

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие и роль мотивации в управлении персоналом организации.....	6
1.2 Система и методы мотивации труда персонала	13
1.3. Особенности мотивации труда персонала.....	24
2. АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ГОРНЯКА ЛОКТЕВСКОГО РАЙОНА АЛТАЙСКОГО КРАЯ).....	34
2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры Администрации.....	34
2.2 Анализ системы мотивации труда персонала Администрации.....	40
2.3 Проблемы мотивации труда персонала.....	51
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ГОРНЯКА ЛОКТЕВСКОГО РАЙОНА АЛТАЙСКОГО КРАЯ.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	

Реферат

Тема выпускной квалификационной работы: «Система мотивации персонала в органах муниципального управления (на примере Администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края)».

Объектом работы является Администрация города Горняка Локтевского района Алтайского края. Предмет - система мотивации персонала в органах муниципального управления.

При выполнении работы применялись следующие общенаучные методы: сопоставления, описания, анализа документов (законов, иных нормативно-правовых актов), методы сравнительного анализа, динамического анализа, структурного анализа, табличный метод, графический метод и др.

Теоретической базой исследования явились нормативные акты, регулирующие статус, права и обязанности муниципальных служащих, включая Конституцию РФ, Федеральные законы, законы Алтайского края и устав города Горняка Локтевского района. Также были использованы труды следующих авторов: Резника С.Д., Фабричного С.Ю., Орловой О.С., Кибанова А.Я., Вильямского В.С., Чемякова В.И., Четверикова В.С. и др.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Во введении выделена актуальность исследуемой темы и цель написания выпускной квалификационной работы.

В первой главе была дана теоретическая характеристика мотивации персонала, были выделены основные методы мотивирования, а также особенности мотивации муниципальных служащих.

Вторая глава содержит последовательный анализ методов мотивации персонала в Администрации города Горняка Алтайского края. В рамках данного анализа были рассмотрены основные аспекты муниципальной службы в Администрации города Горняка, система управления персоналом, а также

методы мотивирования персонала. Также был выделен ряд проблем, связанных с мотивацией персонала.

Третья глава имеет рекомендательный характер в рамках исследуемой темы. Были предложены мероприятия в области использования материальных и нематериальных методов мотивации персонала в Администрации города Горняка Локтевского района.

В заключении выделены основные результаты теоретического и практического исследования проблем мотивации персонала в органах муниципального управления.

ВВЕДЕНИЕ

В современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности органов государственной и муниципальной службы.

Особенностью управления персоналом муниципальной службы в настоящее время является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации государственных и муниципальных служащих в настоящее время используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы государственных и муниципальных служащих и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Все вышеуказанное говорит об актуальности выбранной темы.

Объектом работы является Администрация города Горняка Локтевского района Алтайского края. Предмет – система мотивации персонала в органах муниципального управления.

Цель работы: охарактеризовать систему мотивации персонала в Администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края, выделить проблемы и предложить ряд рекомендаций по устранению данных проблем.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Понятие и роль мотивации в управлении персоналом организации

Мотивация человеческого поведения является объектом изучения ряда наук: социологии, психологии, социальной психологии, менеджмента и ряда других. В психологии мотивом или системой мотивов выступают в качестве важнейших факторов, актуализирующих поведение индивида в той или иной конкретной социальной ситуации, придающего ему личностно значимый смысл и определенную направленность. В этой связи мотивация рассматривается как специфический вид психической регуляции, субъективная детерминация человеческого поведения, которая определяет его направленность, устойчивость и алгоритм, способствует формированию осознанного решения о характере, способах и форме его реализации.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления персоналом. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических¹.

Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и

¹ Орлова О.С. Управление персоналом современной организации: Учеб. пособие Моск. акад. экономики и права. – М.: Экзамен, 2015. – С. 129

структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. В советское время постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика – труды Маслоу, Герцберга, Аргириса, Мак Грегора и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества». Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP – Employee Stock Ownership Plan².

Однако в 90-е годы в отечественных исследованиях теории и практики мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. В настоящее время вместе с процессом экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время Мишурова И.В. отмечает: «Во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву»³.

«Мотивация» (мотив) происходит от греческого слова «motiv» и от латинского «movo» – двигаю. Мотивация может интерпретироваться по-разному. По мнению многих исследователей в сфере человеческих ресурсов,

² Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник, М.:ИНФРА-М, 2016 – С. 147

³ Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала в организациях: Учебно-практическое пособие. / И.В. Мишурова М.:ИКЦ Март, 2017. – С. 96-97

мотивация – это процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия.

Российский исследователь в области управления персоналом Кибанов А.Я. считает, что «мотивация – это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы ее стимулирования, побуждения»⁴.

Другое определение мотивации дает П.В. Журавлев: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворять определенные потребности»⁵.

Меркушова Н.И. и Гаффорова Е.Б. разделяют термины «мотивация» и «стимулирование», давая им следующие определения. «Мотивация – совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых целей»⁶. Стимулирование – вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника. В основе процесса стимулирования лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

Стимул – это побудительная сила, которая может выступать как «кнут» и «пряник». Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие.

Стимулы могут быть материальными и моральными. Под мотивационным ядром личности понимаются совокупность мотивов, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую

⁴ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник, М.:ИНФРА-М, 2016 – С. 154

⁵ Журавлев П.В. Менеджмент персонала: Учеб. пособие Рос. эконом. акад. – М.: Экзамен, 2016. – С. 74

⁶ Меркушова Н.И., Гаффорова Е.Б. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях: Меркушова Н.И. // Известия Дальневосточного федерального университета. Сборник. 2017, №2 – С. 147-148

направленность. В мотивационном ядре личности выделяют три слоя: ценность труда; практические требования к работе; оценка вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации». С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Поэтому общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения соответствующие понятия.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий. Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель). Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Резник С.Д. отмечает, что мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других мотивов⁷. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно различными, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их.

Рассмотрим содержание и смысловое значение отдельных блоков цепочки взаимосвязи основных факторов, обуславливающих поступки человека: внешняя среда – потребности – интересы мотивы поведения – решение действовать – установка – поступок, действие. В данной связи, представим схему факторов, формирующих поведение человека, разработанную С.Д. Резником⁸ – рисунок 1.1.

⁷ Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 55

⁸ Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 184



Рисунок 1.1 - Факторы, формирующие поведение человека

Внешняя среда может рассматриваться как единство объективного (природа, производство – в общем, то, что материально) и субъективного (уровень развития общества, взаимоотношений между социальными группами, общественное мнение, сознание человека и др.). Под влиянием среды формируются потребности человека, осознание которых определяет его интересы, цели, желания.

Характер мотива поведения зависит как от условий производственной и общественной среды, так и от субъективных особенностей личности (сознательность, убежденность, оценка последствий действия, ответственность

за действие, оценка значимости потребности по сравнению с другими потребностями и др.).

Труд – базовая форма деятельности, а не один из видов деятельности наряду с другими. Поэтому, основные аспекты мотивации человеческого поведения имеют более или менее выраженную трудовую направленность. Это мотивы более устойчивого характера, фундаментальные мотивы, линии жизни человека, кардинально определяющие вектор его поведения в длительной временной перспективе. Они являются обоснованием, своеобразным фундаментом целого комплекса мотивов ситуационного поведения, которые формируются дискретно в рамках положительно небольшого промежутка времени⁹.

Трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является, если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, и приносит большее удовлетворение.

Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п.

⁹ Хлебников Д.А. Применение пирамиды иерархии потребностей при проектировании систем мотивации: учеб. пособие / Д. А. Хлебников М.: Инфра-М – 2016. – С. 95

Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно¹⁰.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Таким образом, сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, с принятыми управленческими решениями.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Схема мотивационного процесса

Необходимо отметить, что данная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Касательно муниципальной службы отметим, что важнейшей составляющей мотивации в профессиональной деятельности является степень удовлетворенности служащих своей профессиональной деятельностью.

¹⁰ Ярославский В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб. пособие / В.А. Ярославский М.: Инфра-М – 2017. – С. 51

Удовлетворенность профессиональной деятельностью – это важная характеристика эффективного функционирования современной организации, определяющая во многом качество конечного результата. Знаменский Д.Ю. выделяет следующие признаки высокой мотивации муниципальных служащих:

- служащий надежный, с высоким уровнем самоотдачи и увлеченности исполняет свои должностные обязанности;
- он готов прилагать дополнительные усилия, например, в сверхурочной работе;
- демонстрирует удовлетворенность работой, не высказывает намерения поменять место работы;
- склонен к проявлению инициативы и отзывчив на инновационные мероприятия.¹¹

Таким образом, мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Очевидно, что связь мотивации, стимулирования труда и результатов труда опосредствована приобретенными навыками труда – потребностями, ценностями, мотивами, стимулами, но именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личности. Эффективная трудовая и производственная деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

1.2 Система и методы мотивации труда персонала

Система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию,

¹¹ Знаменский Д.Ю. Государственная и муниципальная служба; Издательский центр «Интермедия» – М., 2015. – С. 142

инициативности и желанию трудиться. А также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию профессионального уровня, и повышению общей эффективности предприятия. Система мотивации персонала, как отмечают Комаров Е.И. и Жданкин Н.А.¹², состоит из двух компонентов – компенсационная и не компенсационная система.

1) Компенсационная система включает в себя следующие составляющие:

- Оплату труда.
- Выплаты при нетрудоспособности.
- Страхование работника.
- Плату за сверхурочную работу.
- Компенсацию при потере места.
- Оплату, равнозначную получаемому доходу.

2) Рассмотрим другой компонент. Не компенсационная система включает следующие методы:

– Улучшение душевного состояния и расположения духа, различные комплексы программ для повышения квалификации, интеллекта, эрудиции, самосовершенствования.

– Мероприятия, направленные на поднятие самооценки и собственного достоинства, на удовлетворение от своей работы.

- Постановка целей и задач.
- Контроль над их выполнением.
- Предложение занять лидирующую позицию.

Таким образом, руководители лишь тогда смогут уверенно ответить на вопрос: «Зачем нужно мотивировать подчиненных», когда они будут ясно представлять какие результаты, какое рабочее поведение они рассчитывают получить от них в итоге. Они должны знать, к чему конкретно они собираются побуждать своих подчиненных. Нельзя мотивировать вообще, без уточнения

¹² Комаров Е.И., Жданкин Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом, 2015, №23 – С. 150

вопроса, к чему вы мотивируете. Безусловно, это должны быть такие результаты и такое поведение, которые отвечают требованиям компании либо даже превышают их¹³.

Понимание сущности и механизма трудовой деятельности человека, учет многообразия факторов, формирующих его социальное поведение, позволят руководителю не только укрепить слабые звенья, но и профессионально управлять жизнедеятельностью коллектива в целом.

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. На рисунке 1.3 представим основные методы мотивирования персонала к труду¹⁴.

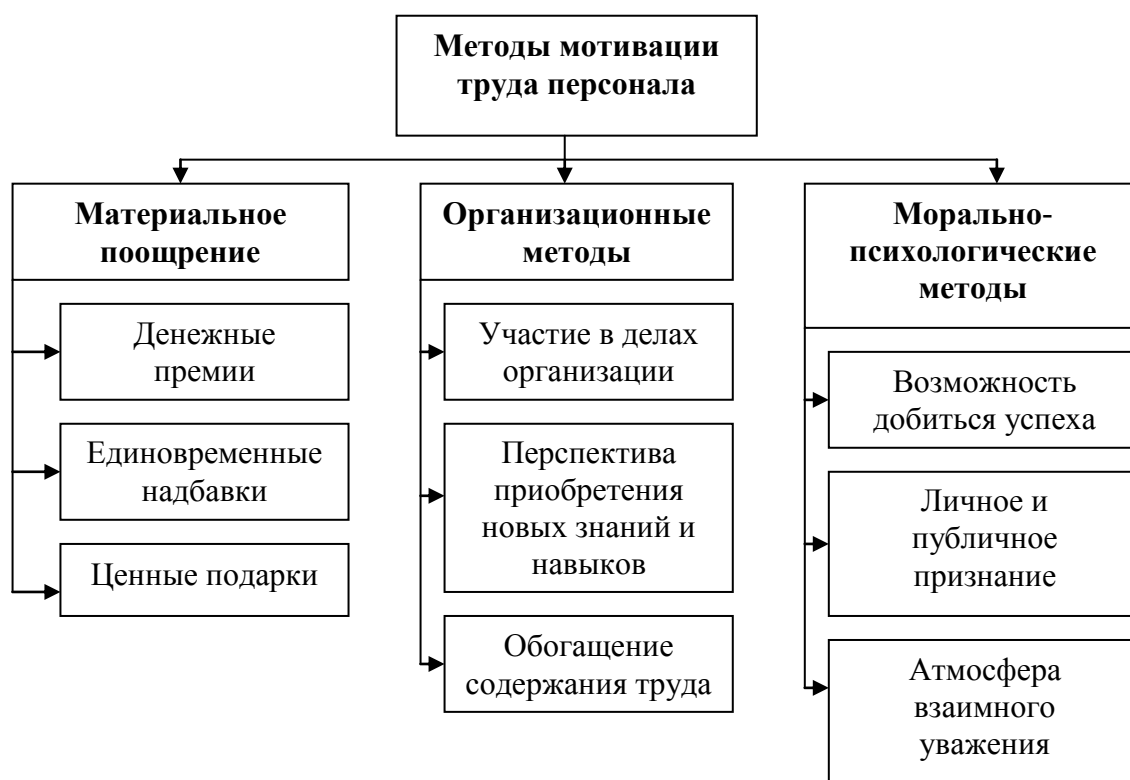


Рисунок 1.3 - Методы мотивации труда персонала

¹³ Плотникова И.В., Редько Л.А., Усачева А.С. Формирование позитивной мотивации персонала в компании: И.В. Плотникова, Л.А. Редько, А.С. Усачева // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 6. – С. 53

¹⁴ Хлебников Д.А. Применение пирамиды иерархии потребностей при проектировании систем мотивации: учеб. пособие / Д. А. Хлебников М.: Инфра-М – 2016. – С. 245-246

Охарактеризуем методы, указанные на рисунке 1.3. подробнее.

К основным видам материальных поощрений относятся:

- денежные премии;
- достижения в работе;
- многолетний добросовестный труд;
- единовременные надбавки к заработной плате;
- ценные подарки и др.

Правильное мотивирование добросовестного отношения к труду предполагает, в частности, использование следующих принципов:

- 1) индивидуальный подход к каждому работнику (у каждого работника имеются свои потребности и интересы);
- 2) постоянное внимание к каждому подчиненному;
- 3) обоснованное сочетание материальных и моральных мер воздействия;
- 4) обоснованный выбор наиболее действенных для данного человека и для данных обстоятельств мер стимулирования, соответствие меры поощрения или наказания уровню трудового результата или тяжести проступка соответственно;
- 5) оперативность;
- 6) гласность;
- 7) праздничный, торжественный ритуал поощрения;
- 8) высокий уровень производственной информированности работников.

Руководитель обязан поблагодарить подчиненного за хорошее выполнение задания или объяснить, почему его работа заслужила низкую оценку, как ее следовало сделать и как можно исправить ее недостатки.

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату, и лишиться своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить

процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников. Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

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

(материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста)¹⁵.

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное), ценные подарки, почетные грамоты, доска почета и т.п. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия. Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Как отмечает С.Д. Резник¹⁶, невысокий авторитет многих форм морального поощрения объясняется многими причинами:

9) отсутствует последовательность в их применении: работники, имеющие невысокие трудовые достижения, получают порой поощрения более высокого уровня, нередко допускаются формализм, будничность при вручении поощрений;

¹⁵ Козлов А.А., Мотивация персонала: учеб. пособие / А.А. Козлов М.: ИКЦ Март, – 2015. – С. 129-130

¹⁶ Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 132

- 10) низкое качество оформления и содержания средств поощрения;
- 11) недостаточный уровень производственной информированности является нередко причиной неправильного представления работников о премировании, зарплате, нормах и расценках, условиях конкурсов, служит поводом для производственных конфликтов, ухудшающих психологический климат в коллективе.

Проведя исследование морального поощрения, Пичужкин И.В. отмечает: «Отвечая на вопрос, какое моральное поощрение является наиболее предпочтительным, многие рабочие назвали не Почетную грамоту, не занесение на Доску или в Книгу почета и даже не благодарность в приказе, а всего лишь устную благодарность руководителя – то, что, казалось бы, легче всего, и то, о чем руководство нередко забывает»¹⁷.

Задеть человеческое достоинство, обидеть людей можно, оказывается, и непродуманным поощрением: в некоторых ситуациях Доска почета получила другое – «Лучшие люди». Но ведь лучшие люди – это не только лучшие работники, поэтому для основной массы людей такое переименование Доски почета является поводом для обиды.

Оценить, кто лучше или хуже работает, проще, чем оценить, кто хороший человек, а кто плохой.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации.

Козлов А.А. пишет: «Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации»¹⁸. Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с

¹⁷ Пичужкин И. В. Основы менеджмента: Учебное пособие / И. В. Пичужкин М.: 2017. – С. 143

¹⁸ Козлов А.А., Мотивация персонала: учеб. пособие / А.А. Козлов М.: ИКЦ Март, – 2015. – С. 139

формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведенная схема классификации методов мотивирования является классической. Сегодня применяются и иные группировки методов мотивирования. Укрупненно все методы мотивирования вслед за Мишуровой И.В., можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда – эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия. В настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия)¹⁹.

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала. В качестве вывода по данному пункту работы, представим на рисунке 1.4 схему, отражающую основные направления системы мотивации персонала на сегодняшний день.



Рисунок 1.4 - Основные направления системы мотивации персонала

Таким образом, учитывая современную важность нематериальных методов стимулирования в системе мотивации персонала возможно внедрение следующих направлений мотивации персонала:

¹⁹ Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала в организациях: Учебно-практическое пособие. / И.В. Мишурова М.:ИКЦ Март, 2015. – С. 201-202

- создание творческой атмосферы, дающей возможность самовыражения;
- одноуровневое повышение оплаты труда;
- участие персонала в управлении, принятии решений;
- участие в успехе, прибылях;
- равные возможности при найме и продвижении по карьере;
- принцип равенства заработных плат за равный труд и др.

Мотивация труда муниципальных служащих – это особая, еще до конца не изученная область мотивации работников. Она имеет свою специфику и особенность. В данной связи Кокин И.А. пишет: «Муниципальных служащих мотивировать к эффективному труду практически невозможно, так как на сегодняшний день снижена значимость представителей власти в обществе»²⁰.

Бытует такое мнение, что один государственный служащий в работе всего аппарата не может сделать ровным счетом ничего. Именно поэтому работники данной структуры опускают руки, становятся пассивными в своей работе. Заработная плата здесь строго фиксирована. Получить сумму больше той, что установлена законодательством, в месяц просто невозможно. Первое повышение оклада наблюдается после испытательного срока, потом, по прошествии первого года работы, далее – спустя 5 лет. Ожидать повышения зарплаты между этими временными сроками не приходится.

Исключение составляют плановые повышения заработных плат после нового года. Поэтому мотивировать сотрудников к эффективному труду при помощи премий или повышения заработной платы невозможно. Текучесть кадров здесь также не наблюдается, так как работа в муниципальной службе дает гарантии завтрашнего дня. Это делает практически невозможным быстрый карьерный рост молодых специалистов. Исследователь истории и современной муниципальной службы в РФ Игнатов В.Г. отмечает, что люди не покидают рабочие места муниципальной службы, так как предприятия и организации

²⁰ Кокин И.А. Муниципальная служба и Трудовой Кодекс в России: учебное пособие / Институт муниципального управления / Кокин И.А. – М., 2016. – С. 196

города могут закрыться, модернизироваться, а администрации были, есть и будут во всех районах России²¹.

Коллектив авторов учебника «Государственная и муниципальная служба» под общей редакцией Кочеткова А.В.²² из общего разнообразия используемых методов мотивации труда выделили методы, применимые к муниципальной службе. Отразим их в форме таблицы 1.1.

Таблица 1.1 - Методы мотивации труда персонала

№ п/п	Название метода	Содержание метода	Преимущества применения
1	Идея «соревнования»	Разрабатывается Положение «О ежегодном конкурсе среди администраций района (города)». В Положении должны быть прописаны все пункты и количество баллов, начисляемое за каждый пункт.	Служащие знают, на какие аспекты деятельности в своей работе необходимо обращать особое внимание, чтобы получить денежную премию.
2	Привлечение со трудников к здоровому образу жизни.	Предоставление возможности своим подчиненным заниматься спортом бесплатно после работы.	Укрепляется корпоративный дух
3	Повышение квалификации служащих	Обучение по актуальным программам в рамках своей деятельности	Уверенность в необходимости новых знаний в работе, а значит стабильности
4	Публичная похвала	Награждение именинников, ежемесячным вручением благодарственных писем	Дает лишний стимул к самосовершенствованию и достижению отличных результатов в будущем
5	Статус важного гостя	Возможность присутствия в качестве официального гостя на городских мероприятиях	Презентации себя в качестве сотрудника муниципальной сферы
6	Денежное содержание	Осуществляется по основаниям, указанным в ТК РФ. В ст. 22 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»	Ощущение стабильности, защищенности, возможность удовлетворить первичные потребности

Таким образом, методология мотивации персонала организаций к труду обширна, включает основные группы материального и нематериального мотивирования к труду. В силу законодательно-закрепленных и

²¹ Игнатов В.Г. Государственная и муниципальная служба России. История и современность: учебное пособие / Игнатов В.Г. Феникс, МарТ – М., 2016. – С. 36

²² Кочетков А.В., Сульдина Г. А., Халилова Т.В., Занко Т.А. Государственная и муниципальная служба: Учебник; Юрайт – М., 2015. – С. 193

профессиональных особенностей мотивации труда муниципальных служащих, методология мотивации к труду включает меньшее возможное количество побуждающих мотивов, которые возможно использовать в процессе управления муниципальными служащими.

В соответствии с целью и задачами данной работы, далее необходимо рассмотреть особенности мотивации муниципальных служащих.

1.3. Особенности мотивации труда муниципальных служащих

Деятельность по непосредственной реализации полномочий органов местного самоуправления осуществляют муниципальные служащие. Муниципальная служба – относительно новый вид службы для нашей страны. Как известно, в СССР не существовало местного самоуправления как самостоятельного правового, и социального института. Управление на местном уровне осуществлялось органами местного государственного управления, сотрудники которых являлись соответственно государственными, служащими²³.

Организация муниципальной службы в Российской Федерации базируется на Федеральном законе «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 18.02.2018 № 83-ФЗ)²⁴, который является рамочным, и законах о муниципальной службе субъектов РФ.

В соответствии с вышеуказанным законом муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта). Муниципальная служба основана на следующих основных принципах, закрепляемых Федеральным законом «О

²³ Цейтлин Р.С., Сергеев С.А. История государственного и муниципального самоуправления в России: монография. – М.: Омега, 2015. – С. 62

²⁴ Первичная ссылка: Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 18.04.2018 № 83-ФЗ)

муниципальной службе в Российской Федерации» (ред. от 18.04.2018 № 83-ФЗ)²⁵:

- 1) принцип верховенства Конституции РФ, федеральных законов и законов субъектов РФ над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями;
- 2) принцип приоритета прав и свобод человека и гражданина, их непосредственного действия;
- 3) принцип самостоятельности органов местного самоуправления в пределах их полномочий;
- 4) принцип профессионализма и компетентности муниципальных служащих;
- 5) принцип ответственности муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;
- 6) принцип равного доступа граждан к муниципальной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой;
- 7) принцип единства основных требований, предъявляемых к муниципальной службе в Российской Федерации, а также учета исторических и иных местных традиций;
- 8) принцип правовой и социальной защищенности муниципальных служащих;
- 9) принцип внепартийности муниципальной службы.

В соответствии с Законом Алтайского края от 07 декабря 2007 года №134-ЗС «О муниципальной службе в Алтайском крае» (с изменениями на 04.07.2017)²⁶ в рамках муниципального управления в Алтайском крае выделяются следующие должности муниципальной службы:

– Высшая должность в муниципальном районе, городском округе, городском поселении;

²⁵ Повторная ссылка: Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»

²⁶ Закон Алтайского края от 07 декабря 2007 года №134-ЗС «О муниципальной службе в Алтайском крае» (с изменениями на 04.07.2017)

- Главная должность;
- Ведущая должность;
- Старшая должность;
- Младшая должность.

Путь к эффективному управлению муниципального служащего лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет муниципальным служащим, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления служащим. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование муниципальных служащих.

Проблема мотивации служащих является традиционной для западной психологии, она разрабатывалась в рамках многих теоретических подходов. В отечественной науке вопросы мотивации рассматривались в контексте удовлетворённости рабочего трудом. Мотивация труда исследуется психологами, социологами, менеджерами предприятий и экономистами. Захарова Н.И. пишет в данной связи: «Социологические исследования, проведенные в 50-70-х гг. 20 века выявили ослабление трудовой мотивации в муниципальном секторе, а в 80-ые гг. произошел обвал мотивации к труду и экономический крах системы. Сложившаяся ситуация привела к тому, что в последние 10-15 лет в теории и практике мотивации и стимулирования в нашей стране наблюдалось почти полное затишье»²⁷.

Муниципальная служба – это деятельность на постоянной основе. Это означает, что в отношениях между органами местного самоуправления и служащим лежит трудовой договор.

Сущность муниципальной службы – это обеспечение реализации полномочий органов местного самоуправления и должностных лиц местного

²⁷ Государственное и муниципальное управление: учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. подготовки 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» / под ред. Н. И. Захарова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 196

самоуправления. Органы местного самоуправления согласно ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» (ред. от 05.02.2018 № 15-ФЗ)²⁸ наделены полномочиями по решению вопросов местного значения, а так же отдельными государственными полномочиями.

Мотивация труда муниципальных служащих – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые пробуждают муниципального служащего к деятельности, задают границ и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Специфическая регламентация служебных отношений, неопределенность оценки конечных результатов работы, отсутствие прямой связи между реальной трудовой отдачей служащих и величиной получаемой ими зарплаты обуславливают существенные особенности мотивационного ядра их профессиональной деятельности.

Учитывая эти особенности вслед за коллективом авторов учебника «Муниципальная кадровая политика» под редакцией А.Н. Алисова²⁹ можно выделить три основных вида ориентации служащих. Представим их на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 - Направления профессиональной ориентации муниципальных служащих

²⁸ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 05.02.2018 № 15-ФЗ)

²⁹ Муниципальная кадровая политика: учеб. пособие для вузов / А. Н. Алисов, Б. Е. Большаков, А. Л. Гапоненко и др. – М. : Муниципальный мир, 2016. – 248с.

Естественно, названные ориентации разделяются лишь в аналитических целях, тогда как на практике чаще всего наблюдается сочетание в различных пропорциях и в различной иерархии всех трех названных видов ориентации.

В пределах ориентации на работу можно выделить отдельные разновидности. Так, в одном случае служащий может быть всецело ориентирован на разрешение непосредственно поставленной перед ним его руководителем конкретной цели, и не склонен задумываться над более широкими зависимостями, существующими между его работой и жизнью общества, над социальными последствиями своей служебной деятельности. Противоположной и, очевидно, более адекватной с точки зрения современных требований к аппарату является ориентация «на смысл» деятельности. Впрочем, ее абсолютизация тоже имеет оборотную сторону, так как может привести к пренебрежению повседневными, зачастую рутинными делами, которые также нужно выполнять четко и пунктуально. Поэтому, очевидно, наиболее всего способствуют сочетание ориентации «на задачу» и «на смысл» деятельности, причем в различном соотношении в зависимости от характера занимаемой служебной позиции.

Ориентация на вознаграждение в отличие от двух других основных видов ориентации базируется на установке, согласно которой основные потребности служащего лежат вне его служебной деятельности. Последняя же, согласно этой точке зрения, лишь источник получения средств для удовлетворения различных потребностей.

В определенных пределах ориентация служащего на вознаграждение вполне естественна. Более того, для категорий лиц, выполняющих в основном рутинную работу и не имеющих ясных перспектив продвижения по служебной лестнице, она является ведущей.

Ориентация на карьеру, то есть на перспективу продвижения по службе, может иметь в своей основе потребности различных рангов – как первичные, «витальные», так и потребности высших уровней: в социальном признании, в самоуважении, высокой самооценке, творческую потребность самовыражения.

Работа в аппарате, в общем, дает возможности для правомерного удовлетворения этих потребностей.

В современных условиях, когда авторитет муниципальной власти ослаб, когда управленческие структуры действуют не умением, а числом и напором, когда нет надлежащей социально-правовой защищенности служащего, трудно рассчитывать, что на муниципальную службу добровольно пойдут наиболее подготовленные и уважающие свой труд специалисты, а если и пойдут, то служить будут «не самой сильной своей стороной». Мотивация их будет заметно деформированной с точки зрения общенародного интереса. А ведь известно, что не только и не столько квалификация и опыт, а прежде всего способности, умноженные на здоровую мотивацию, дают наибольший эффект. Именно здесь должно быть максимум гибкости, последовательности, управляемости, нравственности.

В целом же, проведенный Хлебниковым Д.А.³⁰ многофакторный сравнительный анализ позволяет сделать вывод: сегодня происходят кардинальные изменения шкалы мотивов службы в государственных структурах. Если раньше ведущими были «стремления занять достойное место в обществе», «добиться улучшения жизни людей», «войти в элиту», то сейчас подобные мотивы отошли как бы на второй план. На первое место вышел мотив, который раньше вообще отсутствовал, – «гарантия постоянной работы». И вообще, можно сказать, что появление в стране свободного рынка труда приобрело для муниципальных служащих принципиальное значение. Уже сегодня понятно, что для успешной карьеры особую значимость приобретают целеустремленность, способность выдерживать конкуренцию, готовность к риску в экстремальных ситуациях. И еще: убежденность в общественной пользе своего труда; обостренное чувство долга и ответственности; способность юридической и моральной ответственности за проступок.

В последнее время зарождается тенденция повышения интереса молодежи к карьере на муниципальной службе. В условиях возрастающей

³⁰ Хлебников Д.А. Применение пирамиды иерархии потребностей при проектировании систем мотивации: учеб. пособие / Д. А. Хлебников М.: Инфра-М. – 2016. – С. 124

неуверенности населения в гарантированном трудоустройстве в гражданских структурах определенная часть молодых людей рассчитывает на такие гарантии в муниципальных учреждениях, где предполагает и свой карьерный рост. Если организационно подкрепить эти ожидания, можно рассчитывать на привлечение на службу недостающих ей сегодня молодых людей и за счет этого укрепить карьерный потенциал.

Но эта важнейшая стратегическая предпосылка реализуется сегодня крайне слабо.

Для общества же сегодня важно следующее: в подавляющем большинстве муниципальные служащие властных структур относят себя к тем, кто позитивно воспринимает реформаторский характер нашего времени, честно трудится, стремится повысить свой социальный статус и, естественно, материальный достаток.

В администрациях муниципальных образований выработался ряд принципов, теоретически выполняющих функцию стимулирования персонала, но практика применения, в которых в настоящих условиях снижает гибкость и способность адаптивности муниципальной службы к быстроменяющейся внешней среде. В муниципальных образованиях отсутствуют реальные механизмы стимулирования производительности труда у персонала: денежные надбавки крайне низки, а продвижение по карьерной лестнице может определяться целым рядом неформальных факторов.

В настоящее время основная дискуссия по модернизации муниципальной службы направлена на введение мотивирующих форм оплаты труда, системы оценки деятельности муниципальных служащих, более гибких механизмов найма и увольнения, развития контрактных основ и формирования кадрового резерва муниципальной службы. Осуществляется набор мероприятий нацеленных на использование в муниципальной кадровой политике методов, характерных для современной корпоративной практики³¹.

³¹ Симонова С.В. Организационные модели местного самоуправления в Российской Федерации: размышления об эффективности: С.В. Симонова, Г.С. Кириенко // Государственная власть и местное самоуправление. – 2015. – № 4. – С. 20

При этом, как показывает опыт, даже недавно принятые законы далеко несовершенны, неоднозначно встречаются на муниципальной службе и часто остаются лишь на бумаге.

Делая вывод, можно сказать, что в ближайшее время необходимо исследовать социально-психологические особенности мотивации труда муниципальных служащих. Внедрять новые системы мотивации труда служащих муниципальных образований.

Таким образом, на рисунке 1.6 представим сложившуюся систему мотивации труда муниципальных служащих в Российской Федерации.



Рисунок 1.6 - Методы мотивации труда персонала

Таким образом, наименьшее развитие в практике мотивации труда муниципальных служащих получили морально-психологические методы мотивации, также низкий уровень использования получили организационные

методы мотивации труда. Необходимо также заметить, что приведенная специфика мотивации труда служащих является общей, каждое муниципальное образование в рамках используемых методов мотивации вправе использовать или не использовать отдельные организационные и морально-психологические методы (такие как статус важного гостя, публичная похвала), также муниципалитеты ограничивают рамки материального поощрения муниципальных служащих отдельными приказами и положениями.

Подведем ряд итогов. Характер мотива поведения зависит как от условий производственной и общественной среды, так и от субъективных особенностей личности (сознательность, убежденность, оценка последствий действия, ответственность за действие, оценка значимости потребности по сравнению с другими потребностями и др.).

Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Очевидно, что связь мотивации, стимулирования труда и результатов труда опосредствована приобретенными навыками труда – потребностями, ценностями, мотивами, стимулами, но именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личности. Эффективная трудовая и производственная деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

Система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию, инициативности и желанию трудиться. А также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию профессионального уровня, и повышению общей эффективности предприятия.

Большинство исследователей управления персоналом отмечают, что укрупненно методы мотивирования системы управления эффективного трудового поведения можно выделить следующие: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Учитывая современную важность нематериальных методов стимулирования в системе мотивации персонала возможно внедрение следующих направлений мотивации персонала:

- создание творческой атмосферы, дающей возможность самовыражения;
- одноуровневое повышение оплаты труда;
- участие персонала в управлении, принятии решений;
- участие в успехе, прибылях;
- равные возможности при найме и продвижении по карьере;
- принцип равенства заработных плат за равный труд и др.

Мотивация труда муниципальных служащих – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые пробуждают муниципального служащего к деятельности, задают границ и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

В настоящее время, отсутствие мотивации и притока профессиональных кадров на муниципальную и государственную службу является препятствием для становления цивилизованного общества в России.

Таким образом, осветив основные теоретические аспекты мотивирования и стимулирования персонала в общем и муниципальных служащих, в частности, далее рассмотрим практику стимулирования муниципальных служащих в Администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ МОТИВАЦИИ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ГОРНЯКА ЛОКТЕВСКОГО РАЙОНА АЛТАЙСКОГО КРАЯ)

2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры администрации

Как свидетельствует опыт использования организационных структур управления на местном уровне, в мировой практике применяются различные структуры управления, но все они, по большей части, выполняют одни и те же присущие им функции, наделены объёмом одних и тех же прав и отличны друг от друга не так разительно.

Статья 1 Устава города Горняк Локтевского района устанавливает³²:

1. Муниципальное образование Город Горняк Локтевского района Алтайского края наделено статусом городского поселения законом Алтайского края от 10 сентября 2007 года № 86-ЗС «О статусе и границах муниципальных и административно-территориальных образований Локтевского района Алтайского края».

2. Административным центром поселения является город Горняк.

К вопросам местного значения поселения относятся в соответствии со ст. 3 Устава:

- 1) формирование, утверждение, исполнение бюджета поселения и контроль за исполнением данного бюджета;
- 2) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов поселения;
- 3) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности поселения;

³² Первичная ссылка: «Устав муниципального образования Город Горняк Локтевского района Алтайского края» от 15 сентября 2007 года (в ред. от 12.06.2016) [Электронный ресурс] URL: http://www.loktevskiy-m.ru/str.php?id_page=179&id_str=71&level=1&id_level_1=62&id_omsu=9 (дата обращения 20.05.2018)

4) организация в границах поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом;

5) дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах населенных пунктов поселения, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

6) обеспечение малоимущих граждан, проживающих в поселении и нуждающихся в улучшении жилищных условий, жилыми помещениями в соответствии с жилищным законодательством, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства;

7) создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения в границах поселения;

8) участие в профилактике терроризма и экстремизма, а также в минимизации и (или) ликвидации последствий проявлений терроризма и экстремизма в границах поселения;

9) сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности поселения, охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории поселения;

10) создание условий для развития местного традиционного народного художественного творчества, участие в сохранении, возрождении и развитии народных художественных промыслов в поселении;

11) обеспечение условий для развития на территории поселения физической культуры и массового спорта, организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий поселения;

12) создание условий для массового отдыха жителей поселения и организация обустройства мест массового отдыха населения;

13) формирование архивных фондов поселения;

14) организация сбора и вывоза бытовых отходов и мусора;

15) организация благоустройства и озеленения территории поселения, использования, охраны, защиты, воспроизводства городских лесов, лесов особо охраняемых природных территорий, расположенных в границах населенных пунктов поселения;

16) утверждение генеральных планов поселения, правил землепользования и застройки, утверждение подготовленной на основе генеральных планов поселения документации по планировке территории, выдача разрешений на строительство, разрешений на ввод объектов в эксплуатацию при осуществлении строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства, расположенных на территории поселения, утверждение местных нормативов градостроительного проектирования поселений, резервирование земель и изъятие, в том числе путем выкупа, земельных участков в границах поселения для муниципальных нужд, осуществление земельного контроля за использованием земель поселения;

17) организация освещения улиц и установки указателей с названиями улиц и номерами домов и др.

В организационных структурах муниципальных образований отражаются все имеющиеся подразделения и связи между ними, причем каждая линия связи означает административную подчиненность нижестоящего подразделения вышестоящему.

С учетом изложенного можно следующим образом сформулировать содержание понятия «организационная структура муниципального образования». Организационная структура муниципального образования – это форма разделения труда, содержащая состав подразделений системы и представленная в виде схемы, на которой указаны наименования структурных подразделений и связи между ними.

Организационная структура администрации города горняка Локтевского района Алтайского края представлена в приложении 1. Согласно Уставу города Горняка, глава города является высшим должностным лицом и возглавляет Администрацию города³³. В его непосредственном подчинении находятся:

- Заместитель главы администрации по организационным вопросам, муниципальному хозяйству, который курирует деятельность: управления городского хозяйства; управления по организации деятельности; юридического отдела; жилищного отдела; службы по защите населения, охране и использованию городских лесов;

- Заместитель главы администрации по финансам, экономике и бюджету, который курирует деятельность: управления бюджетного учета и отчетности; управления экономики; сектора внутреннего финансового контроля.

Таким образом, в структуре Администрации выделяются следующие подразделения:

- Управление городского хозяйства;
- Управление по организации деятельности;
- Юридический отдел;
- Жилищный отдел;
- Служба по защите населения, охране и использованию городских лесов;
- Управление бюджетного учета и отчетности;
- Управление экономики;
- Сектор внутреннего финансового контроля.

Во главе каждого подразделения стоит руководитель, который состоит на главной или ведущей должности в администрации города Горняка.

Формирование структуры местной администрации представляет собой организационное закрепление тех или иных функций муниципального управления за отдельными управленческими подразделениями и

³³ Повторная ссылка: «Устав муниципального образования Город Горняк Локтевского района Алтайского края» от 15 сентября 2007 года (в ред. от 12.06.2016)

должностными лицами. Решение этой сложной задачи обеспечивается на основе сочетания научных методов с субъективной деятельностью специалистов. Организационная структура управления города Горняка построена на системно-целевом подходе с ориентацией на конечные результаты деятельности системы. В соответствии с этим, тип организационной структуры управления муниципальными служащими администрации: линейно-штабной.

При линейно-штабной организационной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Линейному руководителю при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов).

Преимущества данной организационной структуры управления:

- Снижение загрузки линейных руководителей;
- Повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов;
- Улучшение горизонтальной координации;
- Баланс функционального и линейного руководства.

Недостатки выделяются следующие:

- Увеличение штатов за счет штабных структур;
- Опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
- Сложность вертикальных коммуникаций;
- Нечеткость процедур принятия решений.

Высшее руководство и управление, а также функцию мотивации персонала осуществляет Глава администрации города Горняка.

Текущее управление муниципальными служащими осуществляют непосредственные руководители структурных подразделений (управлений, отделов) в непосредственной взаимосвязи с управлением по организации деятельности в администрации города Горняка.

Связующим звеном управленческих отношений в рамках мотивации муниципальных служащих является управление по организации деятельности в администрации города Горняка. В положении об управлении по организации деятельности указано³⁴, что управление является самостоятельным структурным подразделением администрации. Создано в целях осуществления эффективной кадровой работы путем обеспечения подбора, расстановки и повышения квалификации кадров.

Структура и штатная численность Управления определяется заместителем главы администрации по организационным вопросам в штатном расписании Администрации.

В рамках мотивации труда муниципальных служащих, управление осуществляет следующие функции³⁵:

- 1) Организует кадровое делопроизводство в Администрации с учетом требований рациональной организации труда и управления;
- 2) Организует подготовку проектов распорядительных документов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора, назначением на должности муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию и оформлением соответствующих документов;
- 3) Участвует в подготовке и проведении конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы;
- 4) Составляет график отпусков и ведет учет использования отпусков работниками Администрации, оформляет предоставление отпусков (в том числе дополнительных) в соответствии с утвержденным графиком;
- 5) Организует работу Комиссии по установлению стажа муниципальной службы и пенсии за выслугу лет для установления надбавки за выслугу лет;

³⁴ Первичная ссылка: Положение об управлении по организации деятельности Администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края. Утверждено главой администрации города Горняка №12 от 12.03.2014г.

³⁵ Повторная ссылка: Положение об управлении по организации деятельности Администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края.

6) Организует работу по награждению муниципальных служащих, готовит проекты постановлений Главы администрации о награждении.

Структуру Управления по организации деятельности в Администрации города Горняка представим на рисунке 2.1.

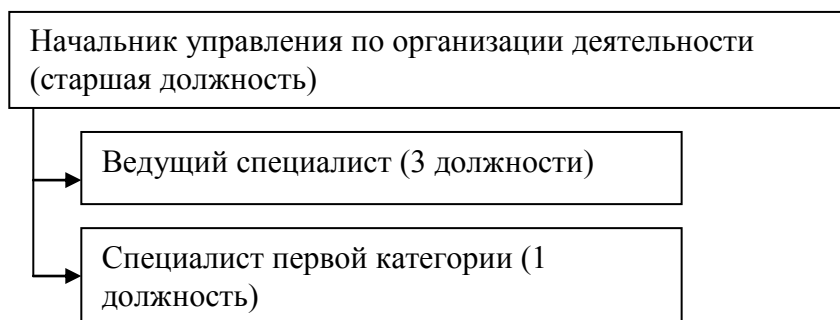


Рисунок 2.1 - Структура Управления по организации деятельности в Администрации города Горняка

Таким образом, состав Управления по организации деятельности включает 5 муниципальных должностей. Общее руководство Управлением осуществляет начальник управления по организации деятельности.

В следующем пункте рассмотрим основные аспекты системы мотивации персонала в Администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края.

2.2 Анализ системы мотивации труда персонала Администрации

Поскольку система мотивации входит в более широкую систему управления персоналом, прежде всего, проанализируем систему управления муниципальными служащими в администрации города Горняка.

Общее управление муниципальными служащими осуществляет глава администрации города Горняка. В его компетенцию входит утверждение

должностных окладов, составление положений о поощрениях, организация проведения аттестации и переподготовки кадров.

Непосредственное управление отдельными структурными подразделениями – управлениями и секторами производят руководители высшей категории (заместители главы администрации), начальники отделов и ведущие специалисты.

Качественный состав кадров администрации можно изучить, проанализировав, изменения численности персонала и сравнив данные изменения между собой.

Охарактеризуем качественный состав кадров администрации. В таблице 2.1 приведена численность персонала организации за 2015-2017 годы

Таблица 2.1 – Качественный состав кадров Администрации города Горняка за 2015-2017гг.

Должности муниципальной службы	Численность муниципальных служащих					
	2015		2016		2017	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
Руководители высшей категории	3	5,1	3	5,0	3	4,9
Начальники отделов	12	20,3	13	21,7	13	21,3
Ведущие специалисты	27	45,8	26	43,3	27	44,3
Специалисты 1 категории	17	28,8	18	30,0	18	29,5
Итого должностей муниципальной службы	59	100,0	60	100,0	61	100,0

Таким образом, состав кадров Администрации города Горняка не претерпевал серьезных изменений за анализируемый период. В 2016 году увеличилось количество начальников отделов, в 2017г. осталось на уровне 2016г. В 2017г. произошло увеличение ведущих специалистов на одного человека. Общий состав муниципальных служащих Администрации в 2017г. – 61 человек,

Структуру работников администрации города Горняка в 2017г. представим на рисунке 2.2.

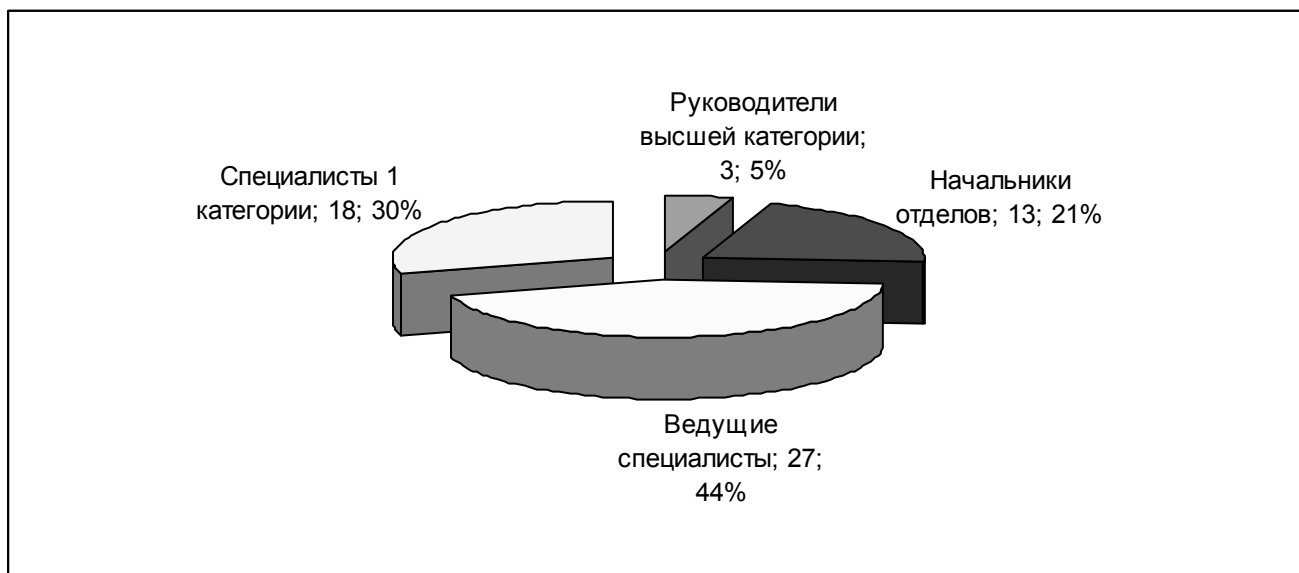


Рисунок 2.2 – Структура состава муниципальных служащих города Горняка по должностям муниципальной службы в 2017г.

Следовательно, наибольшую долю составляют ведущие специалисты – 44% в 2017г., специалисты первой категории составляют 30% от общего количества муниципальных служащих, наименьшую долю в общем составе муниципальных служащих составляют руководители высшей категории – 5%.

Далее считаем целесообразным проанализировать структуру персонала Администрации города горняка Локтевского района по возрасту – таблица 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ структуры персонала Администрации города Горняка по возрасту в 2015-2017гг.

Возраст, лет	2015		2016		2017	доля, %
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	
до 30 лет	5	8,5	3	5,0	2	3,3
от 30 до 40 лет	17	28,8	15	25,0	14	23,0
от 40 до 50 лет	25	42,4	25	41,7	26	42,6
от 50 и старше	12	20,3	17	28,3	19	31,1
Итого	59	100,0	60	100,0	61	100,0

Таким образом, динамика и состав персонала Администрации по возрасту претерпевает изменения в исследуемом периоде. Сокращается доля молодых муниципальных служащих в возрасте до 30 лет. Увеличивается доля сотрудников Администрации в возрасте от 40 до 50 лет и старше 50 лет.

В статье 46 Устава города Горняка Локтевского района Алтайского края указано³⁶:

1. Для замещения должностей муниципальной службы квалификационные требования предъявляются к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

2. Квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются муниципальными правовыми актами на основе типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, которые определены законом края о муниципальной службе.

В соответствии с этим, проанализируем структуру численности персонала администрации по уровню образования – таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Структура персонала администрации города Горняка по уровню образования в 2015-2017гг.

Вид образования	2015		2016		2017	доля, %
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	
Высшее образование по профилю специальности	35	59,3	39	65,0	37	60,7
Высшее образование не по профилю специальности	10	16,9	7	11,7	9	14,8
Итого высшее образование	45	76,3	46	76,7	46	75,4
Среднее образование по профилю специальности	9	15,3	8	13,3	8	13,1
Среднее образование не по профилю специальности	5	8,5	6	10,0	7	11,5
Итого среднее образование	14	23,7	14	23,3	15	24,6
Итого численность работников, имеющих образование по профилю специальности	44	74,6	47	78,3	45	73,8
Итого численность работников, имеющих образование не по профилю специальности	15	25,4	13	21,7	16	26,2
Общая численность работников	59	100,0	60	100,0	61	100,0

³⁶ Повторная ссылка: Положение об управлении по организации деятельности Администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края.

Таким образом, анализ данных таблицы 2.3 показал, что уровень образования специалистов и служащих Администрации города Горняка достаточно высок. В 2017г. 60,7% от общей численности муниципальных служащих администрации имело высшее образование по профилю специальности.

Тем не менее, в 2017г. доля персонала, имеющая среднее образование имеет тенденцию к росту и составила 24,6%, а доля с высшим образованием снижается и составляет 75,4%, в то время как в 2016г. доли соответственно составляли 23,3% и 76,7%. Также в 2017г. отмечается рост доли муниципальных служащих администрации имеющих образование не по профилю специальности. Численность работников, имеющих образование не по профилю специальности увеличилась с 13 человек до 16.

На заключительном этапе анализа системы управления персоналом, рассмотрим структуру персонала Администрации по стажу работы. Результаты анализа представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура общего числа персонала Администрации города Горняка по стажу работы в 2015-2017гг.

Стаж	2015		2016		2017	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %
0-2 года	10	16,9	13	21,7	10	16,4
2-5 лет	21	35,6	18	30,0	17	27,9
5-10 лет	19	32,2	17	28,3	19	31,1
10-15 лет	6	10,2	7	11,7	8	13,1
более 15 лет	3	5,1	5	8,3	7	11,5
Общая численность работников	59	100,0	60	100,0	61	100,0

Таким образом, наблюдается увеличение доли сотрудников Администрации со стажем работы 10-15 лет и более 15 лет.

Для наглядности представим динамику структуры персонала по стажу на рисунке 2.3.

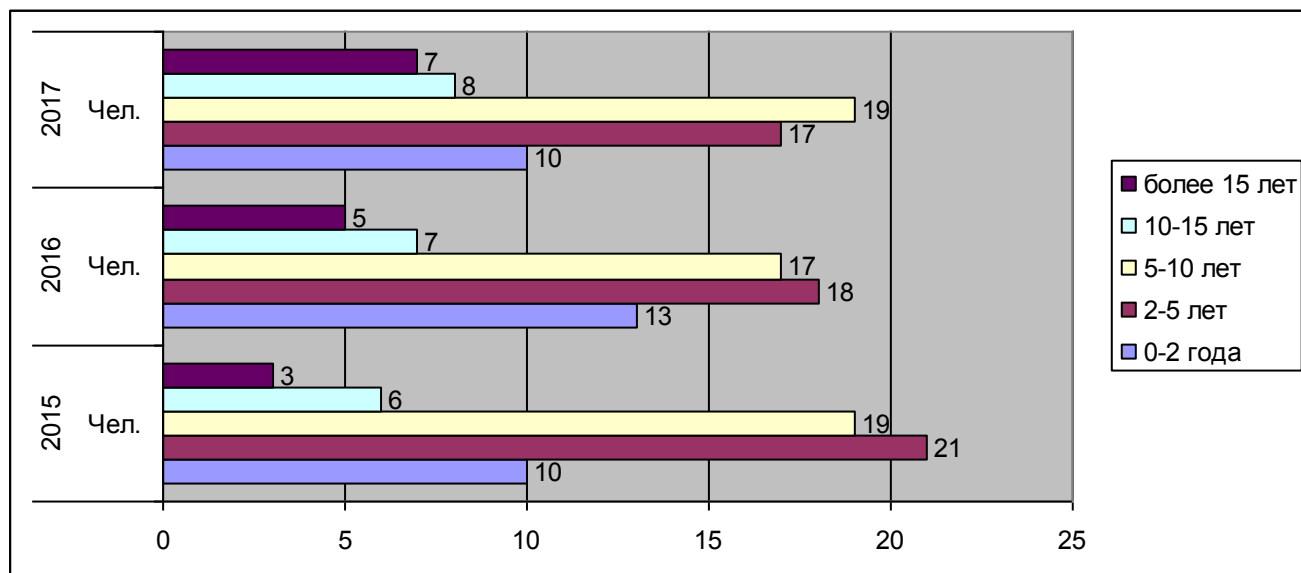


Рисунок 2.3 - Структурно-динамический анализ численности муниципальных служащих администрации города Горняка за 2015-2017гг. по стажу работы

Данную ситуацию можно рассмотреть как положительное, так и отрицательное явление. С одной стороны, это означает постоянство состава и полноту знаний и умений выполнения своих обязанностей. А с другой стороны, «устаревание» кадров влечет за собой узость кругозора персонала, неспособность приспосабливаться к новым условиям, неприемлемость новаторских идей.

Оценив основные аспекты системы управления муниципальными служащими в Администрации города Горняка, перейдем к политике материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих.

В администрации города Горняка для мотивации труда персонала применяют методы как материального, так и нематериального стимулирования.

Денежное содержание муниципального служащего состоит из должностного оклада, а также ежемесячных и иных дополнительных выплат. Размер должностного оклада муниципального служащего устанавливается нормативными правовыми актами представительного органа муниципального

образования в соответствии с законодательством Российской Федерации и Алтайского края.

В таблице 2.5 представим должностные оклады муниципальных служащих органов местного самоуправления города Горняк Локтевского района Алтайского края.

Таблица 2.5 – Должностные оклады персонала Администрации города Горняк в 2017г.

Должности муниципальной службы по группам должностей	Должностной оклад в 2017г., руб.
1. Высшие должности	
Глава администрации	25985
Заместитель главы	19606
2. Главные должности	14645
3. Ведущие должности	13547
4. Старшие должности	
Главный специалист	12203
Ведущий специалист	11965
5. Младшие должности	10102

К дополнительным выплатам относятся:

1) ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе в размерах, указанных в таблице 2.6;

2) ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы;

3) ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в размерах и порядке, определяемых законодательством Российской Федерации;

4) премии по результатам работы;

5) единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь.

Таблица 2.6 – Размеры ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет в Администрации города Горняк.

Стаж муниципальной службы	В процентах
от 1 года до 5 лет	10
от 5 лет до 10 лет	15
от 10 лет до 15 лет	20
свыше 15 лет	30

Выплата всех надбавок и премий производится в пределах фонда заработной платы. Один раз в месяц, при окончательном расчете, работникам выдается расчетный лист по начислению заработной платы, в котором четко расписываются все пункты.

К нематериальным методам стимулирования муниципальных служащих в Администрации города Горняка можно отнести дополнительный оплачиваемый отпуск.

Ежегодный оплачиваемый отпуск муниципального служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков.

Муниципальным служащим предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 30 календарных дней.

Продолжительность предоставляемого муниципальным служащим ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет составляет:

- 1) при стаже муниципальной службы от 1 года до 5 лет – 1 календарный день;
- 2) при стаже муниципальной службы от 5 до 10 лет – 5 календарных дней;
- 3) при стаже муниципальной службы от 10 до 15 лет – 7 календарных дней;
- 4) при стаже муниципальной службы свыше 15 лет – 10 календарных дней.

При исчислении общей продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска ежегодный основной оплачиваемый отпуск суммируется с ежегодным дополнительным оплачиваемым отпуском за выслугу лет.

Муниципальные служащие Администрации города Горняка Локтевского района имеют право на дополнительный оплачиваемый отпуск за ненормированный служебный день при условии установления для них ненормированного служебного дня в соответствии со служебным распорядком

органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования и трудовым договором (контрактом).

Основанием для установления ненормированного служебного дня является необходимость периодического выполнения должностных обязанностей по соответствующей должности муниципальной службы за пределами нормальной продолжительности служебного времени. Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный служебный день составляет три календарных дня.

Порядок предоставления дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный служебный день устанавливается служебным распорядком Администрации города Горняка.

В соответствии с положением о поощрениях муниципальных служащих, утвержденном Постановлением Администрации города Горняка Локтевского района, за успешное и добросовестное выполнение муниципальными служащими своих должностных обязанностей, продолжительную службу, выполнение заданий особой важности, к ним применяются следующие поощрения:

- 1) благодарность;
- 2) единовременное денежное поощрение;
- 3) объявление благодарности с денежным поощрением;
- 4) награждение ценным подарком;

5) награждение Почетной грамотой Администрации города Горняка Локтевского района.

Также муниципальным служащим выплачивается денежное вознаграждение в связи с юбилеем или выслугой лет на муниципальной службе в размере должностного оклада по занимаемой муниципальной должности муниципальной службы.

Юбилейными датами считаются:

- 1) выслуга лет на муниципальной службе – 20, 25, 35, 45 лет;
- 2) юбилейные дни рождения – 50-летие, 55-летие, 60-летие, 65-летие со

дня рождения.

Динамику единовременных материальных поощрений муниципальных служащих Администрации города Горняка в 2015-2017г. рассмотрим в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Динамика единовременных материальных поощрений муниципальных служащих в Администрации города Горняка в 2015-2017гг.

Вид единовременного материального поощрения	Количество муниципальных служащих			Динамика, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Объявление благодарности с денежным поощрением, награждено, чел.	10	23	16	230	69,56
Денежное вознаграждение в связи с юбилеем; награждено, чел.	5	3	6	60	200
Выслуга лет на муниципальной службе; награждено, чел.	2	3	2	150	66,67
Итого:	17	29	24	170,5	82,76

Таким образом, количество муниципальных служащих Администрации города Горняка, удостоенных единовременными денежными поощрениями и подарками в 2017г. по сравнению с 2016 годом ниже на 7 человек.

Рассмотрим нематериальное поощрение муниципальных служащих Администрации города горняка Локтевского района – таблица 2.8.

В соответствии с таблицей 2.8 отметим, что нематериальное поощрение муниципальных служащих находится на низком уровне в Администрации города Горняка. В 2017г. морально-психологические и организационные методы мотивации труда служащих в Администрации практически не используются. Отсутствует организация курсов повышения квалификации в 2017г. Также не используется мотивация к труду посредством участия муниципальных служащих в праздничных мероприятиях в качестве почетного гостя или представителя Администрации. В анализируемом периоде наблюдалось снижение количества объявления благодарностей на 50%, а также возможности обучения, приобретения новых знаний и присутствие в качестве почетного гостя на мероприятиях.

Таблица 2.8 – Динамика нематериального поощрения муниципальных служащих в Администрации города Горняка в 2015-2017гг., шт.

Вид нематериального поощрения	Количество муниципальных служащих			Динамика, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Объявление благодарности	2	3	1	150	33,3
Награждение почетной грамотой Администрации	2	4	6	200	150
Присутствие в качестве почетного гостя	1	0	0	-	-
Возможность приобретения новых знаний, курсы, обучение	2	1	0	50	-
Итого:	7	8	7	114	87,5

Таким образом, денежное содержание муниципального служащего состоит из должностного оклада, а также ежемесячных и иных дополнительных выплат. К нематериальным методам стимулирования муниципальных служащих в Администрации города Горняка можно отнести дополнительный оплачиваемый отпуск.

Также применяются следующие поощрения: благодарность; единовременное денежное поощрение; объявление благодарности с денежным поощрением; награждение ценным подарком; награждение Почетной грамотой и др.

Осветив основные материальные и нематериальные методы стимулирования персонала администрации города Горняка Локтевского района отметим, что в большей степени данные методы мотивируют сотрудников с более высоким стажем работы, то есть являются ощутимыми для служащих со стажем более 10 лет. Стимулов по привлечению молодых сотрудников и служащих в Администрации города Горняка нет.

Количество муниципальных служащих Администрации города Горняка, удостоенных единовременными денежными поощрениями и подарками в 2017г. по сравнению с 2016 годом ниже на 7 человек.

Нематериальное поощрение персонала находится на низком уровне в Администрации города Горняка.

Далее считаем целесообразным проведение анкетирования выборки сотрудников в целях определения проблем мотивации.

2.3 Проблемы мотивации труда муниципальных служащих

В рамках работы было проведено анкетирование персонала, занимающих должности ведущих специалистов – 10 человек. Материал анкеты размещен в приложении 2.

Анкетирование проводилось среди разных возрастных групп, были опрошены ведущие специалисты с разным стажем работы, 5 человек – менее 3-х лет, 5 человек – более трех лет стажа работы.

Проанализировав результаты анкетирования, мы пришли к следующим выводам.

На вопрос №4 «Что Вы больше всего цените в своей работе?» 40% опрошенных (все представители с более высоким стажем) ответили: «Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна». Более молодые служащие (из них 30% опрошенных) ответили: «Что мне за нее относительно неплохо платят».

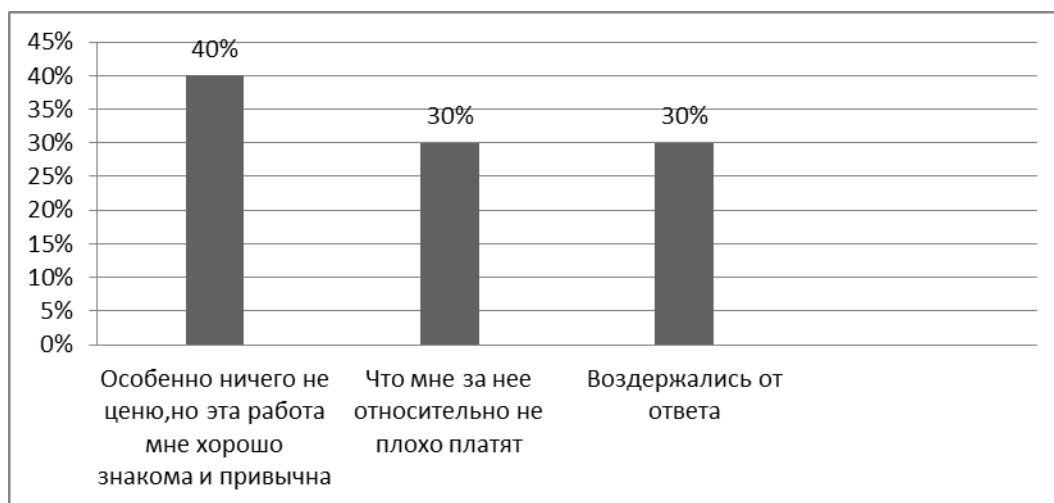


Рисунок 2.1 – Анализ ответов респондентов на вопрос «Что Вы больше всего цените в своей работе?»

На вопрос №5 «Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?» 50% опрошенных ответили: «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе», причем здесь есть представители как с более высоким стажем, так и с более низким.



Рисунок 2.2 - Анализ ответов респондентов на вопрос «Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?»

На вопрос №6 «Как Вы предпочитаете работать?» большинство опрошенных со стажем до 3-х лет (30%) ответили: «Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте», со стажем более 3-х лет (30%): «Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно», и 40% «Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу».

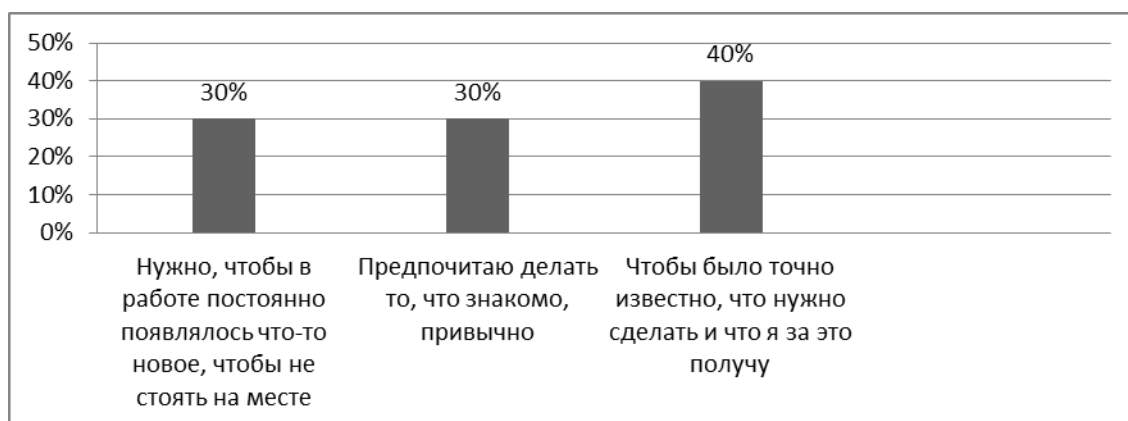


Рисунок 2.3 - Анализ ответов респондентов на вопрос «Как Вы предпочитаете работать?»

Вопрос теста №7 звучит следующим образом: «Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?». Ответы молодых сотрудников (19%) выглядели так: «Если предложат намного более высокую зарплату» и 22% «Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя». Служащие со стажем более трех лет (59%) отвечали: «При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла)».



Рисунок 2.4 - Анализ ответов респондентов на вопрос «Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?»

На вопрос №8: «Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?» большинство сотрудников (80%) ответили: «Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был».



Рисунок 2.5 – Анализ ответов респондентов на вопрос «Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?»

На вопрос №9: «На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?» 70% опрошенных ответили: «Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага».



Рисунок 2.6 – Анализ ответов респондентов на вопрос «На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?»

Вопрос №10: «Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?». 70% опрошенных ответили: «Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства». Примечательно, что никто из опрошенных не дал ответ: «Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться».

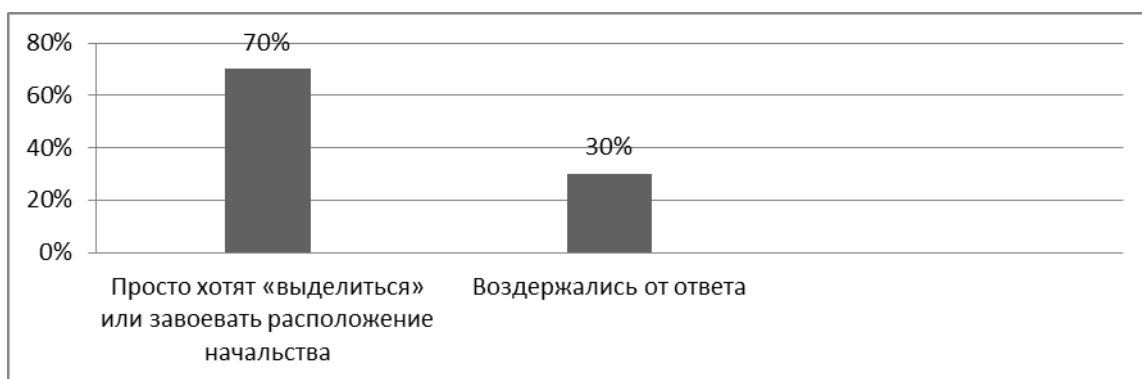


Рисунок 2.7 – Анализ ответов респондентов на вопрос «Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?»

На вопрос №11 «Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?» муниципальные служащие со стажем работы более 3-х лет (33%) в большинстве отвечали: «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает», а большинство опрошенных с меньшим стажем работы (67%): «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».

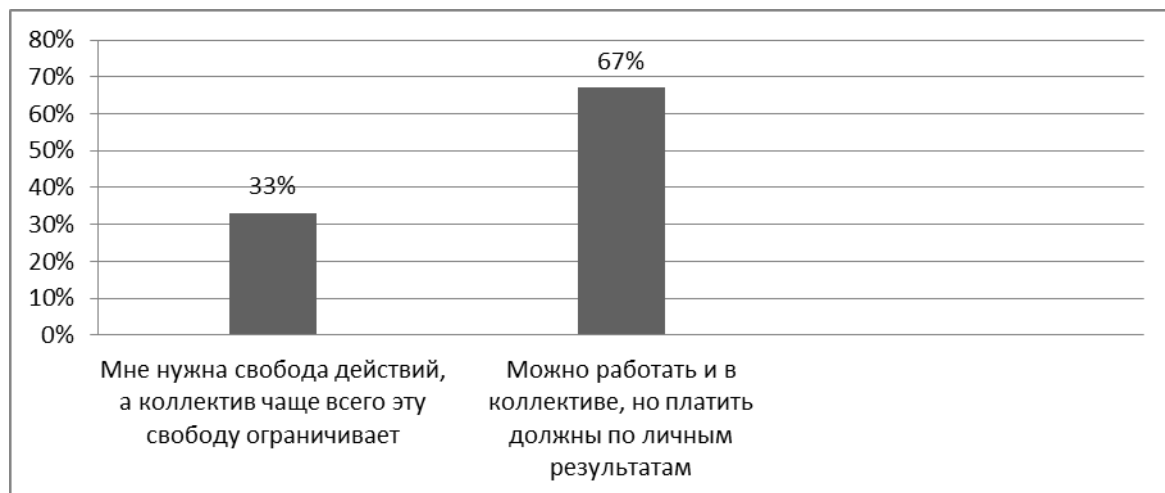


Рисунок 2.8 – Анализ ответов респондентов на вопрос «Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?»

Исходя из полученных данных, сделаем следующие выводы:

- Служащие со стажем работы более 3-х лет не стремятся к получению новых знаний и навыков;
- Служащие со стажем работы менее трех лет стремятся к новациям, но поскольку системой мотивации администрации не предусмотрено вознаграждение за «полезную инициативу», то творческий и комплексный подход к работе отсутствует;
- Нет личной заинтересованности в повышении качества труда;
- Отсутствие коллективного духа, сплочения персонала, нет мотивов для работы в команде;
- Отсутствие нацеленности на общий качественный результат деятельности.

Таким образом, наибольшую долю в оценке мотивационных признаков муниципальными служащими составляет материальное вознаграждение (80%).

70% опрошенных просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

Для служащих со стажем работы менее трех лет (33%) находится желание проявить творчество в работе, как показали и результаты анкетирования.

Служащие со стажем более трех лет (59%) ответили, что предпочли бы остаться на той работе, к которой привыкли.

В следующей главе выделим ряд рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда муниципальных служащих Администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ГОРНЯКА ЛОКТЕВСКОГО РАЙОНА АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Прежде всего, необходимо привлечение молодых сотрудников на муниципальную службу с учетом их мотивационных установок. В данной связи, мы предлагаем возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие – только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

Здесь рекомендациями могут служить: продвижение по службе, использование морально-психологических стимулов, внедрение «соревновательного» аспекта в трудовую деятельность муниципальных служащих.

1) Анализ деятельности молодых специалистов и продвижение наиболее перспективных из них сделает более эффективной трудовую деятельность всего коллектива.

Один из наиболее действенных стимулов, поскольку:

- при этом повышается должностной оклад;
- расширяется круг полномочий и соответственно муниципальный служащий становится причастен к принятию важных решений;
- повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки;
- повышает доступ к информации.

Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным фирме, что, конечно же, делает его заинтересованным в своей работе.

2) Более активное использование морально-психологических стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов на государственной и муниципальной службе необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их служащими;
- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности служащих;
- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда служащих;
- о каждом моральном поощрении служащих широко информировать трудовой коллектив;
- вручать награды и объявлять благодарности служащим в торжественной обстановке;
- поощрять служащих своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого служащего за порученное дело;
- анализировать действенность стимулирования служащих;
- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки муниципальных служащих.

3) В последние годы стала возрождаться идея «соревнования» между администрациями районов и городов. Разрабатывается Положение «О ежегодном конкурсе среди администраций Локтевского района». В данном положении четко прописываются критерии оценки работы учреждения. В него входит количество поступивших обращений граждан, процент рассмотренных и закрытых дел, количество ликвидированных несанкционированных свалок, количество наложенных штрафов на предприятия торговли за несоблюдение

ими законодательства и т.д. особый акцент делается на работу с жителями города.

Так, например, учитывается, сколько внебюджетных средств было привлечено на проведение плановых мероприятий для населения (1 сентября, День защиты детей, Международный женский день, Новый год и т.д.). Также рассматривается адресная помощь жителям по обращениям. Например, семья попала в сложную жизненную ситуацию. Ей требуется выделение бесплатного горячего питания, проживания в гостинице, восстановление документов. Какое количество подобных обращений было удовлетворено?

В общем, в Положении должны быть прописаны все пункты и количество баллов, начисляемое за каждый пункт. Ежегодно специальной комиссией проводится проверка на соответствие созданному Положению. Выставляются баллы и определяются победители. Все сотрудники администрации, занявшей 1 место, получают единовременную выплату, соответствующую 100% окладу, те, кто занял второе место - 80%, третье - 60%.

Такая существенная надбавка увеличивает мотивацию работников к труду. Служащие знают, на какие аспекты деятельности в своей работе необходимо обращать особое внимание, чтобы получить денежную премию.

Потребность в уважении со стороны руководителя, как показал анализ мотивационных установок муниципальных служащих, также играет существенную роль. В данной связи необходимы корректировки стиля руководства линейных руководителей администрации.

К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние муниципальных служащих, относят авторитет, и особенности личности руководителя. Стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п.

Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на следующие мотивационные аспекты:

- социально-психологическую атмосферу коллектива муниципальной службы;
- на характер и формы межличностных отношений; коллективные мнения и настроения муниципальных служащих;
- на их целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т.д.

Частые конфликты отнимают слишком много моральных и физических сил, которые могли бы быть использованы в труде.

Необходимо отметить, что для предотвращения административного произвола и стимулирования муниципальных служащих посредством эффективного организационного поведения самую важную составляющую образует профессиональная и социально-психологическая подготовка управленческого персонала. Требования в этом отношении к руководителям и соответственно претворение их в управлении будут служить основой для использования соответствующих представлений безопасного положения нематериальных стимулов для муниципальных служащих.

Как уже было указано выше, одним из эффективных стимулов в работе муниципального служащего является возможность присутствия в качестве официального гостя на крупных городских мероприятиях. Если глава администрации доверяет своим подчиненным и дает лучшим из них возможность быть представителем учреждения на важных совещаниях, съездах, праздниках и акциях, значит, есть стимул стремиться стать этим лучшим сотрудником в своей сфере. Присутствие на перечисленных мероприятиях дает возможность для новых, интересных знакомств, презентации себя в качестве сотрудника муниципальной сферы и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию, инициативности и желанию трудиться. А также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию профессионального уровня, и повышению общей эффективности предприятия.

Большинство исследователей управления персоналом отмечают, что укрупненно методы мотивирования системы управления эффективного трудового поведения можно выделить следующие: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Мотивация труда муниципальных служащих – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые пробуждают муниципального служащего к деятельности, задают границ и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Наименьшее развитие в практике мотивации труда муниципальных служащих на современном этапе получили морально-психологические методы мотивации, также низкий уровень использования получили организационные методы мотивации труда. Каждое муниципальное образование в рамках используемых методов мотивации вправе использовать или не использовать отдельные организационные и морально-психологические методы (такие как статус важного гостя, публичная похвала), также муниципалитеты ограничивают рамки материального поощрения муниципальных служащих отдельными приказами и положениями.

Объектом исследования была выбрана администрация города Горняка Локтевского района Алтайского края.

Муниципальное образование Город Горняк Локтевского района Алтайского края наделено статусом городского поселения законом Алтайского края от 10 сентября 2007 года № 86-ЗС «О статусе и границах муниципальных и административно-территориальных образований Локтевского района Алтайского края».

Динамика и состав персонала администрации по возрасту претерпевает изменения в исследуемом периоде. Сокращается доля молодых муниципальных служащих в возрасте до 30 лет. Увеличивается доля сотрудников администрации в возрасте от 40 до 50 лет и старше 50 лет.

Наблюдается увеличение доли сотрудников администрации со стажем работы 10-15 лет и более 15 лет в анализируемом периоде. Данную ситуацию можно рассмотреть как положительное, так и отрицательное явление. С одной стороны это означает постоянство состава и полноту знаний и умений выполнения своих обязанностей. А с другой стороны, «устаревание» кадров влечет за собой узость кругозора персонала, неспособность приспосабливаться к новым условиям, неприемлемость новаторских идей.

Количество муниципальных служащих Администрации города Горняка, удостоенных единовременными денежными поощрениями и подарками в 2017г. по сравнению с 2016 годом ниже на 5 человек.

Нематериальное поощрение муниципальных служащих находится на низком уровне в Администрации города Горняка.

Изучив основные материальные и нематериальные методы стимулирования персонала администрации города Горняка Локтевского района отметим, что в большей степени данные методы мотивируют сотрудников с более высоким стажем работы, то есть являются заметными для служащих со стажем более 10 лет. Стимулов по привлечению молодых сотрудников и служащих в администрации города Горняка нет.

В рамках работы было проведено тестирование муниципальных служащих, занимающих должности ведущих специалистов – 10 человек.

Исходя из полученных данных были выявлены следующие проблемы мотивации: служащие со стажем работы более 3-х лет не стремятся к получению новых знаний и навыков; служащие со стажем работы менее трех лет стремятся к новациям, но поскольку системой мотивации администрации не предусмотрено вознаграждение за «полезную инициативу», то творческий и комплексный подход к работе отсутствует; нет личной заинтересованности в повышении качества труда; отсутствие коллективного духа, сплочения персонала, нет мотивов для работы в команде; отсутствие нацеленности на общий качественный результат деятельности.

Также в рамках тестирования было предложено пройти следующую форму анализа мотивационных установок муниципальных служащих – оценка мотивационных признаков. В рамках 6-ти пунктов предлагалось выбрать наиболее значимый мотивационный признак, распределив баллы от 1 до 6 между ними по степени увеличения значимости.

Наибольшую долю в оценке мотивационных признаков муниципальными служащими составляет материальное вознаграждение (41%).

На втором месте по значимости для служащих со стажем работы более 3-х лет (10%) и на третьем для служащих с меньшим стажем (7%) находится потребность в уважении со стороны руководителя, а как показал анализ нематериальных поощрений в Администрации, данная потребность не находит своего воплощения в руководстве муниципальными служащими в Администрации города Горняка.

На втором месте для служащих со стажем работы менее трех лет находится желание проявить творчество в работе, как показали и результаты анкетирования. Также высокий уровень набранных баллов по оценке мотивационных стимулов принадлежит потребности в осознании общественной значимости своего труда (7%).

В ходе работы был предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда муниципальных служащих администрации города Горняка Локтевского района Алтайского края.

Прежде всего, необходимо привлечение молодых сотрудников на муниципальную службу с учетом их мотивационных установок. Здесь рекомендациями могут служить: продвижение по службе, использование морально-психологических стимулов, внедрение «соревновательного» аспекта в трудовую деятельность муниципальных служащих.

Потребность в уважении со стороны руководителя, как показал анализ мотивационных установок муниципальных служащих, также играет существенную роль. В данной связи необходимы корректировки стиля руководства линейных руководителей администрации.

Одним из эффективных стимулов в работе муниципального служащего является возможность присутствия в качестве официального гостя на крупных городских мероприятиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 20.04.2018)

2. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 05.02.2018 № 15-ФЗ) [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения 20.04.2018)

3. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения 20.05.2018)

4. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 20.05.2018)

5. Закон Алтайского края от 07 декабря 2007 года №134-ЗС «О муниципальной службе в Алтайском крае» (с изменениями на 04.07.2017) [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/819029781> (дата обращения 20.04.2018)

6. «Устав муниципального образования Город Горняк Локтевского района Алтайского края» от 15 сентября 2007 года (в ред. от 12.06.2016) [Электронный ресурс] URL: <http://www.loktevskiy->

m.ru/str.php?id_page=179&id_str=71&level=1&id_level_1=62&id_omsu=9 (дата обращения 20.05.2018)

7. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. [Текст]: Алехина О.Е. // Управление персоналом. 2016. № 1. С. 50-52.

8. Бабун Р.В. Самая близкая к народу власть (о местном самоуправлении для всех) [Текст]: пособие для населения и общественных организаций. – М.: Моск. обществ. науч. фонд, 2015. – 120с.

9. Балыхин А. Г. Соотношение принципов политической системы государства и принципов местного самоуправления [Текст]: Балыхин А. Г. // Государственная власть и местное самоуправление – 2015. – № 1. – С. 12–16.

10. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. [Текст]: Бачурин А. // Экономист. 2016. № 4. С. 28-31.

11. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда [Текст]: Белкин В. // Социальная защита. – 2015. № 7. С. 44-47.

12. Вильямский В.С. Основы организации муниципального управления. [Текст]: Учеб. пособие для сред. проф. образования. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 383с.

13. Государственное и муниципальное управление : учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. подготовки 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» [Текст]: под ред. Н. И. Захарова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 288с.: граф., табл. – (Высшее образование. Бакалавриат) (Учебник).

14. Долженко Р.А. Аксиологические и культурологические горизонты трудовой мотивации персонала. [Текст]: Монография Акад. труда и соц. отношений, Алт. ин-т труда и права. – Барнаул: Азбука, 2015. – 203с.

15. Журавлев П.В. Менеджмент персонала. [Текст]: Учеб. пособие Рос. эконом. акад. – М.: Экзамен, 2016. – 446с.

16. Знаменский Д.Ю. Государственная и муниципальная служба [Текст]: Издательский центр «Интермедия» – М., 2015. – 180с.

17. Игнатов В.Г. Государственная и муниципальная служба России. История и современность [Текст]: учебное пособие / Игнатов В.Г. Феникс, Март – М., 2016. – 400с.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом, [Текст]: Учебник, М.:ИНФРА-М, 2016 – 183с.
19. Козлов А.А., Мотивация персонала [Текст]: учеб. пособие / А.А. Козлов М.: ИКЦ Март, – 2015. – 716с.
20. Кокин И.А. Муниципальная служба и Трудовой Кодекс в России; [Текст]: учебное пособие / Институт муниципального управления / Кокин И.А. – М., 2016. – 292с.
21. Кокотов А. Н. Муниципальное право России. [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Юристъ, 2015. – 383с.
22. Комаров Е.И., Жданкин Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом, 2015, №23 – С. 147-152
23. Кочетков А.В., Сульдина Г. А., Халилова Т.В., Занко Т.А. Государственная и муниципальная служба. [Текст]: Учебник; Юрайт – М., 2015. – 560с.
24. Кутафин О.Е. Муниципальное право Российской Федерации. [Текст]: Учебник для вузов Моск. гос. юрид. акад. – М.: Проспект, 2015. – 669с.
25. Лapidус В.А., Титов Р.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте. [Текст]: Нижний Новгород: Приоритет, 2017. – 217с.
26. Меркушова Н.И., Гаффорова Е.Б. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях. [Текст]: Меркушова Н.И. // Известия Дальневосточного федерального университета. Сборник. 2017, №2 – С. 147-158
27. Мильшин Ю.Н. Муниципальное право России. [Текст]: Учеб. пособие. – М.: Дашков и К, 2017. – 402с.

28. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала в организациях [Текст]: Учебно-практическое пособие. / И.В. Мишурова М.:ИКЦ Март, 2015. – 465с.
29. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. [Текст]: учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2017. – 302с.
30. Муниципальная кадровая политика [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. Н. Алисов, Б. Е. Большаков, А. Л. Гапоненко и др. – М. : Муниципальный мир, 2016. – 248с.
31. Муниципальное право России. [Текст]: Учебник под ред. Н.В. Постового. – М.: Юриспруденция, 2016. – 398с.
32. Муниципальное право Российской Федерации. [Текст]: Учебник для вузов под ред. Н.С. Бондаря. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2016. – 559 с.
33. Огнев А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом [Текст]: Огнев А.С. // Управление персоналом. №6. 2016. – С. 25-34
34. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. [Текст]: Учеб. пособие Моск. акад. экономики и права. – М.: Экзамен, 2014. – 286с.
35. Парахина В.Н. Муниципальное управление. [Текст]: Учеб. пособие для академического бакалавриата. – М.: КноРус, 2017. – 488с.
36. Петров Г.М. Поощрение в государственном и муниципальном управлении [Текст]: Г. М. Петров – Ярославль, 2016. – 219с.
37. Пикулькин А.В. Система государственного управления [Текст]: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399с.
38. Пичужкин И. В. Основы менеджмента. [Текст]: Учебное пособие / И. В. Пичужкин М.: 2017. – 160с.
39. Плотникова И.В., Редько Л.А., Усачева А.С. Формирование позитивной мотивации персонала в компании. [Текст]: И.В. Плотникова, Л.А. Редько, А.С. Усачева // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 6. – С. 47-95

40. Положение об управлении по организации деятельности города Горняка Локтевского района Алтайского края. Утверждено главой администрации города Горняка №12 от 12.03.2014г.
41. Правовое регулирование местного самоуправления в России, субъекте Российской Федерации [Текст]: учебное пособие для академического бакалавриата / Под ред. В.В. Бакушева. Часть. 1. М.: Эксмо, 2017. – 296с.
42. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. [Текст]: Учебник. – Ростов н/Д: АООТ «Ростиздат», 2016 – 244с.
43. Резник С.Д. Организационное поведение. [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2016. – 428с.
44. Семенов А.К. Основы менеджмента. [Текст]: Учебник. / А.К. Семенов М.: Гардарики – 2015. – 382с.
45. Симонова С.В. Организационные модели местного самоуправления в Российской Федерации: размышления об эффективности [Текст]: С.В. Симонова, Г.С. Кириенко // Государственная власть и местное самоуправление. – 2015. – № 4. – С. 18-22.
46. Таболин В.В. Муниципальное городское право. [Текст]: Правовые и организационные основы деятельности органов местного самоуправления в городах.– М.: Формула права, 2015. – 296с.
47. Усманова Р.М. Обыкновения и муниципально-правовое регулирование [Текст]: Усманова Р.М. // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2015. – № 2. – С. 30-32.
48. Фабричный С.Ю. Муниципальная служба в Российской Федерации. [Текст]: практическое пособие – М.: Моск. обществ. науч. фонд, 2016. – 184с.
49. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом, [Текст]: учеб. пособие для академического бакалавриата. – М., 2017. – 354с.
50. Хлебников Д.А. Применение пирамиды иерархии потребностей при проектировании систем мотивации [Текст]: учеб. пособие / Д. А. Хлебников М.: Инфра-М – 2016. – 420с.

51. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация [Текст]: Практическое руководство для менеджеров / Пер с англ. ООО «Пароль». – М.: ГИППО, 2016. – 254с.
52. Цейтлин Р.С., Сергеев С.А. История государственного и муниципального самоуправления в России [Текст]: монография. – М.: Омега, 2015. – 120с.
53. Чемяков В.И. Проблемы и задачи мотивации персонала [Текст]: учебник / В.И. Чемяков, М.: Лори – 2016. – 365с.
54. Четвериков В.С. Административное право. [Текст]: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 261с.
55. Школа муниципального служащего. [Текст]: Сборник учебных материалов. 1-13 ноября 2015г., Обнинск. – М.: Моск. обществ. науч. фонд, 2016. – 368с.
56. Шумянцева Н.В. Муниципальное управление. [Текст]: Учеб. пособие для вузов Н.В. Шумянцева. – М.: Экзамен, 2016. – 640с.
57. Ярославский В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.А. Ярославский М.: Инфра-М – 2017. – 130с.

Структура администрации города Горняк Локтевского района Алтайского края



Анкета

1. Ваш пол: а) мужской б) женский

2. Ваш возраст: ____ лет

3. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев

4. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

а) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

б) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

в) Что я чувствую себя полезным и нужным.

г) Что мне за нее относительно неплохо платят.

д) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

е) Другое:

5. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

а) Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

б) В своей работе я – полный хозяин.

в) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

г) Я - ценный, незаменимый для организации работник.

д) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

е) Другое:

6. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

а) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

б) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

в) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

г) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

д) Готов (а) делать все, что нужно для организации.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

е) Другое:

7. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

а) Если предложат намного более высокую зарплату.

б) Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

в) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

г) Если это очень нужно для организации.

д) Другое:

е) При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

8. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа

а) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

б) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

в) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

г) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

д) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

е) Другое:

9. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

а) Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

б) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

в) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна

обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

г) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

д) Другое:

10. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

а) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

б) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

в) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

г) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

д) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

е) Другое:

11. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

а) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

б) Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

в) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

г) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

д) Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.

е) Другое: