МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**Курсовая работа**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.М. Рудченко

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление персоналом в системе государственной службы

Научный руководитель

д-р. экон. наук, профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.Г. Вукович

Нормоконтролер

преподаватель \_*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В. Никитина

Краснодар

2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…………...……………………………………...………………...2

1. Теория и методика исследования мотивации труда государственных гражданских служащих…………………………………………………..5
   1. Эволюция взглядов отечественных и зарубежных ученых на генезис теории и методики трудовой мотивации……….……….5
   2. Особенности мотивационной политики государственных гражданских служащих ……………………………………….…12
2. Мотивация труда государственных гражданских служащих в рамках регламентации профессиональной служебной деятельности на примере ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа»……………………………………………….……………….….21
   1. Организационно-экономическая и социально-трудовая характеристика объекта исследования и его мотивационных механизмов ……………………..………………………………...21
   2. Анализ основных причин, препятствующих развитию системы трудовой мотивации государственных служащих ……………..26
3. Пути развития системы мотивации персонала в ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа»……………………..35
4. Основные направления и рекомендации по развитию системы мотивации труда………………………………………………….35
5. Мероприятия по совершенствованию мотивационной политики…………………………………………………………..38

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………….……..…...……………….………….....41  
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……………..………....43

ВВЕДЕНИЕ

Время не стоит на месте. Наш мир претерпевает крупные изменения под воздействием научного прогресса, шагающего широкими шагами вперёд. Эти изменения, безусловно, затрагивают и нашу институциональную среду, слаженная работа которой лежит на плечах государственных органов и их служащих. Таким образом, перед ними возникают новые цели и задачи, требующие внимательности, компетентности и заинтересованности. От этих слагаемых зависит качество принятия управленческих решений, их внедрение и контроль выполнения. Наилучшим способом обеспечения этих качеств в сотрудниках является разработка и обеспечение кадровой службой мотивации сотрудников.

Мотивы, побуждающие людей к действию, бывают совершенно разными. Мотивация определяет побудительный выбор государственными служащими различных типов поведения, становится незаменимым элементом управленческой деятельности. Если целенаправленно изучать человеческие мотивы в той или иной деятельности, то в скором времени получится выстроить грамотную систему управления государственными служащими. По итогу и сотрудник останется удовлетворен вознаграждением за вложенный им труд, и организация получит продукт эффективной работы своего подчинённого. Но не стоит забывать о том, что на деле всё обстоит не так просто, как на словах. Ведь содержание управленческого труда также претерпело изменения. Мотивы, движущие грамотными специалистами, стали усложняться.

Отношение к такому понятию, как труд, потерпело в нашей стране изменения по прошествию недавних реформаций и кризисов. Не так ярко выражена стала смысловая нагрузка, прежде связывающая работника и его деятельность. Моральные вознаграждения и поощрения стали встречаться сравнительно реже, величина дохода граждан занижена. У работника в таких условиях снижается уровень благополучия его жизни, а вместе с тем и его трудоспособность.

Проблемы, указанные выше, можно встретить во всех областях деятельности. Государственная гражданская служба не является исключением из этого списка. На сотрудников госслужбы возлагается большая ответственность. Людям, работающим в данной области, необходимо обладать не только высокими интеллектуальными навыками, но и творческим потенциалом. Также не обходится без жёсткой трудовой дисциплины и регламентации управления. При всех этих фактах уровень оплаты труда не всегда выше, чем у сотрудников коммерческих структур, а социальные гарантии не всегда способны в полной мере компенсировать затраты сил в такой сложной и значимой деятельности. Поэтому мы можем замечать, как квалифицированные кадры стали постепенно уходить из государственной гражданской службы в другие области.

Таким образом, актуальность данной темы заключается в том, чтобы доработать механизм мотивации сотрудников государственной службы и не допустить её оттока в негосударственный сектор экономики.

Цель данной работы – исследовать систему мотивации труда государственных служащих для разработки технико- методических и прикладных рекомендаций для совершенствования механизма мотивации.

Для достижения поставленной цели нам необходимо выполнить следующие задачи:

* выявить отличительные черты в механизме мотивации государственных гражданских служащих
* определить сложившиеся закономерности в механизме мотивации труда госслужащих в России за последние годы рассмотреть условия и содержание труда
* исследовать параметры трудового процесса путём проведения эргономического исследования
* на основании полученных данных предложить рекомендации по совершенствованию системы мотивации.

Предмет проводимого исследования – социально- экономические отношения, образующиеся при проведении мотивационного процесса госслужащих.

Объектом исследования служит мотивационный механизм, влияющий на эффективность деятельности сотрудников госслужбы.

В основе информационной базы лежат правовые акты федеральных органов власти, указы Президента и Правительства РФ, статистические данные Росстата, материалы статей, монографий, а также различные другие электронные ресурсы сети Интернет.

1. Теория и методика исследования мотивации труда государственных гражданских служащих
2. Эволюция взглядов отечественных и зарубежных учёных на генезис теории и методики трудовой мотивации

Одной из главных задач руководства той или иной организации является ориентация сотрудников на выполнение задач для достижения её общих целей. Мотивация в данном вопросе является ключевым инструментом.

В современных условиях при повсеместной автоматизации и информатизации производства, повышения требований образования и социальных ожиданий работников мотивация приобрела более сложную структуру. Благополучие и конкурентоспособность организации связаны с её персоналом, наличием у него инициативы, креативности, ответственности и стремления к самореализации в своей трудовой деятельности. Но такие качества не возникают сами собой. Традиционные формы контроля и материального стимулирования в современных реалиях дают незначительный эффект. Так что перед службой управления персоналом встаёт важная задача- сформировать коллектив, осознающий смысл своей работы и нацеленный на достижение высоких результатов. Для этого вспомним концепции мотивации трудовой деятельности и выделим причины их формирования и развития. [34]

Самая первая – классическая школа управления (1920- 1950 г.г.) была основана Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Фордом, Г. Эмерсоном, и другими. Её концептуальное основание представляло собой процесс труда, который не может приносить удовольствия, сравнимого с удовольствием за вознаграждение за него. В основе содержания находилась концепция «человека экономического». Мотивация ограничивалась материально денежным стимулированием, таким как: нормирование времени и оплаты труда, маневрирование временем и дифференциация зарплаты. Главной задачей являлось установление зависимости между качественными и количественными показателями труда и видами поощрений.

Наравне с классической школой развивалась школа человеческих отношений (1930- 1950 г.г.), сформированная М. Фоллетом, З. Мейо, К. Аджерисом, Р. Блейком и другими. Они были убеждены в том, что потребность самореализации и необходимости обществу намного сильнее и ценнее, чем материальное поощрение. В основании всей школы была концепция «человека социального». Школа выставляла перед собой задачу организации системы вознаграждения путём премиальных систем.

На 70-е годы XX столетия приходится возникновение концепции человеческих ресурсов, основателями которой были Э. Флем-Хольц, А. Маслоу, Ф. Герцберг и др. Согласно данной концепции работники могут осуществлять творческую работу, обладают чувством ответственности и самоконтролем. Сам работник рассматривается как ценный ресурс, и перед руководством ставится задача оценки эффективности этого ресурса с последующими попытками её повышения путём удовлетворения широкого диапазона потребностей, связанных с качеством жизни работника.

И последняя – теория метамотивации А. Маслоу. В основании лежит пирамида потребностей Маслоу, идея о постепенной самоактуализации личности работника, его отношении к работе как частице своей личности. У такого работника должно прослеживаться равенство между личными и профессиональными интересами. Задачей руководящего звена является недопущение демотивации такого ценного подчинённого. [3]

При проведении сравнения между первыми двумя концепциями мы можем заявить о том, что в обеих концепциях работают все экономические стимулы и механизмы их реализации. Также появление кредитования и страхования является наиболее важной отличительной чертой и основанием перехода к концепции «человека социального». Возникновение концепции человеческих ресурсов обусловлено демократизацией общества, усилением внимания к социальной ответственности бизнеса, изменениями законодательной базы, все более ориентированной на защиту трудящихся, активизацией деятельности общественных движений (профсоюзов), гуманизацией общества в целом, профессионализацией управления.

Благодаря стремлению и труду вышеперечисленных умов человечества, работавших над различными концепциями по управлению персоналом, мы можем выделить базовое понятие мотивации работников и его составляющие.

Так, мотивация – это процесс побуждения личности к выполнению определённых задач с помощью внешних и внутренних (личностных) факторов.

Выделяют следующие способы мотивирования работников:

* Нормативная мотивация. Основывается на идейно– психологическом воздействии. Например, внушении, убеждении и т.д;
* Принудительная мотивация. Используются методы угрозы в отношении удовлетворённости потребностей работника в качестве наказания за некачественное выполнение должностных обязанностей.
* Стимулирование. Воздействие на внешние обстоятельства работы с помощью использования благ, стимулирующих работника. [17]

Нормативная и принудительная мотивация относятся к прямым способам мотивации, поскольку воздействуют непосредственно на самого работника, а стимулирование относится к косвенной мотивации, так как в нём применяются внешние факторы- стимулы.

Понятие «мотив» лежит в основе всей теории мотивации. Он представляет собой осознанное побуждение личности к поведению, которое будет способствовать удовлетворению тех или иных потребностей. [37]

Мотив даёт нам характеристику волевой стороны поведения, определяет конкретную волю человека. Он словно импульс, активизирующий человеческую деятельность. Также мотив в большей степени является осознанным побуждением, не смотря на то, что рождается в подсознательном мышлении человека. Порождение мотива обусловлено потребностью- конечной причиной человеческой активности.

Структура мотивационного ядра находится прямой зависимости от трудовой ситуации, будь то:

* ежедневная работа;
* поиск места работы, близкой по интересам специальности;
* смена специальности или места работы;
* инновационные изменения в характеристиках трудовой среды;
* конфликт.

При повседневной деятельности работника в структуру мотивации обычно входят такие мотивы, как:

* достижение первоочередных социальных потребностей;
* стремление к признанию в своём окружении
* реализация социальной роли, получение престижа.

Мотивы взаимодействуют с другими психологическими явлениями и образуют тем самым единый механизм мотивации, который содержит в себе такие понятия, как ожидания, потребности, стимулы, установки, притязания, оценку и т.п.

Во главе всего перечисленного находится потребность, которая может выражать нужду в различных вещах. Потребности делятся на физиологические и духовные. Следующим звеном после потребности выступают притязания и ожидания. Притязания- привычный, детерминирующий поведение человека, уровень удовлетворения потребности. Из одной потребности может сформироваться группа притязаний и ожиданий. К примеру, один человек может справиться с голодом благодаря паре простых бутербродов, а кому-то необходимо добавление каких- либо изысков. [31]

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Ожидания могут различаться вне зависимости от притязаний, однородных по происхождению. Например, в момент кризиса в организации, ожидания работников ниже, по сравнению с периодом нормального существования организации. Ожидания могут значительно отличаться друг от друга при разных уровнях ожиданий. К примеру, ожидания вознаграждения за труд у американского госслужащего или учёного практически несравнимы с ожиданиями и людей тех же специальностей в России. Подобные разницы в ожиданиях и притязаниях работников важно учитывать при разработке системы мотивации.

Следующим в механизме мотивации идёт стимул, под которым подразумеваются различные блага (предметы, ценности и т.д.), удовлетворяющие потребности вследствие выполнения поставленных задач. Стимул, проще говоря, направлен на удовлетворение потребностей. [14]

На первый взгляд понятие стимула очень схоже с понятием мотива, но это не так. Мотиву было дано определение побуждения человека по отношению к какому-нибудь благу, а стимулом назвали непосредственно само благо. В некоторых случаях стимул может не развить мотив, если для этого нужно произвести неприемлемые или слишком сложные действия. Например, предложение строителям больших денег за сложную архитектурную постройку не будет являться для них мотивом к работе, если у них нет достаточных знаний для подобной работы и опыта. Аналогичная ситуация может складываться с моральными и этическими установками человека, которые могут не позволить выполнить пусть и хорошо оплачиваемую работу.

Подытожим, что стимул ориентирован на удовлетворение потребности, а мотив словно искра, которая соединяет потребность и стимул. Для возникновения мотива деятельность, предлагаемая работнику, должна быть ясно изложена и принята им. [16]

Механизм мотивации образован не только стимулами и мотивами, в нём также располагаются промежуточные звенья, действие которых влияет на процесс восприятия, оценки и возникновения неактуализированного мотива. В тот момент, когда стимул постепенно образует мотив, стимул может принять две стороны, либо отторгнуться, либо приняться субъектом.

При предварительном одобрении стимула неактуализированный мотив как бы делится на две части. Быстрота его актуализации обеспечивается наличием определённой установки, характеризующей готовность субъекта к необходимому поведению (активности) в обозначенной ситуации и связывающей притязания и ожидания с имеющимся опытом, образовавшимся из прошлых схожих ситуаций. Установка, под влиянием эмоций от прошлого опыта, может быть позитивной и негативной. [14]

Установка, обеспечивая стереотипное мышление, сокращает время выбора дальнейшего действия или бездействия. Но, не смотря на это, она не может до конца являться полноценным мотивом, т.к. её функция в мотивационном механизме либо направлена на активное поведение, обусловленное позитивным опытом из прошлого, либо на отторжение или ослабление мотива, если опыт прошлого имел отрицательный характер.

Едва уловимыми для нас являются поведенческие, когнитивные и эмоциональные компоненты установки, поскольку их выражение имеет разные степени. Так, простейшие установки предполагают автоматизм действия, однако это не отменяет того факта, что при формировании установки присутствуют все ее указанные компоненты.

При помощи импульсов, которые соотносятся со стимулами после того, как возникли от потребности, позитивная установка (одобрение действия) доводит их в образ поведения, результатом которого становится удовлетворение потребности. На этом механизм мотивации завершает свой путь.

Второй цикл механизма мотивации образуется в том случае, когда у работника возникает новая ситуация, к которой нет установок из прошлого, которые могли бы связать всё воедино как в предыдущем цикле. В такой ситуации подключается к работе мыслительный, рациональнооценочный процесс. Он является анализатором информации, доносимой стимулом. Он соотносит ценности стимула с ценностями субъекта, сложившейся ситуации, издержки и выгоды, которые могут образоваться в итоге. На стадии этого процесса мотивы борются между собой. Один из мотивов актуализируется и впоследствии выступает двигателем последующих действий, поведения. Таким образом, рациональнооценочный цикл завершается.

Учёт вышеописанных механизмов мотивации в построении системы мотивации персонала способствует эффективному выбору путей воздействия на сотрудников и обнаружению ранее допущенных ошибок. Но не стоит забывать о том, что механизм мотивации даёт характеристику общих понятий процесса мотивации, а не содержательных данных о возникновении, длительности и силы воздействия, структуре, её особенностей и направленности мотивов человеческих действий. Толкование этих аспектов, влияющих на организационное поведение работника, раскрывается в теориях мотивации труда. [4]

Мотивационная теория должна разрабатываться с учётом функций, выполняемых мотивами. Выделяют такие функции мотивов, как:

* побуждающая- активность работника предопределяется мотивами;
* регулирующая- влияние на поведение доминирующих мотивов, блокирующих часть одних действий и открывающих путь другим;
* направляющая- помощь мотива в выборе дальнейшего поведения для получения желаемых целей;
* коммуникативная- способствует выявлению возможностей для построения коммуникативных связей с коллективом;
* корректирующая- влияние мотивов на образование новых целей и идеалов и изменение прежних ориентиров.

Таким образом, подведём итоги вышеперечисленного материала. В XX и XXI веках проблема мотивации сотрудников всё ещё привлекает большой интерес учёных и расширяет перечень концепций, поскольку сам предмет мотивации является сложным и многоаспектным. Это обуславливается разнообразием её сущности, природы возникновения и методов изучения. России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для неё модель управления человеческими ресурсами, не просто копируя ее, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления. [31]

1. Особенности мотивационной политики государственных гражданских служащих

Для любой организации люди- это важнейший ресурс и капитал. Поэтому для преуспевания организации очень важным является правильное и эффективное использование данного ресурса. Это касается и органов государственной власти. Но на практике мы можем столкнуться с неравным трудом сотрудников, или же с максимальной отдачей в работе всех сотрудников лишь при определённых условиях. [33]

Руководство может разработать замечательных план, рассчитанный до мелочей на несколько лет вперед, но он никогда не приведёт к достижению поставленных задач, если в системе мотивации сотрудников кадровое управление нечаянно допустило демотивирующие факторы, снижающие у работников интерес к своей деятельности, не говоря уже об глобальных интересах руководства. Такие упущения можно заметить в ходе работы, когда вдруг работники начинают пытаться создать себе дополнительные перерывы, занимаются обсуждением личных вопросов даже вне перерывов и просто создают видимость рабочего процесса. Вследствие, качество и объём работы снижаются, а вместе с ними и представительный облик государственной работы в целом. [31]

Психологами было выделено в своё время шесть стадий демотивации служащих:

* Возникновение у работника препятствия, с которым у него не выходит справиться. Ему сложно его понять и, соответственно, выполнить. Но этом этапе уже проявляется слабая демотивация, хотя сотрудник ещё старается работать в прежнем темпе.
* Подчинённый периодически замечает ошибки у своего руководства и начинает давать некоторые советы. Как только он сталкивается с игнорированием его идей и предложений, недовольство берёт верх и начинает выражаться в невербальной форме.
* Сотрудник уже приобретает уверенность в том, что причина всех проблем в руководстве или же системе управления. На бессознательном уровне он уже надеется на новую ошибку руководителя в надежде на то, что к нему всё же прислушаются.
* Разочарование в организации, её руководстве. Сотрудник уже не надеется на какие-либо перемены в данной компании. Качество и объём выполнения работы существенно снижаются. Недовольство переходит в словесное выражение. На данном этапе множество сотрудников уже начинают искать новые возможности заработка.
* Сотрудник в целом отдаляется от организации и коллектива. Номинально выполняет задачи, поставленные перед ним. Возвращение его веры в руководство и мотивации уже практически невыполнимо.
* Если сотрудник ещё не ушёл с места работы, то можно увидеть в нём присутствие апатии, подавленности и прочего. [28]

Сотрудник может не всегда проходить стадии демотивации так, как описано выше.

Для преодоления демотивации существует несколько способов:

* Системный способ. Он эффективен в тех случаях, когда демотивация и отсутствие интереса к работе проявляется в коллективе. Для решения данной проблемы применяется изменение системы управления персоналом в целом. Далее необходимо налаживать процесс адаптации, обучения сотрудников, рассматривается применение новых методов поощрения;
* Групповой способ. Он представляет собой мероприятия, при которых часть необходимых в деятельности ресурсов ограничивается, дабы внести разнообразие в повседневную рутину работников и повысить их интерес.
* Индивидуальный способ. Применяется в тех случаях, когда демотивация выражается у одного сотрудника. Способ заключается в принятии ряда ситуативных мер, например, совместное обсуждение проблемы, или переоценка обязанностей.

Понятие государственной службы чётко определено в статье ФЗ №79 «О системе государственной службы Российской Федерации». Госслужба РФ определяется как профессиональная служебная деятельность граждан по обеспечению исполнения полномочий: Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Федераций; органов государственной власти субъектов Федераций, иных государственных органов субъектов Федераций; лиц, замещающих должности, установленные Конституцией РФ, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов (лица, замещающих государственные должности РФ); лиц, замещающих должности, установленные конституциями, уставами, законами субъектов Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Федераций (лица, замещающие государственные должности субъектов федераций). [39]

Государственная гражданская служба носит характер обеспечения и обслуживания населения. Её вид характеризуется как общественно полезная профессиональная служебная деятельность, содействующая реализации целей и задач того государственного органа, где конкретные работники проходят свою государственную службу.

В законе «О государственной службе Российской Федерации» сказано, что переподготовка и повышение уровня квалификации кадров, а также прохождение стажировки будущими государственными служащими происходит в соответствии с федеральными законами и нормативными актами Российской Федерации и её субъектов. А это означает, что образование госслужащих, содержание и формы их обучения являются прерогативой государства страны и регулируются в установленном законом порядке. [40]

Если руководство будет понимать и представлять себе стадии демотивации в сфере государственной службы, а также её угрозу, то оно сможет решить различные задачи по управлению мотивацией своих сотрудников. [29]

При рассмотрении проблемы мотивирования госслужащих с другой стороны, мы можем отметить, что в органах госслужбы превалирует бюрократия, при которой чёткая организация выступают скорее как структурированное место работы. Вся работа простых госслужащих находится под контролем, формальными правилами работы и официальной политикой. Главным является поддержание спокойного процесса работы, дабы обеспечивалась стабильность и, соответственно, предсказуемость. Такое управление кадрами приводит к снижению эффективности организации, мешает ей проявлять гибкость при изменениях во внешней среде.

Было выявлено, что на мотивацию деятельности российских госслужащих влияют следующие принципы:

* Ориентация на служение государству и его обществу. «Государственные служащие при исполнении должностных (служебных) обязанностей не могут действовать в корпоративных интересах общественных объединений и религиозных организаций, иных социальных групп, коммерческих организаций и других хозяйствующих субъектов, а также в интересах отдельных лиц».
* Справедливая оплата труда. «Обеспечивается единство основных условий оплаты служебной деятельности государственных служащих независимо от уровня и вида государственной службы … Дополнительные условия оплаты служебной деятельности государственных служащих устанавливаются с учетом особенностей вида государственной службы».
* Уровень благосостояния. «Денежное содержание государственных служащих должно соотноситься на рынке труда с заработной платой работников соответствующей специальности и квалификации негосударственного (коммерческого) сектора экономики, обеспечивая привлекательность государственной службы и конкурентоспособность государства как работодателя».
* Качество жизни. «Оплата служебной деятельности госслужащего является основой его стимулирования и должна обеспечивать государственному служащему и его семье качество жизни, соответствующее уровню развития общества и государства».
* Развитие карьеры. «Размер должностного оклада государственного служащего зависит от объема полномочий и возложенной на него по этой должности ответственности и стимулирует его стремление к должностному росту».
* Стимулирование эффективности рабочего процесса, путём оплаты и премирования труда. «Эффективность деятельности государственного служащего, условия государственной службы, а также выплаты стимулирующего характера; стимулирование индивидуальной и коллективной деятельности в целях повышения ее эффективности предполагает дифференциацию оплаты, апробируются механизмы, непосредственно связывающие уровень получаемого денежного содержания с результатами деятельности».
* Обеспечение соц. гарантий в качестве компенсации ограничений, которым может быть подвергнут государственный служащий.

В мотивационной политике государственных служащих стоит учитывать особенность формирования оплаты труда и стимулирующих выплат, которое происходит из средств местных (муниципальных) бюджетов Российской Федерации. [28]

Также стоит учитывать, что на любом уровне государственного управления, будь то федеральный, региональный или местный, оплата равного по трудоёмкости и сложности труда специалистов, технических исполнителей и руководителей едина.

Заработной плате гос. работников следует держаться на уровне, соответствующем изменениям в обществе и экономике страны. Также она неразрывно связана с особенностями тех или иных ограничений должности, возлагаемым уровнем ответственности, квалификацией, образованием. При этих обстоятельствах именно гос. работники должны работать во имя интересов государства, а не наоборот, поэтому оплата труда должна быть на хорошем уровне. Тем более, как мы знаем, тем, кто служит на благо государства и общества, запрещается параллельно работать в другом месте. Так что ещё один фактор указывает на важность поддержания достаточного уровня и качества жизни госслужащих. [27]

Трудно не согласиться с мнением о том, что человек, принимающий желание о выборе деятельности всей своей жизни в государственной службе, уже мотивирован. Он может находиться под влиянием стимулов самореализации в обществе или определённого рода деятельности, желания достичь некоего общественного статуса, стабильности в жизни и многих других стимулов.

Здесь большую роль играют первоначальная подготовка сотрудника, последующее повышение его квалификации или же переподготовка. Со стороны госслужащих необходимо наличие заинтересованности во всем вышеперечисленном. Например, сотрудник должен быть осведомлён о возможности перехода на новую должность, присвоении более высокого статуса, заработной платы и, соответственно, должен стремиться к улучшению своих знаний и способностей.

В федеральном законе №79 прописано, что граждане, которым предстоит прохождение государственной службы, обязаны проходить предварительную подготовку в формах, установленных федеральными законами и нормативными актами.

К ним относятся:

* добровольное и обязательное прохождение гражданами военной службы;
* предварительная подготовка сотрудников, впервые пришедших на должности, замещаемые сотрудниками правоохранительных органов;
* обучение профессиональных кадров в высших учебных заведениях и учреждениях среднего профессионального образования;
* профессиональное образование после выпуска из высшего учебного учреждения;
* дополнительное профессиональное образование.

Система по повышению квалификации, подготовке и переподготовке государственных служащих является особой специально организованной системой обучения, после прохождения которой сотрудники могут получить знания, навыки и, разумеется, специальность по профилю деятельности в государственной структуре. Система профессионального развития и образования сотрудников госструктуры, как и все системы, состоит из нескольких связанных между собой элементов. Основными в этой системе, согласно Федеральному закону №79, выступают:

* подготовка;
* переподготовка;
* повышение квалификации
* стажировка.

Для того чтобы оценить существующую систему мотивации на государственной службе, рассмотрим результаты социологического опроса. Мы будем рассматривать только непосредственно мотивацию и специфику проведения стимулирования у госслужащих. [19]

Из результатов опроса было выявлено, что самыми распространёнными факторами, создающими помеху эффективной работе сотрудников госслужбы, были: недостаточно хорошее материально- техническое обеспечение мест работы; отсутствие справедливой оплаты (оплаты за фактический труд); недостаточный уровень профессионализма сотрудников; отсутствие проработки системы должностного роста; возложение дополнительных поручений; сверхурочные работы.

При вопросе о наличии внутренних резервов повышения качественности труда 72% опрашиваемых ответили, что они, конечно же, есть в достаточном объёме; 17% ответили о незначительных ресурсах и только 1% ответил, что все возможные ресурсы используются. 13% респондентов не смогли дать какой-либо ответ. [6]

Резервы, по мнению сотрудников, представлены в отсутствии системы оплаты труда за фактические результаты труда, недостаточном профессиональном уровне коллег, материально- техническом обеспечении рабочих мест, дополнительных рабочих нагрузках и слаборазвитом карьерном развитии сотрудников.

При всех этих условиях можно отметить то, что существующая система мотивации труда в государственной службе не может называться по-настоящему действенной. Часть мотивационных факторов существует лишь формально (льготы, поощрения, развитие персонала), но в жизни доступны либо для небольшого числа, либо вовсе не находят фактического отражения.

Также стоит отметить, что мотивирующие факторы дл я разных возрастных групп сотрудников различны. Те респонденты, чей возраст был до 30 лет, отмечали для себя наиболее стимулирующими факторами продвижение по карьерной лестнице и повышение квалификационного уровня. В их понимании госслужба представляется возможностью капитализации своих знаний и навыков. Респонденты, в возрасте свыше 30 лет, ставили для себя на передний план стабильность и уверенность в своём будущем. А уже людям, старше 50 лет, наиболее важным представлялось соблюдение правовых гарантий занятости.

Для построения эффективной системы мотивации госслужащих необходим: пересмотр норм по оплате труда, переход на более гибкую систему; переход к системе разрядов квалификаций и чинов, разделяемых на классы. Таким образом, мотивация государственного служащего в современных условиях только формируется, но уже сейчас есть потребность придать ей форму, которая должна учитывать и рациональные и эмоциональные элементы мотивации.

Итак, на сегодняшний день приоритеты государственной службы заключаются в интересном содержании труда, стабильности, проверенной годами, интеллектуальном развитии и профессиональном опыте, а также совершенствование творческой натуры. А, в свою очередь, мотивация государственного служащего имеет ряд особенностей, которые обусловлены следующими факторами:

* снижена значимость представителей власти в обществе;
* строго фиксированная заработная плата;
* работа в государственной и муниципальной службе дает гарантии завтрашнего дня (в отличие от других предприятий, которые могут в любое время закрыться);
* работа на государственной и муниципальной службе считается престижной;
* эмоциональная направленность мотивации российского государственного служащего.

1. Мотивация труда государственных гражданских служащих в рамках регламентации профессиональной служебной деятельности на примере ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа»
2. Организационно– экономическая и социально– трудовая характеристика объекта исследования и его мотивационных механизмов

В работе проводится исследование системы мотивации в государственном бюджетном учреждении социального обслуживания Краснодарского края «Краснодарский комплексный центр  социального обслуживания населения Центрального округа». Центр является учреждением, которое предоставляет социальные услуги на территории муниципального образования город Краснодар гражданам пожилого возраста, инвалидам, лицам без определенного места жительства и занятий, семьям (несовершеннолетним), находящимся в трудной жизненной ситуации, в том числе социально опасном положении, признанным нуждающимися в социальном обслуживании, с целью улучшения условий их жизнедеятельности и (или) расширения их   возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности.

Центр ведёт свою историю с мая 1995 года, когда в честь 50-летия Победы в Великой Отечественной войне, по ул. Юннатов, л.23, открылся Центр реабилитации ветеранов войны, труда и инвалидов, впоследствии на базе которого было создано муниципальное учреждение «Центр социального обслуживания населения «Берег» (постановление главы муниципального образования город Краснодар от 4 ноября 2004 года №2973 «О создании муниципального учреждения «Центр социального обслуживания населения «Берег»). [20]

В настоящее время Центр является универсальным учреждением, предоставляющим многопрофильную помощь нуждающимся гражданам в комплексном решении вопросов социально-бытового, социально-медицинского, социально-психологического и социально-правового содержания.

В структуру Центра входят:

* отделения социального обслуживания на дому;
* отделение срочного социального обслуживания;
* отделение временного проживания граждан пожилого возраста и инвалидов;
* отделение помощи семье и детям;
* организационно-методическое отделение.

На базе Центра осуществляют свою деятельность:

* пункт приема и выдачи благотворительной помощи «Вторые руки»   
  (ул. Юннатов, 25);
* «Школа» по уходу за гражданами пожилого возраста (особенно лежачими больными) для родственников и персонала (ул. Юннатов, 23);
* социальный пункт выдачи во временное пользование современных средств и предметов ухода за пожилыми людьми (ул. Ставропольская, 151);
* компьютерный класс для граждан пожилого возраста (ул. Юннатов, 25).

Согласно показателям «По поступлениям и выплатам государственного бюджетного автономного учреждения» на 29 декабря 2017 года всего поступления от доходов, причитающиеся на 2019-2020 года составили 290 003 200,00 рублей. Выплаты по расходам равны поступлениям по доходам. Из них 267 872 000,00 рублей составляют выплаты персоналу (заработная плата 203 931 600,00; прочие выплаты 2 353 200,00; начисления на выплаты по оплате труда 61 587 200,00). Из них оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда 265 518 800,00 рублей; уплата налогов, сборов и иных платежей 1 353 380,00 рублей; расходы на закупку товаров, работ, услуг 20 777 820,00 рублей. [20]

Директор Центра, исходя из производственной необходимости и по согласованию с учредителем, может в пределах установленного фонда заработной платы вводить в штат Центра должности, не предусмотренные штатным расписанием Центра, или вводить дополнительные должности за счет ассигнований, выделенных из бюджета на эти цели.

Оказание медицинской помощи гражданам в Центре осуществляется специалистами, имеющими соответствующее образование и состоящими в штате Центра.

Трудовые отношения между администрацией Центра и его работниками регулируются законодательством Российской Федерации о труде.

Форма, система и размеры оплаты труда работников устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и утвержденной сметой расходов.

Правила внутреннего трудового распорядка Центра утверждаются общим собранием (конференцией) работников Центра по представлению администрации Центра. [22]

Обслуживание граждан Центром производится бесплатно, а также на условиях частичной оплаты предоставляемых услуг.

Средства, получаемые от оплаты социальных услуг, зачисляются на счет Центра и направляются на реализацию его уставных направлений деятельности.

Часть средств, получаемых Центром от оплаты социальных услуг, может направляться на стимулирование труда работников Центра сверх бюджетных ассигнований в размере, определяемом учредителем.

Коллектив состоит из квалифицированных специалистов с высшим образованием. В основном, возраст работников составляет от 25 до 50 лет. У большинства сотрудников значительный опыт работы и стаж в данной организации.

Отношения в коллективе между руководством и подчинёнными можно охарактеризовать как смешанные, с присутствием сдержанности, обоснованной регламентацией норм и правил. Это находит отражение в системе мотивации персонала, выражаясь в сочетании вознаграждений с санкциями. Основная доля подобных решений принимается управляющей подсистемой. Организации присущи ценности бюрократической системы.

В качестве мотивирующих факторов существуют различные поощрения, льготы и прочее. Из мотиваторов: повышение квалификации сотрудника, продвижение по карьерной лестнице). В системе превалируют традиционные, упрощённые взгляды на стимулирование сотрудников, поэтому управляющие уделяют большее внимание гигиеническим факторам мотивации. Однако, группа мотиваторов осталась развита неполноценно, поскольку внимание уделялось в основном только двум видам мотивации: возможности занять руководящую должность, будучи зачисленными в резерв, и повышение квалификации.

Стимулирование путём выплат премий производится единовременно: ежеквартально, либо по окончанию года. Причиной выплат является выполнение сложных задач, а размер выплаты в размерах практически не ограничен, лишь находится в зависимости от утверждённого фонда оплаты труда. По фактически отработанному времени премии рассчитываются в тех случаях, когда сотрудник попал под сокращение, ликвидацию организации или же вышёл на пенсию. Премии за особые заслуги должны быть заверены и утверждены руководителями структурных подразделений, после чего согласованы руководителями этих подразделений. Размер каждой выплаты устанавливается руководителем на его усмотрение.

Лишение премий производится в случаях:

* несоблюдения сроков работы или же за некачественно выполненные обязательства;
* дисциплинарное нарушение.

Решения о лишении премии также оформляется руководителем. Впоследствии, оно спускается по структурной лестнице до работника и доносится в порядке, установленном законодательством.

Принятие решений о лишении премии производится руководителем структурного подразделения в соответствии со шкалой дефектов деятельности и табелем учёта рабочего времени. [24]

Выплаты премий не могут производиться без наличия приказа руководителя.

Как и в большинстве организаций, в Центре сотрудникам, уходящим в ежегодный отпуск, выплачивается денежная сумма, равная месячному размеру его оклада. Выплата производится после поступления заявления от работника и подтверждающего приказа его руководителя. Если сотрудник пожелал разделить свой отпуск на несколько частей, то сумма его выплаты также делится соответственно размерам указанного отпуска.

Сотрудникам один раз в год полагается материальная помощь, которая также выплачивается ежегодно в размере одного месячного оклада при предоставлении документов о ежегодном оплачиваемом отпуске.

В индивидуальном порядке рассматриваются заявления работников на выплату материальной помощи в случаях:

* трудного финансового положения, связанного с ликвидацией последствий различных природных явлений и других причин, например, наводнений, землетрясений, краж и прочих обстоятельств;
* по причине тяжёлого заболевания сотрудника;
* по иным причинам, рассматриваемым в частном порядке.

Также руководителем, на его усмотрение, может быть произведена выплата материальной поддержки по причине смерти близкого родственника сотрудника.

Нематериальное стимулирование в данной организации выражено такими методами, как:

* моральное поощрение;
* стимулирование через информационную политику;
* поощрение руководства;
* награждение грамотами;

Стимулирование через информационную политику проявляется в создании авторитета среди сотрудников предприятия разных уровней.

Данное мероприятие по формированию общественного мнения производится через:

* коллективный договор;
* трудовой договор;
* правила трудового распорядка в организации.

Благодаря проведению этих мер в организации повышается лояльность сотрудников к системе управления и руководству, укрепляется трудовая и производственная дисциплина, поддерживается система нематериальных и материальных поощрений.

Для того чтобы проанализировать мотивацию труда работников, необходимо провести социологический опрос, при этом выявить ценностную ориентацию коллектива, силу мотивации, направленность мотивации.

1. Анализ основных причин, препятствующих развитию системы трудовой мотивации государственных служащих

Для того чтобы определить степень влияния мотивационной системы на эффективность организации в целом, проведём её исследование.

Для этого нам потребуется провести ряд задач:

* Анализ результатов труда персонала, определение его эффективности;
* Анализ мотивационной деятельности руководства;
* Анализ удовлетворённости работников. [19]

Для решения представленных задач на необходимо прибегнуть к следующим методам:

* Анализ организационных проблем;
* Анализ документации организации;
* Анализ факторов внешней среды;
* Проведение опроса;
* Наблюдение.

Анализ проблем подразумевает под собой сбор сведений о ближайших планах организации и её нынешней производительности, текучести персонала и его движения в целом, а также оценку их влияния на результаты организации. Мы можем судить о наличии проблем в организации по:

* Уровню текучести кадров, если в течение полугода его показатели выше 7- 10%;
* Снижению производительности труда на протяжении указанного периода, за исключением случаев, когда данное снижение проявляется в связи с сезонным характером работы.

Анализ документов и документооборота даёт официальную информацию о существующей системе мотивации. То же положение об оплате труда раскрывает нам систему материального вознаграждения, положение о проводимых аттестациях помогает выявить порядок определения эффективности труда сотрудников и т.д. [6]

Анализируя внешнюю среду, мы можем вовремя отследить положение рынка труда, наличие конкурентов, изменения в трудовом законодательстве. Данное мероприятие поможет нам определить вероятный эффект (благоприятный или неблагоприятный) от проведения нововведений в мотивационной политике.

Социологический опрос помогает выявить мнение работников касаемо существующей модели управления и мотивации. Он проводится либо через анкетирование, либо в виде интервью, текст и вопросы которого определяются заранее.

Суть наблюдения заключается в изучении отношения сотрудников на всё, что происходит вокруг них, в том числе и отношение к применению различных стимулов. Данный метод способствует конкретизации проблем и, соответственно, направлений для действия.

К примеру, неудовлетворённость сотрудников игнорированием их предложений со стороны руководства может свидетельствовать о наличии мотивов действия, которое не удовлетворяется из-за сложившейся системы управления.

Мотивы, заставляющие человека действовать, проявляются его поведением, следовательно, для исследования мотивации нам необходимо прибегнуть к измерению и оценке системы мотивации. Их подразделяют на три подхода:

* По конечным результатам деятельности сотрудников;
* По поведению сотрудников;
* Подход выявления косвенных показателей, помогающих оценить состояние системы мотивации и стимулирования.

Оценка результатов деятельности сотрудников предполагает выделение связи между двумя составляющими результата, а именно личностным (профессионализм, отношение к организации и собственному труду и т.д.) и организационным (ясность общих целей организации для каждого сотрудника, эргономичные условия труда, правильная организация работы). После обнаружения связи рассматривается степень влияния каждого из них на деятельность отдельно взятого сотрудника с помощью сравнения плановых и фактически достигнутых результатов. Если в ходе сравнения было выявлено отклонение результатов ниже запланированных, то стоит также рассмотреть факторы, которые могли усложнить работу (например, допуск к работе недообученного сотрудника). Для получения информации об оценке мотивации, согласно результатам, используются методы анализа проблем организационной структуры и анализ документации, выявляющий подобные причины отклонений от плана.

Благодаря оценке поведения человека, т.е. наблюдения за его действиями, мы можем определить силу и причины мотивации. Проявления мотивации мы можем отметить усилиями и настойчивостью в работе, добросовестностью, или же их отсутствием. [6]

Наблюдение является самым частым в использовании методом получения информации о работе сотрудников. В более редких случаях применяют психодиагностическое исследование и соц. опросы. Например, с помощью опроса «360°» можно получить характеристику о руководителях и их подчинённых по определённым критериям.

В нашем случае было проведено исследование путём тестирования сотрудников. Количество респондентов составило 10 человек. Тесты были созданы на основе материала, взятого из статьи Хорошильцевой Н. «Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда».

В ходе первого этапа проводилось исследование степени удовлетворённости персонала своей деятельностью и системой управления.

Во втором этапе проверялись факторы воздействия на мотивацию сотрудников.

В третьем выявлялись наиболее значимые для сотрудников характеристики работы.

По итогу исследования будут предложены рекомендаций по улучшению мотивационной системы исследуемой организации.

Этап 1 – выявление у сотрудников степени удовлетворённости по различным аспектам в работе.

Таблица 2.1 – варианты ответов для сотрудников по тесту

|  |  |
| --- | --- |
| Баллы | Ответы |
| 5 | Доволен |
| 4 | Большей частью доволен |
| 3 | Затрудняюсь дать точный ответ |
| 2 | Большей частью не доволен |
| 1 | Совершенно не доволен |

Результаты теста по первому этапу продемонстрированы в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Результаты тестирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень вашей удовлетворённости: | Респонденты | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Баллы | | | | | | | | | |
| Размером заработной платы | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| Графиком работы | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| Содержанием работы | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Возможностью принятия решений | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Самостоятельностью в работе | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 |
| Соответствию работы навыкам | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Карьерным ростом | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Уровнем организации труда | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| Атмосферой в коллективе | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| Отношениями с руководителями | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| Уровнем тех. оснащённости | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Итог: | 42 | 38 | 35 | 31 | 32 | 30 | 30 | 36 | 36 | 28 |

Для выявления степени удовлетворённости работой всего коллектива рассчитаем общую сумму баллов, набранных каждым сотрудником.

42+38+35+31+32+30+30+36+36+28 = 338

338 / 10 (кол-во сотрудников) = 33,8 балла = 34

Итак, мы нашли среднюю сумму баллов, отражающая степень удовлетворенности работой в организации.

Отклонение от оптимального количество баллов (55) составило 21 балл.

Таким образом, мы можем заявить о том, что сотрудники не полностью удовлетворены работой в организации, а именно слаборазвитой возможностью продвижения по карьерной лестнице и окладом. Но, они достаточно удовлетворены технической оснасткой рабочих мест и приятельской атмосферой в коллективе.

Этап 2 – исследование факторов, воздействующих на проявление трудовой инициативы и активности сотрудников.

В таблице 2.3. представлены варианты ответов и баллы, в таблице 2.4 - результаты тестирования.

Таблица 2.3 – варианты ответов на тест по воздействию различных факторов на трудовую активность

|  |  |
| --- | --- |
| Баллы | Ответы |
| 4 | Весьма существенно действуют |
| 3 | Существенно действуют |
| 2 | Воздействие слабое |
| 1 | Абсолютно не действуют |

Таблица 2.4 - Результаты тестирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы: | Респонденты | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Баллы | | | | | | | | | |
| Материальное стимулирование | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Моральное стимулирование | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Меры административного воздействия | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Трудовой настрой коллектива | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |

Продолжение таблицы 2.4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономика в государстве | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Страх потери работы | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Итог: | 19 | 20 | 21 | 18 | 17 | 16 | 16 | 19 | 18 | 18 |

Таким образом, мы можем отметить, что сотрудники беспокоятся о ситуации в стране, боятся попасть под внезапное сокращение и потерять свою работу. Достаточно большое воздействие на их трудоспособность оказывают материальные и моральные методы стимулирования

Этап 3 – поиск наиболее значимых характеристик работы для сотрудников Центра.

В таблице 2.5 представлены характеристики работы и результаты по выбранным характеристикам.

Десяти респондентам предложено выбрать из представленного ниже списка характеристик их работы пять наиболее значимых для него пунктов. Они должны напротив самого важного указать 5, чуть менее важным 4, и так далее по убыванию.

Таблица 2.5 - Наиболее важные характеристики работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики работы: | Респонденты | | | | | | | | | | Итог: | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Баллы | | | | | | | | | |
| Обеспеченность оргтехникой | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 46 | 92% |
| Профессиональный рост | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 47 | 94% |
| Карьерный рост | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 45 | 90% |
| Содержание работы | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 39 | 78% |
| Сложность заданий | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 32 | 64% |

Продолжение таблицы 2.5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень заработной платы | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 | 100% |
| Самостоятельностью в работе | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 39 | 78% |
| Престижность должности | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 46 | 92% |
| Уровень организации труда | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 46 | 92% |
| Низкая напряжённость труда | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 34 | 68% |
| Психологический климат | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 41 | 82% |
| Коммуникация в окружении | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 29 | 58% |
| Участие в управленческом процессе | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 31 | 62% |

Итак, проведённый в три этапа анализ динамики процесса мотивации труда у сотрудников ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа» помог нам определить, что на сегодняшний день одинаково актуально применение морального и материального поощрения. Но, перед тем как переходить к мерам предоставления премий, нужно тщательно просмотреть и проработать структуру мотивации сотрудников.

Очень важно выявить действенный минимальный порог материального стимулирования. Необходимо выяснить, какой размер ожидаемого вознаграждения сотрудник будет воспринимать как «стоящий», и какие при этом он сможет прилагать старания и усилия, принимая на себя также и ответственность.

Социологический опрос также показал, что мнения сотрудников Центра разнятся. 60% опрошенных сказали, что их вполне всё устраивает, они занимаются своим любимым делом, зарплаты им хватает, и они довольны почти всем происходящим. Остальные оказались более требовательными. Некоторые из этих сотрудников по возможности ищут другое место работы с большим заработком и перспективами развития. Их мотивация постепенно ослабевает и нуждается в проведении активных мер по удержанию кадрового состава.

В целом, в системе мотивации персонала Центра нет чётко проработанной политики по управлению мотивацией, не все факторы мотивации учтены.

Мы можем конкретизировать следующие проблемы:

* Основные мотивы и их изменения в организации не исследованы;
* Процесс стимулирования напрямую зависит только от особенностей деятельности (сложные виды работ, традиции);
* Отсутствует баланс между мотиваторами и регуляторами мотивации;
* Отсутствуют формы мотивации по результатам и внутреннее вознаграждение.

1. Пути развития системы мотивации персонала в ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа»
2. Основные направления и рекомендации по развитию системы мотивации труда

Как мы помним, персонал любой организации является для неё важнейшим ресурсом, требующим постоянного внимания и контроля, ведь такие показатели как производительность труда, качество выпускаемой продукции, текучесть кадров могут очень сильно и внезапно изменяться, если в кадровой политике были допущены промахи.

Во избежание инцидентов, которые могут пагубно сказаться на деятельности организации, управлению кадров необходимо проводить периодические наблюдения по основным показателям удовлетворённости трудом работников и состоянию психологического климата в коллективе.

Наблюдение необходимо проводить по:

* Проявлениям конфликтов в коллективе;
* Качеству межличностных отношений;
* Общению с руководителями;
* Нарушениям норм этики и морали. [8]

Данная информация позволяет своевременно обнаруживать и разрешать конфликтные вопросы в коллективе.

Систематическое и планомерное проведение вышеописанных мер вносит ясность в положение дел, позволяет выстраивать планы на будущее, с одной стороны, а с другой способствует созданию базы для разработки новых мероприятий, направленных на улучшение кадровой политики.

На основании выводов, полученных после проведённого нами исследования, мы можем предложить следующие рекомендации по усовершенствованию системы мотивации в исследуемой организации:

* Введение гибкой системы оплаты труда работников.

Прежде чем переходить к более сложным видам стимулирования, обратимся к самому распространённому- материальному поощрению. Как мы помним, некоторые из опрошенных хотели бы изменений в системе оплаты труда. Гибкая система оплаты позволит повысить интерес служащих к своим обязанностям, так как в таком случае их заработок начнёт зависеть от выполняемой ими работы. Также руководитель сможет своевременно получать отчёты о проделанной работе своих подчинённых.

* Условия труда.

Любой адекватный работник, даже если ему достаточно платят, попытается сменить работу, если условия его труда причиняют ему дискомфорт. Поэтому очень важно прислушиваться к пожеланиям сотрудников и стараться максимально качественно распланировать время работы, перерывов на отдых и обед. Также немаловажно соблюдение эргономических норм. Благоустройство рабочего места влияет на сроки и качество выполняемой сотрудником работы.

* Повышение квалификации работников.

Такая мера позволяет сотруднику быть уверенным в себе и заинтересованности им руководства. Также у сотрудника появляется возможность продвижения вверх по карьерной лестнице и повышения заработной платы. Всё это способствует увеличению заинтересованности сотрудника в добросовестном выполнении своего дела.

* Создание условий, объединяющих коллектив.

Достижение поставленных организацией целей лучше всего достигается сплочённой командой. Плюс ко всему сотрудник, будучи в такой команде, больше начинает дорожить своим местом работы и лучше справляется с поручениями, т.к. он всегда может спросить совета.

* Качественная оценка результатов и их поощрение.

Стоит уделять особое внимание системе вознаграждений, как материальных, так и моральных.

* Привлечение подчинённых к управленческой работе.

Поскольку подчинённый знает о тонкостях самой работы, то он может предложить действенные способы решения тех или иных задач. Плюс работник почувствует свою необходимость и значимость в организации, что непременно скажется на его мотивации. [9]

Совершенствование уже сложившихся систем мотивации труда возможно при определённых, ранее имеющихся условиях, воздействие на которые способно изменить методологию мотивации.

Ими являются:

* Наличие адекватного коллектива, способного изменяться в силу нововведений;
* Управляющие должны принимать непосредственное участие в формировании нововведений системы мотивации;
* Методы управления персоналом должны распространяться не только на подчинённых, но и на управляющих;
* Преобладание в системе мотивации гигиенических факторов для выстраивания заинтересованности у сотрудников;
* Существование некоторого опыта в управлении персоналом конкретно в рассматриваемой организации;
* Существование мер подготовки и повышения квалификации кадрового состава.

Но, пожалуй самый важный акцент стоит делать на объяснении персоналу нововведений и подготавливать его морально. Если коллектив сможет хорошо воспринять изменения, то тогда можно рассчитывать на получение какого-либо экономического эффекта после произведённых затрат.

В управленческом звене, где работают лица старшего и среднего звена управления, попытки что- либо изменить даже не рассматривались. Причинами этого служат следующие моменты:

* Нет какого-либо опыта в аналогичной деятельности;
* Организация труда персонала содержит в себе серьёзные проблемы;
* Возникают целые объединения сотрудников, неудовлетворённый по той или иной части управленческой деятельности.

Необходимо внедрять изменения в системе по управлению кадров для всех уровней структуры организации, поскольку влияние лишь на низшие слои может привести к недовольствам и конфликтным ситуациям в коллективе. Речи о грамотной мотивационной системе быть уже не сможет.

Также сами методы управления персоналом в современных условиях необходимо подвергать корректировке. [10]

Таким образом, для разработки каких-либо нововведений и корректировок в систему мотивации труда необходимо для начала проверить наличие подходящих условий, и уже на их базе разрабатывать меры по совершенствованию системы.

1. Мероприятия по совершенствованию мотивационной политики

В ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа» (государственном бюджетном учреждении социального обслуживания Краснодарского края «Краснодарский комплексный центр  социального обслуживания населения Центрального округа») значительным недостатком является отсутствие приёмов и методов по изучению движущими персоналом мотивами. Управлению кадров затруднительно принимать какие- либо решения без использования прикладных исследований рабочего процесса, которые могли бы помочь им дать характеристику имеющейся системы мотивации и на их базе разработать направления дальнейшего развития. Достаточно простым и эффективным помощником для сотрудников УП в этом плане мог бы стать экспертный опрос, который даёт возможность собрать и оценить данные о личных и деловых качествах сотрудников. Для проведения такого опроса понадобится:

1. Необходимо принятие в штат сотрудников управления персоналом сотрудника, занимающегося конкретно вопросами мотивации труда в организации;
2. Применение пятибалльной шкалы оценки результатов деятельности сотрудников. Её можно сформировать из числа руководителей и подчинённых. Не смотря на возможные разногласия между членами экспертной группы данные такой оценки, как показывает статистика, получаются объективными и помогают создать общую картину, характеризующую проверяемого сотрудника организации.

Показателями, которые оцениваются в ходе экспертизы, выступают деловые и социальные качества (ответственность, предприимчивость, самоорганизация и т.д.), профессиональные знания и способности (знание управления, уровень образования, отношение к квалификационному росту подчинённых, знание своей профессиональной сферы), личные качества (работоспособность, соблюдение норм морали и этики и т.д.), а также авторитетность этого человека в организации.

Система экспертных оценок должна выглядеть следующим образом:

* Постоянное проявление качеств = 5 баллов;
* Качества проявляются часто, но не всегда = 4 балла;
* Проявление качеств совпадает по количеству с непроявлением = 3;
* Достаточно редкое проявление = 2.

Преимущество исследования в том, что результатом становится комплексная оценка, собранная при этом из субъективных мнений управляющих и подчинённых об этом сотруднике. Мы получаем явную картину о его взаимодействии с различного рода коллегами. В результате мы можем выявить скрытые импульсы и мотивирующие факторы проверяемого.

Ещё одной мерой, которую необходимо ввести для усовершенствования системы мотивации труда в Центре является совершенствование имеющихся методов аттестации работников. Необходимо:

* Введение как для подчинённых, так и для руководителей аттестационных анкет;
* Использование современных компьютеризированных форм аттестации;
* Проведение методических занятий вышестоящими специалистами;

1. Для формирования внутренних стимулов у работников необходимо проводить мероприятия по созданию у них чувства удовлетворённости достигнутыми результатами, самоуважения, ответственности и самодостаточности. Нужно периодически поддерживать и подталкивать сотрудников на неформальное общение в процессе выполнения служебных обязанностей.

Таким образом, у нас сложились следующие методические рекомендации для ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа»:

1. Введение кадрового специалиста, который бы занимался только вопросами разработки мотивационной системы;
2. Введение методики изучения мотивов, движущих сотрудниками (экспертный опрос);
3. Реализация формы мотивации по результату.
4. Управленческий процесс (проведение анкетирования сотрудников, анализ полученных данных и их хранение для выявления дальнейшей статистики), по возможности, необходимо автоматизировать.

Таким образом, мы постарались учесть нюансы, упущенные при проработке политики по управлению персоналом ранее, проработали факторы мотивации в Центре.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, после проведённого анализа данной темы стоит ещё раз подчеркнуть её актуальность и выявление особенности системы адаптации на примере ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа» в нынешних условиях.

Как уже упоминалось ранее, мотивация- это процесс побуждения личности к выполнению определённых задач с помощью внешних и внутренних (личностных) факторов. И в современных условиях при повсеместной автоматизации и информатизации производства, повышения требований образования и социальных ожиданий работников она приобрела более сложную структуру.

Целью данной курсовой работы было исследование системы мотивации в ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа». Было выявлено, что у данной организации в системе мотивации персонала нет чётко проработанной политики по управлению мотивацией, не все факторы мотивации учтены, а именно:

* Основные мотивы и их изменения в организации не исследованы;
* Процесс стимулирования напрямую зависит только от особенностей деятельности (сложные виды работ, традиции);
* Отсутствует баланс между мотиваторами и регуляторами мотивации;
* Отсутствуют формы мотивации по результатам и внутреннее вознаграждение.

В работе было необходимо определить ряд мероприятий, необходимых для повышения конкурентоспособности и улучшению работы предприятия в целом.

В ходе решения данной цели были решены следующие задачи:

* Проанализирована научная литература и выбрано одно из понятий мотивации персонала.
* Выявлен ряд факторов, оказывающих влияние на мотивацию сотрудников в организации.
* Приведены примеры существующих методов и подходов к оценке системы мотивации организации.
* Освещены общие вопросы, касающиеся мотивации персонала.
* Проведён анализ предприятия ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа».
* Разработаны необходимые рекомендации по улучшению системы мотивации исследуемой организации.

Итак, в результате исследования научной литературы выявлено, что основными направлениями, способствующими совершенствованию системы мотивации персонала на ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа» можно назвать следующие:

1. Повышение профессионализма в управлении персоналом.

Нужно ввести нового сотрудника в отдел кадров, который бы занимался анализом и разработкой системы мотивации.

2. Применение методики изучения мотивов, движущих сотрудниками (экспертный опрос).

3. Реализация формы мотивации по результату.

4. Управленческий процесс (проведение анкетирования сотрудников, анализ полученных данных и их хранение для выявления дальнейшей статистики), по возможности, необходимо автоматизировать.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Motivating and Retaining Government Employees: The Role of Organizational Social Capital // Alexander Kroll, Michele Tantardini, 2017 г. 6 с.
2. The Motivation System in a Governmental Organization // Hooman Khoshnevis,Abbas Tahmasebi, 2016 г. 6 с.
3. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis // Wuhan, P.R., 2017 г. 7 с.
4. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach // Michael T. Lee, Robyn L. Raschke, 2016 г. 6 с.
5. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys // Carolyn Wiley, 2017 г., 17 с.
6. Анализ кадрового потенциала в системе управления персоналом государственной службы // Пузевич А.Б. 2017 г. 6 с.
7. База данных «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» «Кадровая стратегия» от 27.01.2017
8. Государственная и муниципальная служба // Борисов Н.И. 2017 г. 471 с.
9. Государственная служба в Российской федерации // Демин А.А. 2017 г. 354 с.
10. Государственная служба в трёхлетней перспективе // Цуциев М.А. 2016 г. 4 с.
11. Гражданская служба Российской Федерации: вопросы правового регулирования в схемах и комментариях // Кабашов С.Ю. 2015 г. 155 с.
12. Итоги года: государственная гражданская служба // Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/labour/public-service/231>
13. Кадровая политика в органах государственного и муниципального управления // Мудрова Е.Б. 2017 г. 339 с.
14. Мотивационное развитие персонала // Разиньков П.И., Разинькова О.П., 2016 г. 4 с.
15. Мотивация государственных гражданских служащих // Теймурова А.Б., Чуева Т.И. 2016 г. 3 с.
16. Мотивация трудовой деятельности // Минеева О.К., Горелова О.И, Кочеткова Н.Н., Мордасова Т.А., Миронов С.К. 2016 г. 160 с.
17. Настольная книга бизнесмена и менеджера // Шепель В. М. 2016 г.
18. О федеральной программе «О реформировании государственной службы Российской Федерации » (2009 - 2013 годы) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2012 г. 466 с.
19. Особенности мотивации труда государственных гражданских служащих // Ефремова Е.А. 2016 г. 4 с.
20. Официальный сайт ГБУ СО КК «Краснодарский КЦСОН Центрального округа» // Режим доступа: <http://krasnodar-centr-kcson.ru/>
21. Официальный сайт Минтруд России // Режим доступа: <http://rosmintrud.ru>
22. Официальный портал Госслужбы // Режим доступа: <https://gossluzhba.gov.ru/>
23. План мероприятий «Дорожная карта» по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204583/a5fed50b57e982c26be43a1fd319d28ee78b2abf/>
24. Постановление «Об управлении кадровой политики администрации Краснодарского края» от 08.06.2018 года // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/432833045>
25. Правовые основы применения кадровых технологий на государственной и муниципальной службе // Антаева Л.П, Паулов П.А., 2017 г. 5 с.
26. Проблемы кадрового менеджмента в системе управления персоналом государственной службы // Кожухова Я.С. 2017 г. 3 с.
27. Проблемы кадровой политики на государственной службе РФ // Тюкалова А.В. 2018 г. 6 с.
28. Проблемы управления человеческими ресурсами в органах государственной власти // Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. 2015 г. 5 с.
29. Развитие мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих // Лепетикова И.Ю., Лукин Д.К. 2016 г. 7 с.
30. Реализация государственной кадровой политики как проблема, существующая в органах местного самоуправления // Милащенко А.А. 2016 г. 4 с.
31. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Солоусова К.В. 2017 г. 6 с.
32. Роль кадровой политики в повышении эффективности государственного и муниципального управления // Разиньков П.И., Разинькова О.П., 2017 г. 3 с.
33. Современные подходы к разработке системы мотивации и стимулирования труда в органах власти: отечественный и зарубежный опыт // Подковыркина О.А. 2016 г. 2 с.
34. Состояние работы с персоналом на современном российском рынке // Овчинников Н. Н. 2017 г. 178 с.
35. Указ Президента «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы» от 11.08.2016 года №403
36. Управление персоналом организации: его сущность, основные проблемы и новые подходы к их решению // Кузнецов Д.А. 2016 г. 4 с.
37. Управление персоналом. Теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом // 2014 г. 64 с. Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/54891>
38. Федеральная служба государственной статистики // Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
39. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 25.07.2017 №79 ФЗ
40. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ