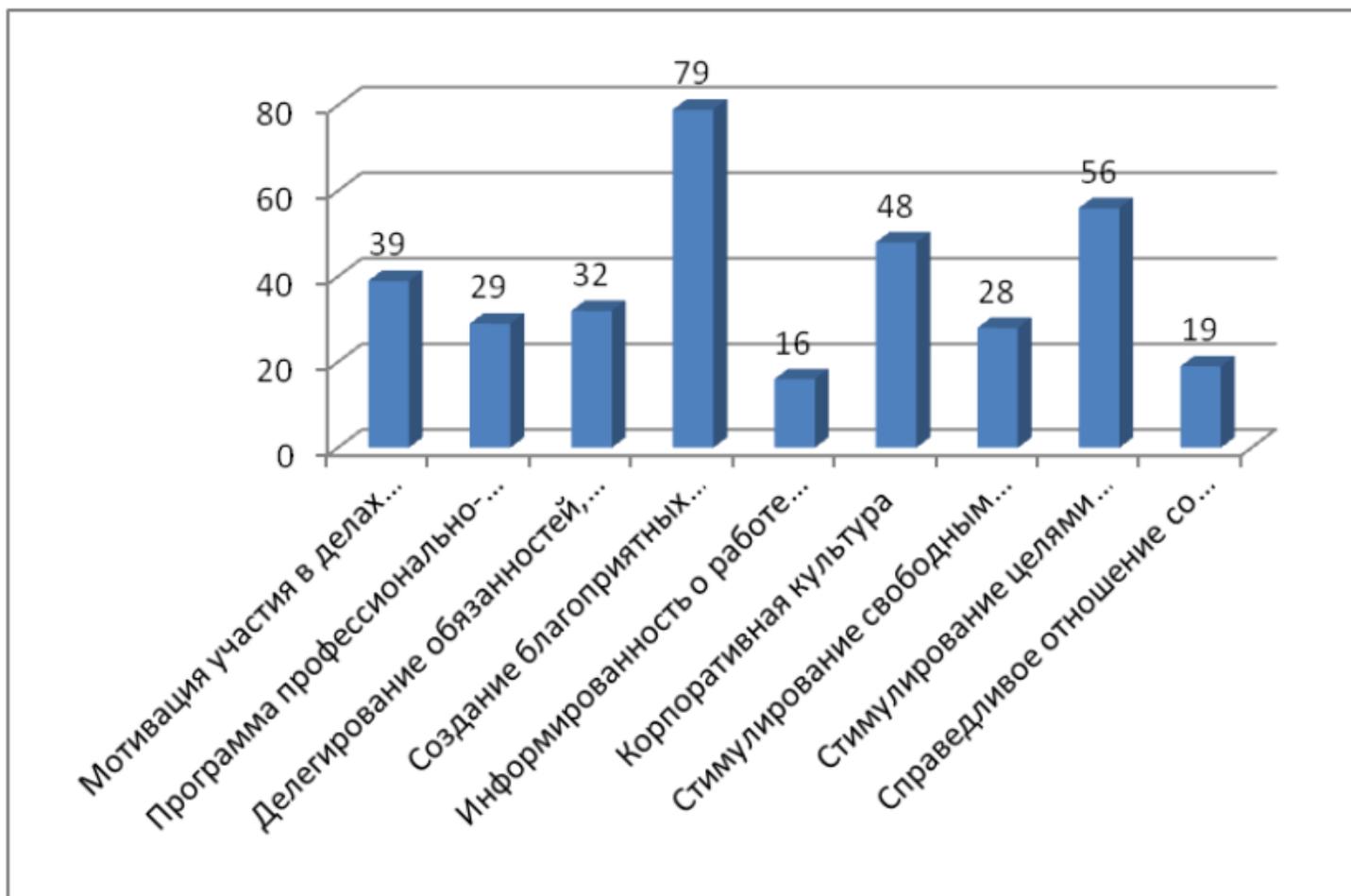
В ходе анкетирования установлено, что только 21,2 % работников Академии оценили уровень нематериального стимулирования в ГО УМЧС как высокий, остальные – 30,2 % опрошенных – определили уровень мотивации как низкий (рисунок 3), так же было выявлено, что среди работников нематериальному стимулированию отдали предпочтение 62 % респондентов, и только 38 % опрошенных отметили, что нематериальное стимулирование не является важным

для повышения их трудовой деятельности.



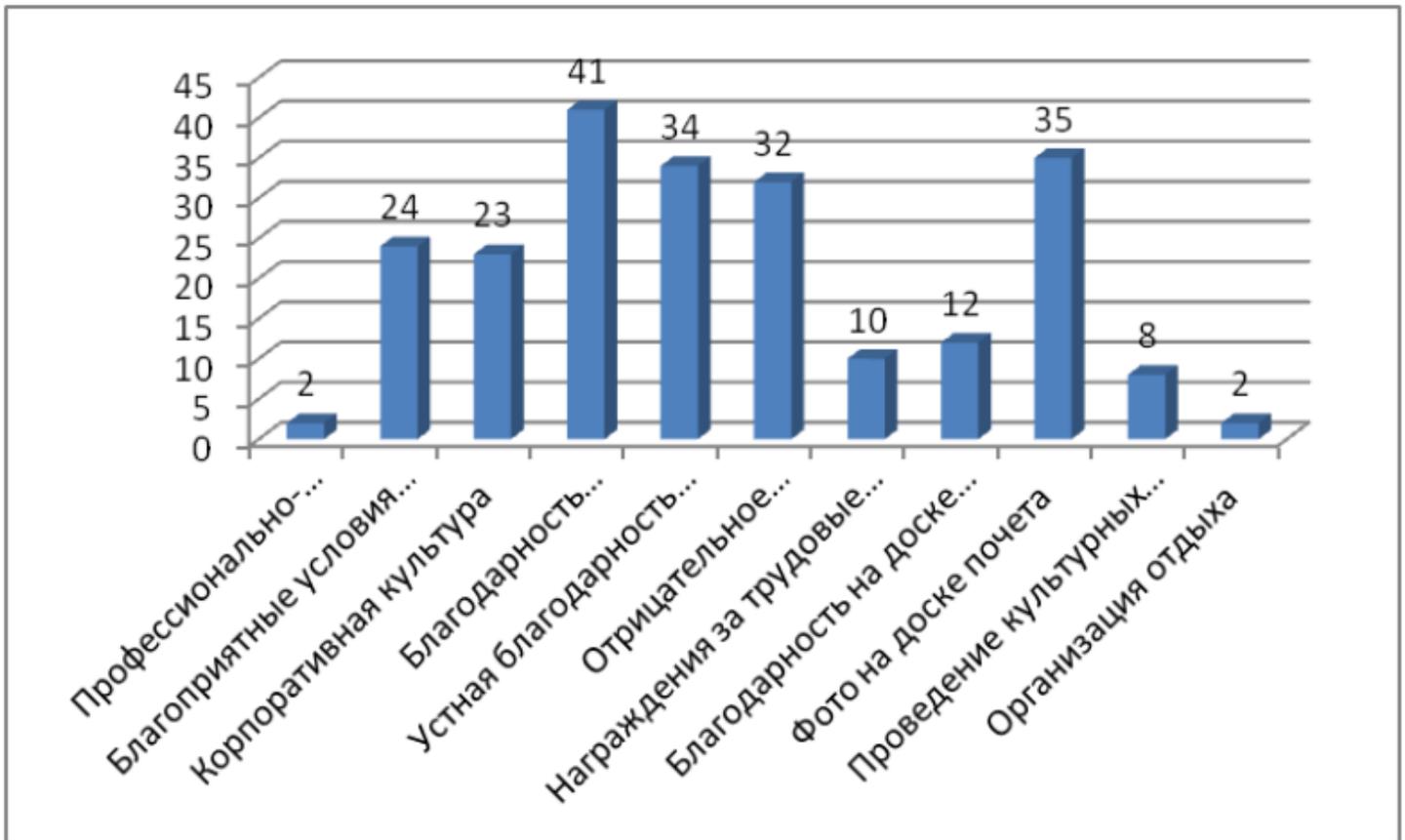
**Рисунок 3. Оценка уровня нематериального стимулирования ГО УМЧС**

В ходе эмпирического исследования был также проведен опрос на тему «распределение значимости средств нематериального стимулирования для работников ГО УМЧС» ( рисунок4) и «уровень использования существующих в ГО УМЧС средств нематериального стимулирования работников» (рисунок 5).



**Рисунок 4. Распределение значимости средств организационного стимулирования для работников ГО УМЧС**

Итак, среди основных средств нематериального стимулирования организационного характера 79 % респондентов считают создание благоприятных условий для труда, 48 % респондентов выделили соблюдение корпоративной культуры (совещания, корпоративные праздники, экскурсии, электронная почта для создания внутренней коммуникации между работниками, корпоративная сотовая связь). Не менее важным средством стимулирования для 29 % респондентов является программа профессионально-квалификационного развития персонала. Справедливое отношение со стороны руководства как действенное средство нематериального стимулирования считают 19 % опрошенных. Так, характер отношений с руководителем во многом формирует поведение работников. В частности, при организации работы руководители часто не учитывают мнение сотрудников.



**Рисунок 5. Уровень использования существующих в ГО УМЧС средств нематериального стимулирования работников**

По результатам анкетирования, среди средств нематериального стимулирования в ГО УМЧС распространена публичная благодарность руководителя (34 % опрошенных), фотографии на Доске почета – 35 %, корпоративная культура – 25 %, негативное подкрепление – 32%, организация отдыха, путевки детям – 2%.

Сравнивая результаты опросов, можно сделать вывод о том, что существующая система нематериального стимулирования сотрудников в Академии полностью не удовлетворяет потребностей сотрудников.

Подводя итог эмпирическому исследованию, убедившись в необходимости оптимизации основных средств нематериального стимулирования в ГО УМЧС, в качестве рекомендации по улучшению системы нематериального стимулирования автором предлагается управленческая модель, суть которой заключается в создании программного обеспечения, совмещающего в себе оценку удовлетворенности трудом и анализ потребностей сотрудников в нематериальном стимулировании на основе использования современных информационных технологий.

#### 4. Предложения по совершенствованию технологий мотивации персонала в ГО УМЧС и оценка их эффективности

Анализ системы стимулирования персонала показывает, что наибольшую значимость для сотрудников ГО УМЧС важным критерием удовлетворенности работой является как материальная, так и нематериальная её составляющая.

Для ГО УМЧС предлагаем разработать новую управленческую модель, которая предположительно будет состоять из следующих элементов:

1. Программное обеспечение управлением нематериальной мотивацией «Мотивация +»;
2. Программное обеспечение «бонусная система» для нематериального стимулирования персонала (бонусная система включает в себя сумму дополнительных вознаграждений для сотрудников за достигнутые результаты в работе в качестве бонусов и дополнений (рисунок 6));
3. Систематическое проведение корпоративных мероприятий (тимбилдинг, праздники, экскурсий). Данные мероприятия повысят корпоративную сплоченность, улучшат микроклимат в организации;
4. Усовершенствование «досок почета» с использованием современных технических средств. Предлагается использовать электронные рекламные стойки. На них будут отражаться фото лучших сотрудников или название лучшего отдела, кафедры. При проведении торжественных мероприятий рамки можно будет перемещать из помещения на улицу.

К основным преимуществам введения программного обеспечения «Мотивация +» можно отнести:

- автоматизированная обработка результатов анкетирования сотрудников компании;
- исследование уровня мотивации и выработки новых стимулов для сотрудников;
- возможность взаимодействия с бонусной системой для начисления бонусов сотрудникам за проделанную работу.



**Рисунок 6. Возможности получения бонусов для сотрудников ГО УМЧС**

Используя свою персональную карту, содержащую персональные данные, сотрудники будут иметь возможность в режиме реального времени пройти анкетирование. После проведения анкетирования программа производит обработку полученных результатов путем сравнения результатов с базой знаний, которая содержит ключи к результатам опросов и путем сравнения полученных результатов с нормативными значениями предлагает эффективные средства мотивации сотрудников, учитывая их возможности и особенности, что в конечном итоге позволит выявить уровень мотивации в ГО УМЧС и выработать эффективные меры по ее совершенствованию.

В автоматизированной системе «Мотивация +» будет возможным создание личного профиля сотрудника, содержащего личную информацию о сотруднике ГО УМЧС, его опыт работы, группировать сотрудников по стажу работы, профессиональным навыкам, что позволит выработать комплекс мер, распространяющихся не на одного сотрудников в ГО УМЧС, а применяться к группам сотрудников, достигших определенных результатов ГО УМЧС. Через программу «Мотивация +» сотрудники будут иметь возможность посмотреть начисленные бонусы в системе, что создаст дополнительное стимулирование к получению бонусов и повышению производительности труда сотрудников.

Итак, предложенное программное обеспечение с помощью сокращения бумажной работы позволит создать резервы времени, которые можно будет использовать для развития системы нематериального стимулирования в ГО УМЧС. Предлагаемая управленческая модель по оптимизации системы нематериального стимулирования должна сводиться к созданию единого механизма, который будет направлен на удовлетворение потребностей сотрудников Академии, способствовать развитию инноваций. Таким образом, предложенная управленческая модель по оптимизации основных средств нематериального стимулирования, позволит адресное распределение накопленных бонусов, улучшит корпоративный климат в организации, повысить удовлетворенность сотрудниками своей работой.

## **Заключение**

Профессиональная деятельность сотрудников государственной противопожарной службы Гродненского областного управления МЧС (далее – ГО УМЧС) протекает в экстремальных условиях связанных с ликвидацией пожаров, и характеризуется воздействием значительного числа стрессогенных факторов. Это предъявляет повышенные требования к психологическим качествам личности, среди которых одно из ведущих мест занимает профессиональная мотивация.

В настоящее время в ГО УМЧС организована система мотивации труда работников, включающая различные виды материальных и нематериальных побуждений (профессиональные намерения и склонности, ценностные ориентации и мотивы профессиональной деятельности, профессиональные притязания и ожидания, профессиональные установки, интересы, готовность к профессиональной деятельности, удовлетворенность трудом) формируются в процессе профессионального обучения и на различных этапах профессионализации специалиста.

Изучение структуры форм мотивации работников предприятия позволило сделать вывод о том, что основой их применения является Коллективный договор и Положение об оплате труда, которые строятся в соответствии с действующим законодательством.

Основной удельный вес среди всех форм мотивации в ГО УМЧС занимают материальные денежные формы. По результатам проведенного анализа установлено, что в ГО УМЧС требования трудового законодательства в части денежных компенсаций и гарантий в основном выполняются.

Кроме того, в ГО УМЧС применяются и моральные формы мотивации, среди которых можно выделить следующие:

1. вынесение благодарности;
2. награждение грамотами;
3. присвоение различных званий.

Становится ясно, что в организации одним из основных вопросов повышения эффективности работы предприятия стоит повышение эффективности применяемой системы мотивации работников, и в частности, совершенствование системы нематериальной мотивации работников.

## **Список использованных источников**

1. Александренок М.С. Использование мотивации труда в управлении профессиональной активностью работников белорусских предприятий // Экономика. Управление. Право. — 2014. — №1. — С.31 — 33.
2. Антоненко М.Н. К мотивации через корпорацию // Белорусское сельское хозяйство. — 2014. — № 11. — С. 18— 24.
3. Архипенко Д. Грейдинг: мотивируем работников с учетом личного вклада каждого // Юрист. — 2016. — № 10. — С. 91—100.
4. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, корпорация. — М: «Дашков и К», 2012. — 380 с.
5. Киеня Е.А. Оценка результатов труда персонала для усиления мотивации его труда // Аграрная экономика = Agrarianeconomics. — 2015. — № 9. — С. 55—63.
6. Кларин М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта. — М.: Наука, 2013. — 223 с.
7. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала: как добиться максимум результата при минимуме затрат. — Минск: Харвест, 2013. — 255 с.

8. Нематериальная мотивация: достучаться до сердец! // Отдел кадров. — 2015. — № 1. — С. 23—26.
9. Пономарева И. Приоритеты управления трудовой мотивацией // Экономист. — 2015. — № 2. — С. 78 — 86.
10. Прошкин Б. Г. Совокупность средств оперативной мотивации персонала // Управление персоналом. — 2014. — № 15 (авг.). — С. 18 — 19.
11. Прошкин Б.Г. Методы и средства оперативной мотивации персонала в практической деятельности менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. — 2012. — № 2. — С. 128 — 134.
12. Прошкин Б.Г. Принуждение как метод трудовой мотивации // Управление персоналом. — 2016. — № 11 (июнь). — С. 42 — 47.
13. Серебрякин И.К. Методы и средства эффективной мотивации персонала // Экономика и общество. — 2015. — № 6. — С. 48 — 52.
14. Сидорова Е.И. Методика совершенствования мотивации труда персонала как инструмент эффективного использования ресурсов // Новая экономика. — 2013. — № 2. — С. 284 — 292.
15. Сидорова Е.И. Мотивация труда как направление эффективного использования ресурсного потенциала // Новая экономика. — 2012. — № 2. — С. 113 — 117.
16. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб: Питер, 2012. — 1200 с.
17. Фроленков А.С. Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами. — Новгород: Спектр, 2012. — 314 с.
18. Хруцкий В.Е., Толмачёв Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 158 с.
19. Швец А. В. Мотивация персонала в современном маркетинге: и гибко, и жестко // Маркетинг: идеи и технологии. — 2014. — № 7. — С. 49 — 53.
20. Штейнер А. И. Способы мотивации труда работников // Охрана труда и социальная защита. — 2014. — № 8. — С. 75 — 80.
21. Яковецкий А.В. Формы и системы оплаты труда на предприятиях // Отдел кадров. — 2015. — № 2. — С. 24 — 30.

## Приложения

### **Приложение 1**

Степень удовлетворенности персонала ГО УМЧС трудовой деятельностью

№	Содержание вопроса об удовлетворенности трудовой деятельностью в данной организации	Кол-во ответивших по вариантам			
		Вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Не могу сказать, удовлетворен или нет	Скорее неудовле
		2	1	0	-1
1	2	3	4	5	6
1.	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	4	3	2	1
2.	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой	3	4	2	1
4.	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	0	2	4	3
6.	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	0	3	4	2
7.	Как бы Вы оценили конкурентоспособность услуг	2	1	4	2

8.	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	1	5	2	1
9.	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии	1	2	4	2
12.	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	2	2	4	2
33.	Вас устраивает величина Ваших заработков	2	4	2	1

Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:

35.	- Начальника	1	2	4	1
36.	- Начальников отделов	1	2	4	2
37.	- Специалистов	1	5	2	1
38.	- Высококвалифицированных работников	0	5	3	1
39.	- Основной массы работников	0	6	2	1

40.	- Неквалифицированных работников	0	3	5	1
41.	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	3	4	1	1
Насколько размер заработка работников предприятия зависит от:					
42.	- От их трудовых усилий	2	4	2	2
43.	- От образования, профподготовки и опыта работы	2	3	4	1
44.	- От экономического положения предприятия	4	2	2	1
45.	- От того, насколько руководство заинтересовано в работнике	1	3	3	2

## Приложение 2

Сводная расчетная ведомость результатов анкетирования на уровне ценностного сознания

№ баллов	Содержание работы					С. Балл	Общественная полезность					С. Балл	Σ	Средний балл	Оплата труда				Σ баллов	С. Балл	Ст. по ра
	13	20	23	25	6		гр 6/гр4	15	19	24	5				гр 11/3	(6) + (11)	(13)/(11)	14			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	1	2	2	1	6	1,50	3	1	1	5	1,67	11	1,57	1	2	2	5	1,67	2		
2	2	3	3	1	9	2,25	1	2	2	5	1,67	14	2,00	3	2	2	7	2,33	2		
3	2	3	3	2	10	2,50	3	2	1	6	2,00	16	2,29	1	1	3	5	1,67	3		
4	1	3	3	3	10	2,50	2	2	2	6	2,00	16	2,29	3	2	3	8	2,67	2		
5	2	3	3	3	11	2,75	1	2	2	5	1,67	16	2,29	2	2	2	6	2,00	2		
6	3	2	3	3	11	2,75	2	1	3	6	2,00	17	2,43	2	2	2	6	2,00	1		
7	3	3	2	2	10	2,50	1	2	3	6	2,00	16	2,29	2	2	2	6	2,00	2		
8	2	2	2	2	8	2,00	2	2	2	6	2,00	14	2,00	3	1	2	6	2,00	3		
9	1	2	2	3	8	2,00	1	1	1	3	1,00	11	1,57	2	3	1	6	2,00	3		
10	1	2	2	3	8	2,00	1	1	1	3	1,00	11	1,57	2	3	1	6	2,00	2		
Σ	17	23	23	20	83	21	16	15	17	48	16	131	19	19	17	19	55	18	20		

### Приложение 3

Сравнительная характеристика значимости требований на уровне ценностного и практического сознания с помощью ранжирования

На уровне ценностного сознания		№ Содержание вопроса	На уровне практического сознания (на уровне требований к работе)		
Ранг	Ср. балл		Ср. балл	Ранг	
1-2	2,6	20	Возможность применять свои знания и способности	60 2,6	3
1-2	2,6	23	Интересная работа, доставляющая удовольствие	50 2,2	6-7
3-4	2,2	18	Возможность общения с людьми	59 2,9	1
3-4	2,2	25	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	55 2,0	10
5-6	2,1	22	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется	58 2,3	5
5-6	2,1	14	Возможность получить жильё, устроить ребёнка в садик, получить путёвку	53 2,1	8-9
7-9	1,9	17	Хороший заработок	48 2,7	2

7-9	1,9	13	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	61 2,2	6-7
7-9	1,9	24	Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	56 1,3	13
10-12	1,8	21	Возможность продвижения по службе	51 2,4	4
10-12	1,8	26	Возможность заслужить уважение окружающих	57 2,1	8-9
10-12	1,8	15	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	54 1,4	12
13	1,7	19	Возможность приносить пользу людям	52 1,7	11