

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

«Государственное и муниципальное управление»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления трудовой мотивацией сотрудников
Государственного казенного учреждения Архангельской области «Отделение
социальной защиты населения по г. Мирному»

Студент

Л.П. Шилкина

Руководитель

Н.В. Зубкова

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

«__» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шилкина Людмила Петровна

Тема работы: «Совершенствование управления трудовой мотивацией сотрудников Государственного казенного учреждения Архангельской области Отделение социальной защиты населения по г. Мирному»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Зубкова Наталья Викторовна

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию трудовой мотивации сотрудников Государственного казенного учреждения Архангельской области «Отделения социальной защиты населения по г. Мирному».

Объект исследования – Государственное казенное учреждение Архангельской области «Отделение социальной защиты населения по г. Мирному».

Предмет исследования – система мотивации сотрудников в учреждении.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Согласно результатам рассмотренной трудовой мотивации работников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному», выявленных достоинств и недостатков в оплате труда, предлагается стимулировать вклад каждого сотрудника в повышении результативности труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами учреждения.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 21 источников и 2 приложения. Общий объем работы, без приложений, 51 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 5.

Введение

В последнее время мотивация как функция управления сотрудниками обретает наибольшую значимость, так как современные учреждения, стремительно действующие в изменяющемся мире, направленные на качество, а не как на количество производимой продукции, все без исключения зависят от человеческого фактора

Одной из основных проблем на современном этапе развития экономики многих стран мира является проблема в области управления персоналом.

Мотивация считается важнейшей функцией управления, успешное воплощение которой гарантирует результат достижения учреждением поставленных задач. Из-за неумения целесообразно и качественно реализовать этот процесс, из-за неимения в учреждении механизма его осуществлять, пострадает множество организаций и государственных учреждений.

Значимость проблемы управления мотивацией сотрудников учреждения состоит в том, что осознав механизм развития мотивационной области человека, руководители смогут результативно управлять сотрудниками, увеличивая работоспособность при помощи мотивирования своих работников.

Стремление и желание человека выполнять должностные обязанности считается одним из основных условий функционирования учреждения. Действия человека всегда мотивировано. Он может работать хорошо, с энтузиазмом и увлечением, а может избегать работы. Действия личности способна иметь и прочие проявления. Все время необходимо искать причину поведения.

В ряду с мотивацией и итогами человеческой деятельности не существует зависимости, так как на него воздействует большинство индивидуальных обстоятельств, таких, как возможностей человека, окружение, настроение.

В основе внутренних мотивов лежат потребности человека, его интересы, эмоции, ощущения. При осознании необходимости у гражданина появляется стремление их осуществить, а значит и заинтересованность к этой работе.

Применение разнообразных стимулов для мотивирования сотрудников и представляет процесс стимулирования, который содержит самые разнообразные формы, одной из наиболее известных, считается материальное стимулирование. Стимулирование труда подразумевает формирование условий, при которых конечном результате интенсивной трудовой деятельности сотрудник станет работать наиболее результативно и с большей отдачей. Задача стимулирования – не только подвигнуть сотрудника работать в целом, а побудить его делать свою работу гораздо лучше того, что прописано трудовом договоре.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ управления трудовой мотивацией и задач совершенствования механизма управления мотивацией в Государственном казенном учреждении Архангельской области «Отделение социальной защиты населения по г. Мирному».

В соответствии с поставленной целью в работе определены следующие задачи:

- 1) проанализировать теоретические основы управления трудовой мотивацией;
- 2) определить направления повышения трудовой мотивации в компании;
- 3) провести анализ трудовой мотивации в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному»;
- 4) разработать мероприятия по повышению эффективности трудовой мотивации.

Предмет исследования – формы, методы мотивации трудовой деятельности в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

Объект исследования – ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

Методической и методологической базой исследования послужили законодательные акты, учебные и научные издания по управлению персоналом и менеджменту, публикации периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, труды отечественных и зарубежных авторов по управлению персоналом, формирования систем оплаты труда и управления карьерой.

Из числа российских экономистов, существенный вклад в изучение социально-трудовых отношений и, в том числе, мотивации труда в организациях внесли: Абалкин Л.И., Волгин НА., Сонин М.Я., Уткин Э.А., Шаховская Л. С., Ягодкин В.Н. и др.

Зарубежные экономисты, внесшие значительный вклад в разработку проблем управления трудовой мотивацией в фирмах: Врум В., Герцберг Ф., Котлер Ф., Лоулер Э., Макклеланд Д., Маркс К., Маслоу А., Мескон М. др.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В введении отображается актуальность изучаемой проблемы, формулируются цель и задачи дипломной работы.

В первой главе рассматриваются основные положения темы: основные теории, сущность мотивации труда, методы и способы мотивации, а также развитие механизма мотивации труда в управлении.

Во второй главе выявляются главные особенности системы мотивации труда в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному». Анализируются основные задачи мотивации в современном обществе и возможные пути их решения.

В третьей главе представлены мероприятия по совершенствованию управления трудовой мотивацией и экономическое обоснование внедрения мероприятий по совершенствованию управления трудовой мотивацией.

В заключении представлены основные выводы по анализируемой теме, по поставленным задачам.

В приложении включены: анкета для выработки рекомендаций по повышению уровня мотивации, положение о моральном стимулировании (проект) ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» по анализируемой теме.

Исходной базой анализа мотивации труда в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» послужила документация учреждения: положение о премировании труда сотрудников, должностные инструкции, распоряжения руководства и приказы, данные управленческого учета.

1 Теоретические основы управления трудовой мотивацией

1.1 Основные понятия трудовой мотивации и условия ее управления

Мотивация труда – это не простая задача для многих организаций. Грамотный руководитель понимает, что самые лучшие сотрудники т.е., которые реально представляют положительные задачи и последствия своей работы.

Мотивировать сотрудника – означает обеспечить ему возможность реализовать накопленный опыт, жизненные ценности и профессиональные навыки, работая на благо организации. [1, с. 84].

Мотивация – это сила, которая заставляет людей действовать и добиваться поставленных целей. Это цель, которая заставляет нас упорно работать и подталкивает к успеху. Мотивация, это то, что формирует многие аспекты человеческого поведения, отвечающие за совершение тех или иных поступков.

«По этой причине эффективная система мотивации сотрудников должна быть единой: базируется на разных способах мотивации, с применением моральных стимулов, материальных, включать механизмы как положительной, так и отрицательной мотивации» [6, с. 102].

«Поиск подходов к анализу мотивации трудового поведения создает немало моделей, показателей и типологий, которые используются разными учеными с целью оценки состояния и развития мотивационных процессов, а также для разъяснения элементов формирования трудового поведения» [2, с. 26-28]

В основании поиска оценки потенциалов разных подходов к анализу мотивационных процессов, были разработаны многие теоретические исследования трудностей взаимоотношений человека к труду, его представления производственной ситуации и его удовлетворенности выполняемой им задачи. При этом планировалось, что на основе этих

различных составляющих создается мотивация трудовой деятельности. От них зависит, в той или иной степени станет ли достигнуто соответствие трудового поведения требованиям организации. Основная цель, которая ставилась перед исследователями, заключалась в потребности сформировать такие условия труда работника, которые сформировали бы активное трудовое поведение человека.

Мотивацию, возможно показать в виде следующих этапов:

I. Формирование потребностей. Гражданин ощущает, что ему чего-то не достаточно. Он принимает решения выполнить задание. Потребности бывают различными (социальные, психологические, физиологические).

II. Гарантировать потребность, которую можно сдержать, удовлетворит.

III. Определение направления действия.

IV. Осуществление действия. Гражданин затрачивает усилия, с целью осуществить действия, которые раскрывают ему возможность получения того необходимого, то что нужно для осуществления потребности.

V. Вознаграждения за реализацию действия.

IV. Ликвидация потребности.

Различают мотивацию групповую и индивидуальную.

Групповые и индивидуальные потребности не всегда одинаковы. То, что способно мотивировать одного сотрудника, не является фактором для мотивации всех сотрудников. Потому что все люди индивидуальны, обладают разным образованием, мировоззрением, воспитанием, отношением к моральным и материальным ценностям. Индивидуальная мотивация – выделение руководителем достоинств сотрудника. При увеличении групповой мотивации наблюдается не полная замена индивидуальных мотивов у определенного сотрудника групповыми. Психологический климат в группе улучшается, производительность труда повышается.

Групповая система организации труда и его мотивации дает возможность увеличить представление сотрудниками потребности

проявления опеки о судьбе своей организации и их непосредственного участия в достижении основательных последствий работы.

При исследовании системы мотивации персонала следует принимать во внимание отличия в приоритетности мотивирующих факторов у сотрудников, стоящих на разных уровнях иерархии. В процессе продвижения по карьерной лестнице у работника изменяется структура потребностей. [7, с. 34].

Практики и теоретики, исходя из накопленного опыта и множественных поисков решения, на вопрос, что же мотивирует труд сотрудников в учреждении, стали разрабатываться различные типологии мотивов трудовой деятельности.

Существующие типологии мотивов дают возможность отметить и оценить все те мотивы, которые существенны для сотрудников современной организации. «При построении типологии легче разобраться в динамике развития мотивации» [15, с. 20].

В работе В.В. Травина и др. авторов указывается, что «главное в мотивации – ее единая связь с потребностями человека. Человек стремится трудиться с большей эффективностью, готов преодолевать препятствия на пути к намеченной цели, если работа и то вознаграждение, которое он получает в результате, позволяют ему удовлетворять значимые для него потребности» [20, с. 21].

Руководители должны постоянно обдумывать вероятные методы усовершенствования деятельности и мотивации сотрудников работающих с ними. Существенную значение здесь играет роль то, что даже не самые результативные, а в некоторых случаях и просто примерные проекты привлекают общий интерес, вовлеченных в проект работников.

«Суть функции мотивации состоит в том, чтобы коллектив учреждения выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями» [12, с. 70].

В совокупном значении мотивация – это процесс побуждения себя и других к труду и получения определенного результата.

Сущность мотивационного процесса реализуется через свойственные ему функции:

1. Аргументированная целесообразность, пояснительно обосновывающая, поведение субъекта.
2. Регулятивная, разрешающие одни действия и блокирующая другие.
3. Объясняющая, коммуникативная, прогнозирующая.
4. Социализации, посредством осознания собственной общественной значимости в микро и макросреде в трудовом коллективе.
5. Корректирующая, как система уточнения старых и развития новых ценностных ориентаций, норм, идеалов.

Схема мотивационного процесса представлена на рисунке 1.

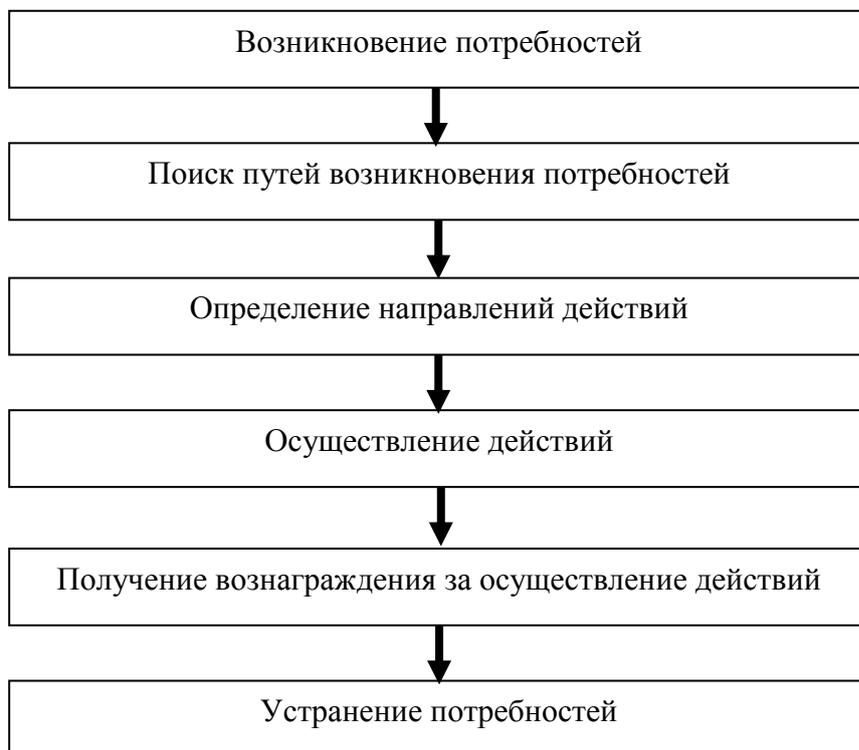


Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса

В жизни важно мотивировать себя и других людей, от этого, в целом, зависит эффективность учебной или профессиональной деятельности. Для того чтобы правильно побуждать, нужно знать, что такое внешняя, внутренняя мотивация, особенности их формирования.

Мотивация может быть внешней и внутренней, основные ее элементы представлены на рисунке 2.

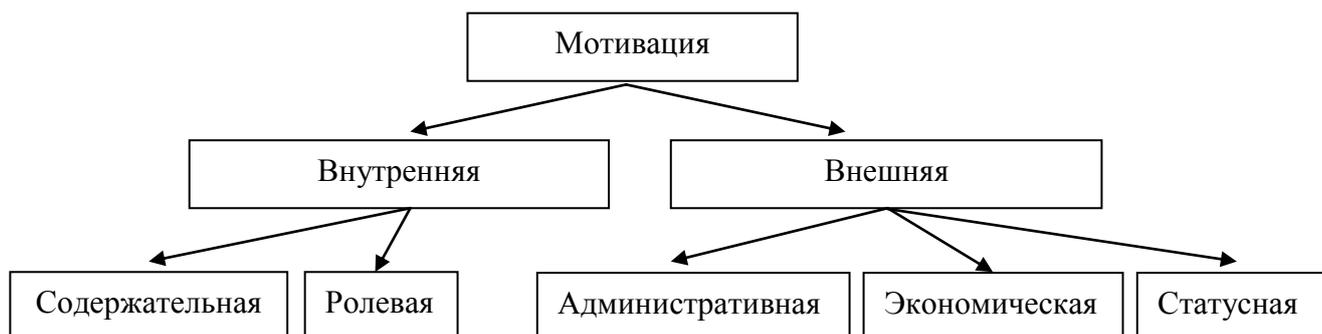


Рисунок 2 – Виды мотивации

Таким образом, главное значение системы мотивации заключается в том, чтобы активизировать рабочее поведение работников организации, направив его на достижение стоящих перед ним поставленных задач, т.е., объединить интересы работников с задачами организации. Следовательно, связь мотивации, результаты труда и стимулирование труда устанавливает связь с приобретенными навыками, ценностями, потребностями, стимулами, мотивами, однако только лишь трудовая мотивация – основа трудовой деятельности личности.

Теперь, имея представление о концепции мотивации, сущности функций мотивации, потребности и стимуле, можно перейти к показателям оценки трудовой мотивации и ее управления.

1.2 Показатели оценки трудовой мотивации и ее управления

Известно, что основными факторами результата труда в организации являются: средства труда, кадры и предметы труда. «Основная роль принадлежит кадровому потенциалу. В связи с этим целесообразным и всегда актуальным является процесс мотивации квалифицированного персонала» [16, с. 17].

Мотивации персонала уделяется все большее внимание. Говоря о системе управления сотрудниками в организации, следует отдавать себе отчет в том, что мотивация – это отнюдь не документы, технологии, регламент и процедуры, сколько искусство. В связи с этим необходимо использовать как разум, так и эмоции сотрудника, т.е. необходимо не просто ставить задачи перед коллективом и требовать их исполнения, а необходимо привлекать работников в устранении единой проблемы и все должны осознавать, то, что они один коллектив, идущая к достижению единой цели организация.

Переход к рыночным отношениям принципиально поменял суть такой важной экономической категории, как оплата труда. В случае, если при централизованной системе планирования народного хозяйства единственным методом обеспечения сотрудников материально-жизненными благами считалось их разделение на основе провозглашенного принципа соответствия меры труда и потребления каждого члена общества, то при рыночной системе эти блага не распределяются из какого – то центра, а определяются в каждом конкретном случае на основе принципа прямого обмена квалификации и времени наемного работника на заработную плату [9, с. 18].

Стратегия в области оплаты труда считается основной частью управления учреждением. И от нее в существенной мере зависит результативность его работы, так как заработная плата считается одним из

основных стимулов в оптимальном применении рабочей силы. И руководителю всегда необходимо об этом помнить.

Как показывают результаты социологических исследований, мотивационная структура значительно зависит от степени благополучия, возраста, традиций, и других факторов.

Семью жители России ставят на первое место, второй по важности считают работу по важности сферы жизни, однако наиболее значимой, чем досуг и друзья. Особенность России заключается в этом, что разрыв между индивидуальной значимостью семьи и работой в нашей стране является одним из наибольших в мире и очень заметен. Деятельность рассматривается большинством жителей России как деятельность, главной задачей которой – удовлетворенность потребительских потребностей самого работника и его семьи.

«В совокупном случае деятельность граждан нацелена на достижение следующих основных задач:

- материальные блага;
- слава и власть;
- творчество и знания» [11, с. 35].

Руководители часто не принимают во внимание, то, что «сильные мотиваторы лежат в организационной и социально-психологических областях, к ним относятся: уровень самоуправления, содержание труда и характер, морально-психологический климат и трудовая мораль, стиль управления и неформальные отношения. Это подтверждает практика управления на современных организациях» [19, с. 92].

Система мотиваций на уровне организации или учреждения должна:

- 1) формировать атмосферу доверия между сотрудниками и руководством;
- 2) учитывать обязательства одинакового вовлечения всех сотрудников;

3) обеспечить сотрудникам оплату труда в соответствии с результатами;

4) гарантировать безопасные условия труда и применять соответствующие профессиональные услуги по охране здоровья;

5) увеличивать профессиональное мастерство сотрудников и разрабатывать проекты переподготовки на рабочих местах.

«Развитие у людей сознательного отношения к труду, повышение их творческой активности – это задача не простая» [17, с. 211 – 212].

Разнообразные способы управления коллективом и его мотивацией должны опираться на результативность необходимых финансовых и материальных затрат и служить достижению поставленных целей.

«В совокупном плане мотивы деятельности человека можно разделить на альтруистические и эгоистические. Первые направлены на благосостояние семьи, общества и коллектива в целом, вторые – индивидуума» [10, с. 22 – 25].

Исследуя методы управления мотивацией персонала необходимо обращать внимание на проблему оценки эффективности управления.

Руководство мотивацией, как и любым другим процессом, требует измерения и стабильной оценки достижения тех целей, ради которых мероприятия внедрялись. Система измерения и оценки позволяет значительно увеличить эффективность управления системой мотивации и ее действенность. Современные методики позволяют оценить эффективность затрат на мотивационные мероприятия, отдачу от этих вложений.

В запасе менеджера по персоналу имеется много методов для установления мотивационного профиля, не мало важно, принимать во внимание такие, как область деятельности компании, этапы ее формирования, этапы ее развития. Для того чтобы выбрать методики для решения поставленной задачи необходимо понимать три основные индикатора трудовой мотивации, которые определены при помощи анкетирования [21].

Оценка может проводиться разными способами:

1) экспертное интервью или анкетирование – интервью с руководителями учреждений, обнаруживает их собственную оценку эффективности, достоинств и недочетов мероприятий;

2) оценка достижения целевых показателей;

3) оценка возврата на инвестиции;

4) оценка изменения в поведении и уровня развития компетенций;

5) социологические исследования, определяющие изменение в восприятии сотрудников тех или иных аспектов деятельности организации.

«Оценка эффективности системы мотивации начинается с определения понятия и критериев эффективности. В зависимости от выделенных критериев формируются методики оценки эффективности мероприятий. По результатам исследования готовится отчет с рекомендациями по совершенствованию системы мотивации» [4, с. 266].

Оценка может проводиться с использованием количественных и качественных показателей:

– количественные – показатели движения рабочей силы, половозрастной состав работников, динамика заработной платы и социальных отчислений. Другими словами эти показатели, которые дают понимание о количестве сотрудников на предприятии, которого они пола и кого больше мужчин или женщин, какая у них заработная плата, а также можно проследить изменение данных значений в динамике.

– качественные – удовлетворенность трудом, оплатой труда, психологический климат в коллективе, лояльность персонала.

Возможно, создать типологию производительности мотивации работников. К большей производительности способен тот, у кого доводы адекватны содержанию и итогам работы, и тот, кто приобретает удовлетворенность итогов работы и от процесса, в том числе их внешнюю оценку. Возможные варианты производительности мотивации изображены в таблице 1.

Таблица 1 – Возможные варианты производительности мотивации

Характеристика мотивов	Внутренние мотивы	Внешние мотивы
Адекватные	Мотивы самореализации (если человек способен к управленческой деятельности)	Мотивы достижения успеха, материальные, власти, доминирования над другими ответственности
Относительно адекватные	Мотивы профессиональные, самоуважения и независимости	Мотивы социального статуса, престижа, избегания неудачи, соревновательный, общения
Неадекватные	Мотивы самореализации (если реализуемые способности далеки от управленческих)	Мотивы быть таким как все, избегать самостоятельности

Согласно этому критерию к более результативной работе расположены те, у кого основными являются адекватные внутренние мотивы. Из таблицы очевидно, что к таким относится мотив самореализации при условии наличия соответствующих способностей.

На втором месте по эффективности – адекватные внешние мотивы. Этих мотивов больше: материальный, достижения успеха, и др. Очевидно, то что менее эффективна деятельность, порождаемая неадекватными мотивами.

Эффективность мотивации расценивается сотрудником не по конкретной группе факторов, а систематично, с учетом оценки оплаты труда, выданной другому сотруднику, работающим в таких же условиях. В этом случае, значимым фактом считается то, что итоги труда являются причиной удовлетворения работника, при этом результативность труда должна периодически повышаться.

«В средних ситуациях следует комбинировать поощрение и наказание» [13, с. 58-61].

Существует двойственный характер удовлетворения потребностей посредством материального и нематериального поощрения.

Изучив теоретические основы мотивации в организации, проанализируем на примере Государственного казенного учреждения Архангельской области «Отделение социальной защиты населения по г. Мирному» систему трудовой мотивации. А также факторы, влияющие на повышение мотивации трудового коллектива в организации, и определяющие рекомендации и мероприятия по повышению эффективности управления трудовой мотивацией в рассматриваемом учреждении.

2 Анализ управления трудовой мотивацией в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ГКУ АО «Отделение социальной защиты населения по г. Мирному»

Специалисты по социальной работе это постоянное общение с людьми, возможность помочь нуждающимся, ощущение важности своего труда. Авторитет профессии растет с учетом формирования территориальных областей, образование социальных учреждений.

Постановлением Главы администрации Архангельской области от 26 сентября 2005 года № 183 «О совершенствовании системы социальной защиты населения в Архангельской области», с 1 января 2006 года департаментом социальной защиты населения администрации области создано Государственное казенное учреждение Архангельской области «Отделение социальной защиты населения по г. Мирному» с возложением государственных полномочий по социальной защите населения.

В своей деятельности государственное казенное учреждение Архангельской области «Отделение социальной защиты населения по г. Мирному» руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными и областными законами, нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, Правительства Архангельской области, Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, министерства труда, занятости и социального развития Архангельской области, Уставом учреждения, утвержденным распоряжением от 31 марта 2011 года № 422-ро министерства здравоохранения и социального развития Архангельской области (внесены изменения в Устав распоряжением министерства труда, занятости и социального развития Архангельской области от 01.06.2012 года № 309-р, от 02 сентября 2014 года № 584-р).

Учредительные документы:

1. Устав утвержден 27.04.2010 г., зарегистрирован в ИФНС 27.05.2010г. Данные о внесении изменений в Устав учреждения: 01.06.2012, 02.09.2014г.

2. Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц (ОГРН) Основной государственный регистрационный номер 1052920021560 от 12.11.2010 г. Серия 29 № 001954591.

3. Свидетельство о постановке на учет Российской организации в налоговом органе по месту нахождения на территории Российской Федерации ИНН – 2925004885, КПП 292501001 от 29.12.2005 г. Серия 29 № 002004068.

Управление учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» состоит из следующих отделов: управленческого; социального; бухгалтерского учета и финансов. Согласно штатного расписания в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» работают: руководитель, заместитель руководителя, главный бухгалтер, эксперт, ведущий эксперт и уборщица (таблица 2).

Таблица 2 – Структура и штатная численность

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц
1	Руководитель	1
2	Заместитель руководителя	1
3	Руководитель отдела бухгалтерского учета и финансов – главный бухгалтер	1
4	Главные специалист – эксперт	9
5	Ведущий специалист	17
6	Уборщицы	1
	Всего:	30

При выборе концепции мотивации лежит исследования количественного и качественного состав сотрудников. Сотрудники или кадры – это основной штатный состав сотрудников учреждения, выполняющих различные задачи. Списочный состав – это количество

работников, официально работающих в учреждении на данный момент. Составляют излишний оборот граждане, которые уволились или были уволены по определенным причинам. Интенсивность оборота обуславливается связью оборота персонала к среднесписочной численности персонала за определенный период, представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Основные причины увольнения по собственному желанию в 2015 – 2017 годах

Год	Неудовлетворенность заработной платой	В связи с выходом на пенсию	Окончание срочного трудового договора	Переезд в другой город
2015	5	0	2	1
2016	3	1	1	2
2017	1	0	1	1

Максимальный отток сотрудников происходит в связи с завершением срочного договора. Исследование текучести сотрудников показало, что она связана с увеличением рабочих мест за пределами учреждения, и с увеличением заработной платы в других отраслях.

Структура персонала каждого учреждения неоднородна, люди отличаются по естественным и приобретенным признакам – возрасту, полу, образованию, профессии, стажу работы, специальности, занимаемой должности, квалификации. Выделяемые на их основе группы работников образуют штатную структуру персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Штатная структура учреждения

Наименование	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016		2017/2015	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Среднесписочная численность, всего	30	30	30	0	0	0	0	0	0
Руководители, в том числе начальники отделов	3	3	3	0	0	0	0	0	0
Специалисты	26	26	26	0	0	0	0	0	0
Рабочие	1	1	1	0	0	0	0	0	0

Структура численности персонала за данный период не изменялась.

В учреждении прослеживается тенденция к уменьшению молодых категорий сотрудников и увеличению сотрудников старших возрастных категорий (таблица 5 и рисунок 2).

Таблица 5 – Образовательный уровень руководителей и специалистов

Наименование	Год	Всего	Высшее образование		Средне-профессиональное образование	
			Всего		Всего	
			Чел.	%	Чел.	%
Руководители и специалисты	2015	29	13	45	16	55
	2016	29	17	59	12	41
	2017	29	24	83	5	17

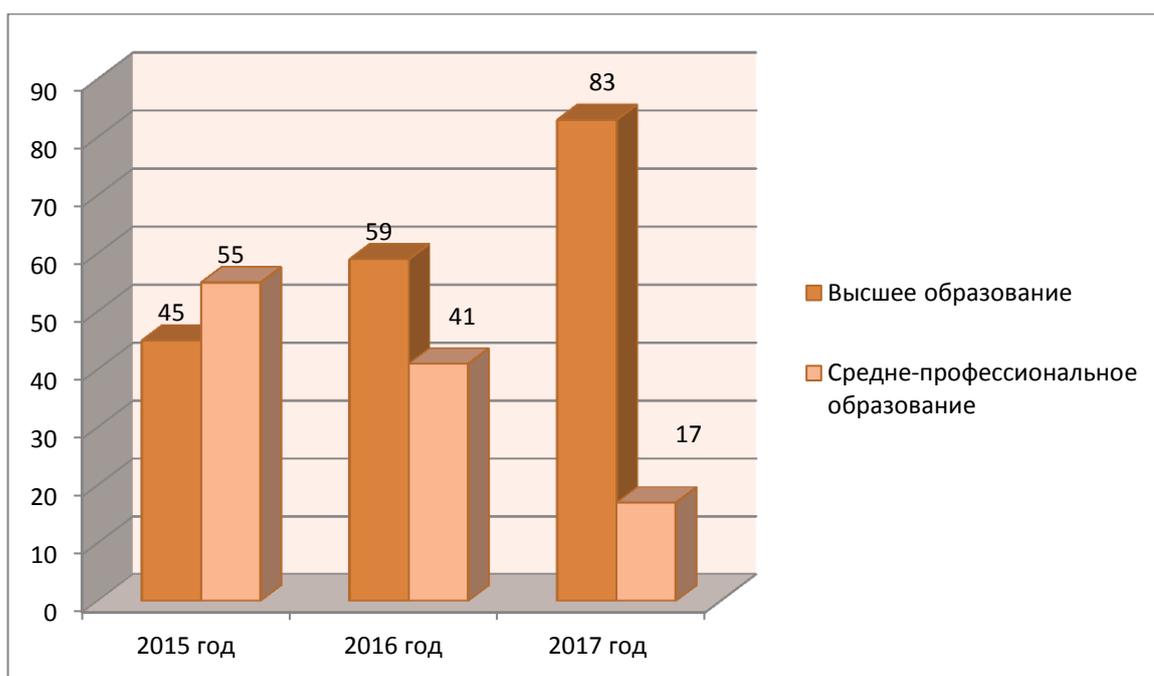


Рисунок 2 – Доля сотрудников, имеющих высшее и средне-профессиональное образование, %

Возросла доля сотрудников с высшим образованием а период с 2015 – 2017 гг. с 13 до 24 человек, на 11 чел.

Исследования образовательного уровня руководителей и специалистов, подготовки и роста квалификации сотрудников выявил проблемы в осуществлении мотивационной политики, связанной с социальными выплатами на оплату профессиональной переподготовки и повышением квалификации, формирования кадрового резерва, профессиональной подготовке.

В целях подготовки специалистов в 2017 году отделение социальной защиты населения планирует ввести одну новую штатную единицу по программе «Стажировка выпускников». Целевая подготовка специалистов даст возможность усовершенствовать качественный и количественный состав учреждения.

Целями работы учреждения являются:

- 1) реализация вопросов по защите граждан и социальной поддержке и граждан проживающих г. Мирный;
- 2) реализация социальных прав и гарантий, установленных федеральным и областным законодательством в области социальной поддержки и защиты населения.

С целью преимуществ уставных целей учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) оценка уровня социально-экономических условий жизни граждан, нуждающихся в государственной социальной поддержке;
- 2) реализацию государственной политики в области социальных выплат;
- 3) участие в разработке предложений по совершенствованию системы мер социальной поддержки и защиты отдельных категорий граждан;
- 4) организация назначения, начисления и выплаты социальных пособий, компенсаций и ежемесячных денежных выплат, установленных федеральными и областными законодательством;
- 5) организация и обеспечение предоставления, предусмотренных законодательством мер социальной поддержки;

б) организация и обеспечение возмещения предприятиям, учреждениям и организациям расходов, связанных с предоставлением, установленных законодательством мер социальной поддержки;

7) предоставление субсидий на оплату коммунальных услуг и жилого помещения;

8) осуществление в мерах своей компетенции контроля за реализацией социальных гарантий, преимуществ и льгот, установленных отдельным категориям граждан законодательством Российской Федерации и областными законами;

9) учет граждан, имеющих право на меры социальной поддержки;

10) обеспечение учета, хранения и отчетности бланков документов;

11) проведение систематического анализа социального положения отдельных категорий граждан, нуждающихся в мерах социальной поддержки;

12) осуществление, совместно с органами местного самоуправления, общественными организациями, учреждениями различных форм собственности мероприятий по социальной помощи и поддержке семей с детьми-инвалидами, многодетных семей, малообеспеченных одиноко проживающих граждан, малообеспеченных семей;

13) участие в оказании помощи гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, лицам без определенного места жительства и деятельности;

14) участие в реализации мероприятий по социальной реабилитации инвалидов;

15) организация и проведение разъяснительной работы по вопросам социальной поддержки и защиты населения;

16) разработка и осуществление мер, направленных на предотвращение детской безнадзорности, социального сиротства, профилактику асоциальных явлений из числа подростков;

17) организация отдыха и оздоровления детей из малообеспеченных семей, детей-инвалидов;

18) участие в решении вопросов, связанных с устройством граждан в стационарные социальные учреждения;

19) Организация оздоровления детей в детских санаториях и детских санаторно-оздоровительных лагерях круглогодичного действия.

Реализация перспектив в области:

– социальной помощи семьям, детства и материнства, инвалидов, ветерано, пожилых граждан, работников тыла, граждан, пострадавших от политических репрессий, граждан, подвергшихся воздействию радиации на Чернобыльской атомной электростанции и лиц, приравненных к ним и др. льготных категорий граждан;

– предоставления оперативного и правильного назначения и выплат пособий, компенсаций;

– предоставления гражданам субсидий на оплату коммунальных услуг и содержания жилья.

Основными формами информационно-разъяснительной работы с населением в учреждении являются:

- 1) предварительная запись,
- 2) выездные приемы,
- 3) справочная служба в форме телефонов «горячая линия»,
- 4) работа со средствами массовой информации,
- 5) информация в виде листовок, памяток, буклетов, брошюр.

Функции, предоставляемые учреждением;

1. Осуществление государственной политики в области социальной защиты граждан нуждающихся в социальной поддержке.

2. Связь с территориальными и отраслевыми органами исполнительной власти, региональными органами, общественными, благотворительными и иными организациями по осуществлению адресной социальной поддержки малоимущих жителей г. Мирный.

3. Увеличение производительность и деятельности отделения по предоставлению мер социальной поддержки гражданам, внедрение новых форм работы.

4. Участие в разработке мероприятий по вопросам социальной защиты инвалидов, граждан пожилого возраста и других категорий граждан.

5. Совместно с учреждениями здравоохранения органами внутренних дел, миграции, занятости и выявляет граждан, имеющих необходимость в социальной защите, причины и факторы социального неблагополучия инвалидов, граждан пожилого возраста и их необходимости в социальной помощи.

6. Регистрация граждан, имеющих необходимость в социальной поддержке и обслуживании.

7. Оказание социальных услуг в размере территориального перечня гарантированных государством социальных услуг.

8. Проведение мероприятий по повышению профессионального уровня сотрудников учреждения.

9. Участие в привлечении разных учреждений к решению вопросов оказания социальной помощи инвалидам, пенсионерам и отдельным гражданам.

10. Информирование населения по вопросам социальной защиты пенсионеров, инвалидов и отдельных категорий граждан.

ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» предоставление мер социальной поддержки отдельным категориям граждан осуществляется в соответствие с Порядками, утвержденными постановлениями Правительства Архангельской области.

Всего на учете в учреждении состоит 957 гражданина, получающих меры социальной поддержки по коммунальным услугам и оплате жилья по федеральному законодательству, и 2965 гражданина, получающих меры социальной поддержки по оплате коммунальных услуг и оплате жилья по областному законодательству.

По состоянию на 01 января 2018 года приняты заявления и прилагаемые к ним документы у 288 граждан, состоящих в федеральном регистре граждан, имеющих право на меры социальной поддержки по оплате коммунальных услуг и жилого помещения, в том числе первичное обращение – 159 человека (в 2017 году у 396 чел. и у 152 чел. соответственно).

Ежемесячно, ко 2-му числу месяца, учреждение передает предприятиям в электронном виде списки льготных категорий, предприятия к 5-му числу месяца возвращают файл с указанными суммами льгот.

За социальным пособием на погребение в 2017 году обратилось 10 граждан.

В соответствии с областным законом от 19 сентября 2001 года №63-8-ОЗ «О социальной защите инвалидов боевых действий в Афганистане, на Северном Кавказе и членов семей погибших (умерших) военнослужащих» на учете состоит 4 человека, из них 3 являются получателями ежегодной материальной помощи родителям погибших (умерших) военнослужащих.

По областному закону от 22 июня 2005 года №55-4-ОЗ «О мерах социальной поддержки многодетных семей в Архангельской области» по состоянию на 01 января 2018 года состоит на учете 215 семей, в данных семьях проживает 656 детей.

Расходы по предоставлению мер социальной поддержки многодетным семьям составили 109358,9 тыс. рублей, в том числе на ежемесячную денежную выплату при рождении 3 ребенка или последующих детей – 3180,2 тыс. рублей.

За региональным материнским (семейным) капиталом обратилось за 2017 год 44 семьи (в 2016 году – 49 семей), выплата составила 2 200,00 тыс. рублей.

В 2017 году за назначением единовременной выплаты на приобретение инвентаря для детей, представляющих Архангельскую область на областных, всероссийских и международных спортивных соревнованиях, олимпиадах, турнирах, конкурсах, фестивалях было 5 обращений (в 2016 году – 3 ребенка).

Расходы областного бюджета за 2017 год составили 150,0 тыс. рублей. Замечания устранены в ходе проверки.

По состоянию на 01 января 2018 года ежемесячная денежная выплата при рождении третьего ребенка или последующих детей назначена 39 многодетным семьям (с начала реализации Указа), в том числе 28 закрыто.

За предоставлением субсидии на приобретение транспортного средства в размере не более 1 млн. рублей в 2017 году поступило 2 обращения (в 2016 году обращений не было), средства субсидий переведены на закрытые лицевые счета заявителей.

За предоставлением субсидии на улучшение жилищных условий в размере не более 2 млн. рублей обращений не было.

На 01 января 2018 года в областной регистр включено 2803 жителей г. Мирный, получающих меры социальной поддержки из областного бюджета, в том числе:

Таблица 6 – Количество получателей льгот по категориям

Категория льготника	на 01 января 2017 года	на 01 января 2018 года	Отклонения «+», «-»
Ветераны труда	1673	1698	+25
Ветераны труда Архангельской области	1097	1085	-12

За компенсацией расходов по оплате проезда граждан, признанных пострадавшими от политических репрессий и впоследствии реабилитированных, один раз в год на междугородном транспорте обратилось 6 человек.

За истекший период текущего года обращений за компенсацией расходов, связанных с предоставлением скидки в размере 50% по оплате лекарственных средств, зубопротезирования не поступало.

На 01 января 2018 года количество граждан, состоящих на учете по категории «Почетный донор России», «Почетный донор СССР» – 23 человека, расходы ФБ за 2017 год составили 244,9 тыс. рублей.

На 01 января 2018 года по областному закону от 29.11.2005 № 119-7-ОЗ «О социальной поддержке инвалидов в Архангельской области» на учете в учреждении состоит 1 человек

В соответствии с областным законом от 10 ноября 2004 года №261-33-ОЗ «О социальных пособиях гражданам, имеющим детей» социальное пособие на детей по состоянию на 01 января 2018 года получает 203 гражданина на 324 ребенка, в том числе: ежемесячное пособие на детей 123 гражданам, на 230 детей; пособие на детей одиноких матерей 80 гражданам на 94 ребенка. Кассовые расходы составили 2026,6 тыс. рублей. Получателей ежемесячного пособия на детей разыскиваемых родителей и на детей военнослужащих нет.

В соответствии с областным законом «О социальных пособиях гражданам, имеющим детей» от 10 ноября 2004 года №261-33-ОЗ» за назначением и выплатой ежемесячного пособия на ребенка в возрасте от полутора до шести лет, не посещающего государственную и муниципальную дошкольную образовательную организацию в связи с не предоставлением мест или отсутствием таких организаций в населенном пункте, в учреждение обратились на 1 января 2018 года 256 граждан (на 261 ребенка). Кассовые расходы по состоянию на 01 января 2018 года составили 7941,6 тыс. рублей. Учреждением заключено соглашение об информационном взаимодействии с муниципальным учреждением «Отдел образования администрации Мирного».

В соответствии с Федеральным законом от 19 мая 1995 года №81-ФЗ «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей» за период 2017 года в учреждении единовременное пособие при рождении ребенка назначено 16 гражданам на 17 детей. Кассовые расходы составили 275,6 тыс. рублей. По состоянию на 01 января текущего года ежемесячное

пособие по уходу за ребенком получают 97 граждан на 98 детей. Кассовые расходы на 1 января 2018 года составили 7873,6 тыс. рублей.

В соответствии с Федеральным законом от 27 ноября 2011 года № 306-ФЗ «О денежном довольствии военнослужащих и предоставлении им отдельных выплат» на учете состоит 3 человека.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 02.08.2005 года №475 «О предоставлении членам семей погибших (умерших) военнослужащих и сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти компенсационных выплат в связи с расходами по оплате жилых помещений, коммунальных и других видов услуг» на учете состоят 57 граждан.

В учреждении на учете состоят 23 получателя, подвергшихся воздействию радиации вследствие катастрофы на ЧАЭС.

В соответствии с постановлением Правительства Архангельской области от 08 декабря 2014 года №178-пп установлена и выплачивается региональная социальная доплата к пенсии 198 гражданам. В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 14 декабря 2005 года №761 учреждение является уполномоченным органом по предоставлению гражданам субсидий на оплату коммунальных услуг и жилого помещения с 01 января 2013 года.

На 01 января 2018 года получателями субсидии по оплате ЖКУ являются 93 семьи, расходы составили 1658,4 тыс. рублей.

2.2 Оценка управления трудовой мотивацией в ГКУ АО «Отделение социальной защиты населения по г. Мирному»

В отделение социальной защиты обращаются люди пожилого возраста и нередко экспертам приходится не просто. Специалисты должны одной командой, которая всегда поддержит в нужный момент.

В мотивации трудовой деятельности особое место занимает система оплаты труда. Для специалистов учреждения разрабатывается система оплаты труда в соответствии с законами, трудовыми договорами, нормативными актами управления и положением об оплате труда. Заработная плата рассчитывается, на основе должностных окладов, а помимо этого выплат компенсационного и стимулирующего характера в зависимости от квалификации сотрудника, сложности исполняемой работы, качества и количества затрачиваемого труда. Сотрудник получает ежемесячную заработную плату которая в соответствии федеральным законом не может быть ниже минимального размера оплаты труда и не ограничивается максимальным размером.

За выполнение должностных обязанностей сотруднику выплачивается должностной оклад, который прописан в трудовом договоре.

Невысокий уровень оплаты труда сокращает стимулы к повышению производительности труда и отрицательно влияет на выполнение сотрудниками своих функциональных обязанностей. Специалисты полагают, что их профессиональные навыки должны иметь более высокий уровень оплаты. Руководители учреждений также считают, что их уровень оплаты должен быть значительно выше.

С 2015 года по 2017 год среднемесячная заработная плата в целом по учреждению выросла в соответствии с Положением о системе оплаты труда в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

Важным мотивационным условием является уровень выплачиваемой заработной платы и стабильность.

Немаловажным стимулом удержание сотрудников в учреждении является непрерывный стаж, ежемесячная вознаграждение за выслугу лет в зависимости от непрерывного стажа работы в сфере социальной защиты населения (таблица 7).

Таблица 7 – Размер вознаграждения за выслугу лет

Стаж непрерывной работы	Размер ежемесячной надбавки
Свыше 5 лет	20%
Свыше 10 лет	25%
Свыше 15 лет	30%

За добросовестный, многолетний труд и образцовое выполнение трудовых обязанностей и за другие достижения в работе применяются следующие виды поощрения работников:

- награждение Почетной грамотой учреждения;
- награждение Почетной грамотой Главы города;
- награждение Почетной грамотой Управления социальной защиты населения;
- награждение Почетной грамотой министерства труда, занятости и социального развития Архангельской области;
- награждение Почетной грамотой Губернатора Архангельской области.

Все награждения объявляются в приказе, проходят в торжественной обстановке и заносятся в трудовую книжку работника (таблица 8).

Таблица 8 – Награждение работников отделения социальной защиты населения 2015 – 2017 гг.

Награды	Количество человек
Почетная грамота учреждения	12
Почетная грамота Главы города	8
Почетная грамота Управления социальной защиты населения города	7
Почетная грамота министерства труда, занятости и социального развития Архангельской области	3
Почетная грамота Губернатора Архангельской области	2

Анализируя систему трудовой мотивации в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному», следует остановиться на принятом Положении «О системе оплаты труда в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

Цель данного документа – максимальная заинтересованность работников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» в эффективной работе путем стимулирования работников на достижение целей учреждения.

Под системой мотивации работника в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» понимается совокупность норм, регулирующих порядок установления и размер стимулирующих выплат, а также порядок оценки труда работника и подразделения с целью мотивации работника к высокопроизводительному труду и гарантии справедливой оплаты качественного труда.

Данное Положение предназначено и распространяется на всех работников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному». Положение разработано с учетом требований действующего законодательства РФ и не противоречит им.

Анализ системы мотивации в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» позволит отметить несколько слоев влияния на формирование мотивации к труду, которые могли бы дать более точное представление об исследуемых процессах в учреждении. Значимым является разграничение нескольких групп факторов:

I. Взаимоотношения в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному»

1. Взаимоотношения внутри неформальных групп.
2. Взаимоотношения внутри трудового коллектива.
3. Взаимоотношения между отделами.
4. Взаимоотношения с управленческим составом в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

II. Понимание информации

1. Оценка сотрудником своего положения внутри трудового коллектива ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».
2. Оценка сотрудником результатов своего труда по сравнению с результатами труда других сотрудников.
3. Понимание сотрудником условий работы в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

4. Восприятие работником различных видов стимулирования труда в учреждении.

5. Восприятие работником факта самореализации.

III. Умения, навыки и знания сотрудников ГКУ АО «ОСЗН по г.Мирному»

В случае если сотрудник ощущает, что другой сотрудник может выполнить его работу так же безукоризненно, то она не будет представлять для него большую ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости за выполнение своих обязанностей. Работа, не использующая ценных навыков работника, не побуждает к дальнейшему обучению.

IV. Независимость.

Независимость характеризует, насколько работа обеспечивает свободу сотрудника при разработке плана выполнения обязанностей и действий, применяемых для достижения нужного результата. В случае если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы маловероятно будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его личных усилий. Не будет чувства «собственности» за работу.

Величина уровня независимости зависит от сотрудника. Для любого сотрудника существует свой оптимальный уровень независимости, который дает ему реальное ощущение индивидуальной ответственности и не как не приводит к стрессам.

V. Обратная взаимосвязь.

Обратная взаимосвязь гарантирует получение сотрудниками данных о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной взаимосвязи зависит от единства деятельности. Значительно проще обеспечить обратную взаимосвязь по результатам «законченной работы», нежели чем на отдельном ее фрагменте.

Приведенные выше три первых фактора вносят собственный вклад в оценку работы с точки зрения ее необходимости, ценности и сложности.

Работа, которая совпадает со всеми описанным факторами, хорошо мотивирует специалистов, гарантирует высокое качество выполненного задания, приносит удовлетворенность. Формирует чувство индивидуального вклада в оказываемые услуги, дает сотрудникам ощущение сопричастности к работе в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

VI. Ощущение сотрудником ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» важности выполняемой работы.

Под этим параметром подразумевается уровень воздействия выполняемой работы на жизнь или работу других людей в учреждении или во внешнем окружении.

VII. Чувство ответственности за проделанную работу.

VIII. Чувство гордости за успешно окончание работы.

Последние три группы факторов влияют на:

- высокую внутреннюю рабочую мотивацию в коллективе,
- высокое качество выполняемой работы,
- существенное удовлетворение от работы,
- отсутствие прогулов,

Следует отметить, что в учреждении до 2016 г. не проводилось каких-либо значимых исследований в области анализа системы мотивации персонала и ее эффективности. Сотрудники учреждения не участвовали в опросах и анкетирования, что не позволяло учитывать их мнение при формировании и совершенствовании системы мотивации на предприятии.

Механизм мотивации, предусмотренный в Положении «О системе оплаты труда, в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» учитывает необходимость стимулирования трудовой деятельности всех подразделений компании. В данном документе четко прописаны система определения заработной платы сотрудников предприятия (как постоянной, так и переменной), порядок

доплат за доработки и переработки, за наставничество; система прочих выплат; материальное стимулирование персонала и различные поощрения.

Так, в настоящее время часть сотрудников учреждения не довольна условиями труда (слабая освещенность, духота, высока плотность сотрудников в помещениях) и отсутствием работающей системы документооборота на предприятии. Отсутствие данной системы также приводит к лишним передвижениям внутри учреждения, перегруженности некоторых ответственных сотрудников, потере документов – все это отрицательно сказывается на внутренней обстановке в коллективе и понижает уровень мотивации сотрудников к работе.

Рассмотрим далее направления совершенствование управления трудовой мотивации в целях повышения эффективности компании ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

Все недостатки системы мотивации в рассматриваемом учреждении были дополнительно выявлены с помощью анкетирования.

Для составления анкеты были изучены теоретические материалы, опыт анкетирования по системам мотивации в других учреждениях, пожелания и рекомендации сотрудников, учтено мнение руководства. Целью проведения анкетирования являлось выявление недостатков системы мотивации в учреждении и систематизация рекомендаций сотрудников по оптимизации мотивации (Приложение А). Автором было проведено анкетирование сотрудников учреждения. Результаты ответов на вопросы в процентном соотношении по компании представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты ответов на вопросы в процентном соотношении

Вопрос	Варианты ответа
1. Что из перечисленного Вам больше всего не нравится в работе учреждения?	- график работы – 6 % - система оплаты труда – 76 % - внутренний «климат» в коллективе – 5% - наличие конфликтов – 6% - отношение руководства к подчиненным – 4% - все нравится – 3 %
2. Удовлетворяет ли Вас уровень заработной платы?	- Да – 33% - Нет – 65% - Не знаю - 2 %
3. Устраивает ли Вас система корпоративных стандартов и традиций?	- Да – 71 % - Нет – 22 % - Не знаю - 8%
4. Устраивают ли Вас условия труда в учреждении? Перечислите факторы, которые по Вашему вниманию, следует изменить.	- Да – 36% - Нет – 58% - Не знаю – 6% Пояснения: неудовлетворительные освещение, вентиляция, система документооборота, снижение плотности работников в помещениях
5. Готовы ли Вы выполнять дополнительные обязанности и функции с соответствующим уровнем дополнительного стимулирования?	- Да – 63 % - Нет – 21 % - Не знаю – 16%
6. Устраивает ли Вас действующий механизм мотивации в учреждении?	- Да – 29% - Нет – 64% - Не знаю - 7 %
7. Согласны ли Вы участвовать в проведении анкетирования и опросов в учреждении с привлечением сторонних специалистов?	- Да – 86 % - Нет – 9 % - Не знаю – 5%
8. Удовлетворяет ли вас применяемое в учреждении стимулирование труда?	- Да – 26% - Нет – 69% - Не знаю - 5 %
9. Считаете ли вы справедливым механизм распределения премий между структурными подразделениями и что бы вы хотели изменить?	- Да – 45% - Нет – 51% - Не знаю – 4 %
10. Какие дополнительные моральные стимулы вы могли бы предложить?	Дополнительные грамоты, благодарственные письма, отзывы

Для наглядности изобразим в виде диаграмм некоторые ответы на вопросы. Результаты ответов на вопросы в процентном соотношении по учреждению представлены на рисунках 3 – 5.

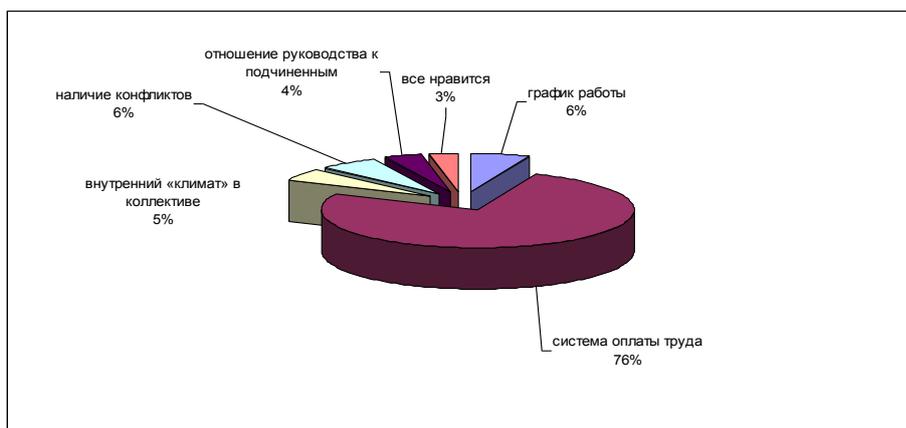


Рисунок 3 – Что из перечисленного Вам больше всего не нравится в работе учреждения?

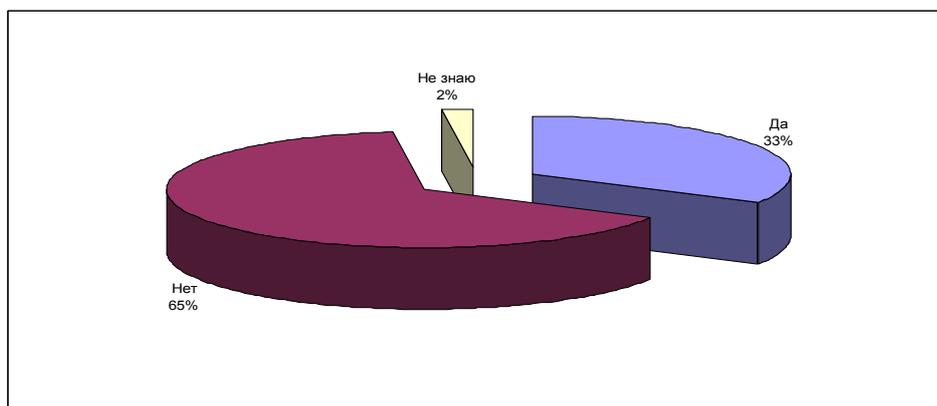


Рисунок 4 – Удовлетворяет ли Вас уровень заработной платы учреждения?

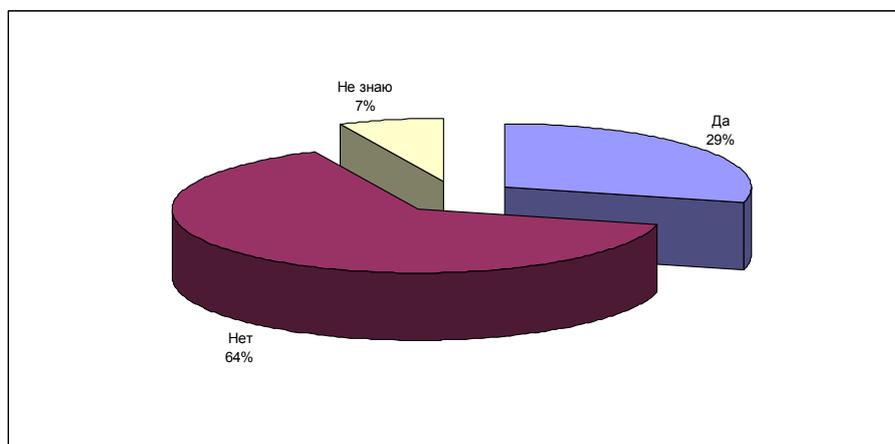


Рисунок 5 – Устраивает ли Вас действующий механизм мотивации в учреждении?

По результатам анкетирования можно сделать вывод:

1. Часть сотрудников не довольная уровнем заработной платы.

При анкетировании сотрудники поясняли, что если бы им предложили перейти в другую компанию на аналогичную должность, но с повышением заработной платы – то они сделали бы это. Это привело бы к значительному росту текучести персонала в учреждении. Следовательно, руководству учреждения следует ввести дополнительное приложение к Положению «О премировании».

2. В учреждении следует уделить особое внимание улучшению таких факторов и условий труда, как: освещение, вентиляция, система документооборота, снижение плотности работников в помещениях. Именно эти факторы помогут снизить социальную напряженность в коллективе и повысить уровень мотивации сотрудников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

3. В учреждении следует больше внимания уделять, по мнению работников, моральному стимулированию. Для повышения мотивационных факторов ввести Положение о корпоративной культуре и плана карьерного роста, гуманизация труда, моральное стимулирование.(см. Приложение Б) Рассмотрим далее направления совершенствования управления трудовой мотивацией в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

3 Совершенствование управления трудовой мотивации в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления трудовой мотивацией

Одно из более трудных направлений деятельности руководителей, это мотивация сотрудников, а способность мотивировать подчиненных – большое мастерство. Компании, в которых административный штат овладел этим мастерством, занимают первые позиции на рынке. Ни одна концепция управления не будет хорошо работать, в случае если не будет разработана результативная модель мотивации, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих задач.

В ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» мотивацией труда стремительно используется политика участия в успехе, которая уже успела показать определенные собственные достоинства. Содействие в успехе - это модель оплаты труда, при которой размер вознаграждения за каждый период времени больше всего зависит от индивидуальных качеств сотрудника.

На сегодняшний день удачное управление учреждением невозможно без учета изменений, происходящих как внутри учреждения, так и на внешнем контуре. Руководителям необходимо остро отслеживать эти колебания. А следовательно, концепцию мотивации необходимо регулярно приспосабливать к новейшим обстоятельствам, улучшать, изменять, в некоторых случаях кардинально, ориентируясь на новые задачи.

Стратегия в сфере оплаты труда считается составляющей управления учреждением, и от нее в существенной мере зависит результативность работы сотрудников, таким образом, заработная плата считается одним из основных инструментов, позволяющих целесообразно использовать рабочую силу. При разработке политики в области заработной платы необходимо

принимать во внимание соответствие темпов увеличения заработной платы и производительности труда.

При разработке системы мотивации следует включать все отделы учреждения. Руководителей всех отделов и главных специалистов- экспертов надо приглашать для разработки системы стимулирования. Для того что бы не возникало ситуаций, когда сотрудники одного отдела будут получать стимулирующие выплаты, а другой отдел неплучат выплат.

Для совершенствования концепции мотивации нужно разработка мотивационной программы. На данном этапе анализа была обобщена информация о системе мотивации в учреждении, найдены основные факторы труда, вызывающие неудовлетворенность у сотрудников отдела, а так же главные трудовые ценности сотрудников отдела.

С целью наиболее успешного улутшения существующей системы мотивации следует максимально использовать имеющиеся в учреждении положительные моменты.

Создание мероприятий совершенствования управления трудовой мотивацией будет разрабатываться на следующих принципах:

1. Рациональное совмещение материальных интересов сотрудников и принципов компенсационной политики учреждения;
2. Экономическая эффективность;
3. Материальное стимулирование;
4. Способность развитию таких качеств сотрудников как, творческий подход.

На этапе введения мотивационной программы необходимо:

1. Сформировать конкретный план мероприятий;
2. Определить этапы осуществления проекта и назначить ответственных за каждый этап;
3. Быть последовательным: новые методы поощрения и наказания должны вступать в силу с определенного момента о котором должно быть объявлено заранее и еще раз подтверждено в момент наступления их

действия. Новые методы поощрения и наказания должны распространяться только на действия сотрудников с момента официального объявления о начале действия новой мотивационной программы.

4. Осуществлять контроль за самим внедрением.

3.2 Экономическое обоснование внедрения мероприятий по совершенствованию управления трудовой мотивацией

Составим план мероприятий, который позволит усовершенствовать систему трудовой мотивации на предприятии с учетом проведенного ранее анализа. Для этого вначале определим критерии предлагаемых мероприятий и далее рассчитаем эффективность данных мероприятий.

1. Введение дополнительного приложения к Положению «О порядке оплаты труда, премировании и иных поощрениях работников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» должно позволить повысить уровень заработной платы; уровень получаемой премии должен соответствовать конечному результату каждого сотрудника подразделения; механизм начисления и выплаты заработной платы должен быть понятен соответствующим сотрудникам подразделений; заработная плата должна ежегодно индексироваться; процесс расчета заработной платы сотрудникам должен быть максимально упрощен и минимизирована трудоемкость расчета заработной платы. В документе также должны быть учтены: стаж работы сотрудников на предприятии; отсутствие нарушений трудовой дисциплины.

Введенные изменения будут способствовать выравниванию показателей текучки по основным работникам. В свою очередь сокращение текучки повлияет на увеличение рабочего времени (экономия времени), что в свою очередь приведет к сокращению текучки основных работников. Рост производительности труда за счет внедрения мероприятий увеличится отдача в выполнении поставленных задач.

Кроме того, учреждение сможет снизить уровень затрат на поиск и привлечение новых сотрудников. Дополнительно можно будет сэкономить на обучении новых сотрудников. Снизятся потенциальные потери от упущенной выгоды в связи с уходом сотрудников.

Дополнительного приема сотрудников не потребуется.

2. Предлагаемая гармонизация условий труда на предприятии должна удовлетворять следующим критериям: соответствовать нормам и правилам; соответствовать уровню комфортной работы всех сотрудников предприятия; соответствовать технике безопасности. Предлагаемая к внедрению система документооборота не должна приводить к остановке и замедлению бизнес-процессов на предприятии, а должна соответствовать следующим критериям:

- хранение всех документов в единой базе данных;
- отслеживание истории изменения документов; маршрутизация документов;
- возможность идентификации пользователей и работы в системе; разграничение прав доступа;
- наличие функции поиска документов;
- удобство сопровождения и поддержки;
- возможность получать новые версии программного продукта и оперативно их внедрять на предприятии.

Существующее на предприятии освещение соответствует требованиям СНиП 23-05-95 (Строительные нормы и правила Российской Федерации), регламентирующим нормы освещения офисных помещений.

Для улучшения освещенности рабочих мест в вечернее время, предполагается установить дополнительные настольные лампы освещения.

Общая смета расходов по этим направлениям составит:

Стоимость установки ламп освещения = 30 сотрудника * средняя стоимость лампы освещения (Настольная лампа Дельта 1У (на подставке)), 750 руб. = 22500 руб.

Стоимость комплекта системы электронного документооборота («Мотив», «Директум») на 50 пользователей составляет около 120000 руб.

Обучение сотрудников работе с системой электронного документооборота (100 часов) – 50000 руб.

ИТОГО дополнительных расходов – 192500 руб.

Со стороны предприятия контроль над данным процессом следует возложить на Департамент информационных технологий. Дополнительного приема сотрудников в данный Департамент не потребуется. Исполнителем по данным мероприятиям будут являться сторонние организации. Предварительный срок по улучшению освещения и переоборудования вентиляции – 1 месяц и оптимально данные работы проводит в весенне-летние месяцы. Внедрение системы документооборота займет ориентировочно 4 месяца, и начинать данный проект оптимально уже сейчас, пока часть, ответственных сотрудников, не ушла в летние отпуска.

3. Система морального стимулирования на предприятии должна соответствовать следующим критериям: отвечать требованиям действующего законодательства и внутренним регламентным документам на предприятии; должна быть обеспечена соответствующим регламентным документом (Положением), учитывающим объективные интересы, как собственников предприятия, так и наемных работников; не должна приводить к остановке и замедлению бизнес-процессов на предприятии.

Предлагается проект данного Положения, который представлен в Приложении Г.

Сумма расходов на данные мероприятия включает в себя:

- приобретение бланков Почетных грамот – 30 шт.х50 руб.=1500 руб.;
- печать текстов Почетных грамот и отзывов на цветном принтере – 900 руб.
- приобретение ценных подарков = 30 подарков x 1000 руб. = 30000 руб.;

Итого общая сумма затрат составит 32400 руб. в год.

Обязанность по приобретению соответствующих бланков и печати текстов может быть возложена на делопроизводителя и выполняться в текущем режиме работы. Дополнительного приема сотрудников не требуется.

Маркетинговые Предложения, направленные на повышение трудовой мотивации в Государственном казенном учреждении Архангельской области «ОСЗН по г. Мирному» можно представить в виде следующей таблицы:

Таблица 10 – Предложения, направленные на повышение трудовой мотивации

№ п/п	Название мероприятия	Ответственный за проведение мероприятия	Срок проведения мероприятия	Затраты на мероприятие	Ожидаемые результаты
1	Введение дополнительного Приложения о корпоративной культуре	Руководитель	Август-декабрь 2018 г	5354 тыс. руб.	Повышение заинтересованности
2	Улучшение условий труда	Руководитель	Август-декабрь 2018 г	192,5 тыс. руб.	Соответствие нормам и правилам; уровню комфортной работы всех сотрудников предприятия; технике безопасности
3	Введение дополнительного приложения к Положению о премировании	Руководитель, сотрудники учреждения	Август-декабрь 2018 г.	32,4 тыс. руб.	Улучшение системы мотивации

В целом, от предложенных рекомендаций по повышению эффективности трудовой мотивации в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» приведет к следующим улучшениям уровня мотивации сотрудников в компании.

1. Улучшится психологический климат в коллективе.
2. Вырастет удовлетворенность сотрудников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» в самоактуализации, самовыражении, самореализации.

3. Появится возможность предугадывать и избегать конфликтных ситуаций уже на стадии их возникновения. У сотрудников компании появится опыт взаимодействия между собой и с клиентами в сложных ситуациях.

4. Повысится уровень производительности труда сотрудников.

5. Появится возможность привлекать более квалифицированных специалистов с рынка труда.

6. Повысится качество системы управления персоналом в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

7. Система мотивации персонала будет согласована со стратегией развития учреждения с учетом индивидуальных и общих результатов работы подразделений и учреждения в целом.

8. Предложенные мероприятия повысят лояльность сотрудников к учреждению.

9. Повысится привлекательность учреждения.

10. Вырастет уровень ответственности сотрудников, качества выполняемых функций и обязанностей.

11. Снизится уровень текучести кадров в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному». Эффективно выстроенная корпоративная мотивация позволит удерживать сотрудников без дополнительных существенных затрат.

12. Повысится уровень управляемости учреждения и ее отдельных подразделений.

13. У сотрудников учреждения появится чувство причастности к общему делу.

14. Возрастет уровень организационной культуры ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному»

Указанное выше позволит улучшить уровень мотивации сотрудников учреждения и позволит оценивать эффективность созданной системы мотивации по трем параметрам: лояльность персонала, продуктивность его деятельности, привлекательность учреждения на рынке труда.

Заключение

Результативность управления в значительной степени обуславливается тем, насколько хорошо исполняется мотивирование. Разработка и функционирование механизма мотивации, в большей степени зависит от сотрудников управления, от их квалификации, деловых свойств и других качественных характеристик.

Изучение сущности мотивации и ее состояния в современных условиях позволяет сделать следующие выводы.

На сегодняшний день в менеджменте наибольшую значимость обретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности учреждения.

Суть мотивации реализуется через ее функции и состоит в том, чтобы сотрудники учреждения выполняли должностные обязанности в соответствии с нормами труда.

При всем многообразии форм и методов повышения мотивации сотрудников вопрос подбора концепции вознаграждения не утрачивает своей актуальности. При всей особенности каждого учреждения имеются определенные закономерности, подчет которых в практике построения концепций вознаграждений может максимальную отдачу. В ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» сотрудники обязаны действовать как неразрывный механизм, как одна семья, ведь целью и задачами учреждения являются понимание и оказание социальной помощи нуждающемуся населению города, а в отсутствии взаимопонимания в коллективе сложно достичь высоких результатов в профессиональной деятельности. Успешного управления сотрудниками нельзя достичь в отсутствии осознания, в

абсолютной мере тех мотивов, которые представляют движущую силу, стимулирующую подчиненных к выполнению своих профессиональных обязанностей. В экономическом аспекте трудовая мотивация должна гарантировать достойный уровень оплаты труда.

В данной выпускной квалификационной работе был проведен анализ системы мотивации в трудовой мотивации в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному», по результатам которого следует отметить следующее.

1. Часть сотрудников не довольная уровнем заработной платы.

При анкетировании сотрудники поясняли, что если бы им предложили перейти в другую компанию на аналогичную должность, но с повышением заработной платы – то они сделали бы это. Это привело бы к значительному росту текучести персонала в учреждении. Следовательно, руководству учреждения следует ввести дополнительное приложение к Положению «О премировании».

2. В учреждении следует уделить особое внимание улучшению таких факторов и условий труда, как: освещение, вентиляция, система документооборота, снижение плотности работников в помещениях. Именно эти факторы помогут снизить социальную напряженность в коллективе и повысить уровень мотивации сотрудников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному».

3. В учреждении следует больше внимания уделять, по мнению работников, моральному стимулированию. Для повышения мотивационных факторов ввести Положение о корпоративной культуре и Плана карьерного роста, гуманизация труда, моральное стимулирование.

Анализ системы мотивации трудовой деятельности работников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» показал, что система оплаты труда в качестве усиления стимулирования мотивации выступает в первую очередь.

Значимым мотивационным условием считаются устойчивость и уровень заработной платы. Регулирование заработной платы осуществляется с учетом различных факторов и условий. Регулирование происходит за счет надбавок, доплат и премий, установленных в коллективных договорах и

дополнительных соглашениях. Размеры надбавок и доплат определяются как самостоятельно, так и решением комиссии. Помимо этого, осуществляется вознаграждение сотрудников Почетными грамотами разной степени важности.

Деньги хотя и считаются важным стимулом, это лишь один из способов влияния на мотивацию сотрудников. Одним из существенных стимулов закрепления кадров в учреждении, считается выплата вознаграждения за выслугу лет, а кроме того доплата к основной пенсии за выслугу лет. Главная цель премирования состоит в увеличении мотивации труда у сотрудников. Премии выплачиваются ежемесячно и согласно результатам деятельности за конкретный промежуток времени.

Системный подход к управлению мотивацией персонала подразумевает применение максимально обширного набора средств воздействия на мотивацию персонала. Важнейшую значимость в процессе управления трудовой мотивации персонала играет руководитель учреждения.

Согласно результатам анализа трудовой мотивации сотрудников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному», обнаруженных достоинств и недостатков в оплате труда, предполагается стимулировать вклад каждого сотрудника в увеличении результативности работы.

Список используемой литературы

1. Базаров Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Б.Л. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
2. Билан О.А. Взаимодействие систем корпоративной культуры и мотивации труда персонала организации. / О.А. Билан. – Екатеринбург. Институт экономики УрО РАН, 2013. – 119 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. / О.С. Виханский – М.: Гардарика, 2014. – 296с.
4. Дружинин В.В. Психология. учебник для гуманитарных вузов. / В.В. Дружинина – СПб.: Питер, 2014. – 565 с.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. / Е.П. Ильин. – Питер-Москва, 2014. – 512 с
6. Колмагоров М.В. Управление мотивацией на основе стимулирования / М.В. Колмагоров, С.И. Ксенофонтов, И.П. Поварич. // Вестник Кузбасского Государственного технического университета. – 2015.
7. Лещенко Н.П. Системы мотивации сотрудников в управлении организацией/ Н.П. Лещенко, Д.С. Цибина // Вестник Омского университета. – 2013.
8. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник. / А.А. Литвинок. – Юрайт-Москва, 2015. – 398 с.
9. Лукашенко А.М. Оценка трудового вклада работника и оплата труда. / А.М. Лукашенко. – Экономика железных дорог, 2013.
10. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления. / М.И. Магура. – Управление персоналом, 2013.
11. Махорт Н. Трудовая мотивация. / Н. Махорт. – Управление персоналом, 2013.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента./ М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2013.

13. Миляева Л.А. Проблемы мотивации труда. / Л. Миляева, С. Пьянков – Человек и труд, 2013.
14. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр / Э. Мерманн – Москва, 2015. – 184 с.
15. Моллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: учеб.-практ. пособие / Л. Моллинз; пер. с англ. Т. Цехано-вич [и др.]. – Мн.: Новое знание, 2014.
16. Озерникова Т. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений. / Т. Озерникова – Человек и труд, 2013.
17. Паршина В.С. Мотивация как элемент управления персоналом. / В.С. Паршина, 2013.
18. Петровский А.В. Формирование психологической теории коллектива и личности. Вопросы истории и теории психологии. Избранные труды. / А.В. Петровский – М.:, 2014. – 272 с.
19. Почебут Л.Г./ Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Речь, 2013.
20. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практич. пособие. / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова – 2-е изд., испр. – М: Дело, 2013.
21. Шамардина М.В. Организационная психология: тексты лекций Учебное пособие. / М.В. Шамардина – Барнаул: изд-во Алт. ун-та, 2014. – 180с.

Приложения

Приложение А

Анкета для выработки рекомендаций по повышению уровня мотивации в ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному»

Уважаемые коллеги. Просим Вас принять участие в анкетировании сотрудников предприятия с целью выработки рекомендаций по повышению уровня мотивации.

Список вопросов и варианты ответа приведены ниже:

Вопрос	Варианты ответа
1. Что из перечисленного Вам больше всего не нравится в работе предприятия?	- график работы - система оплаты труда - внутренний «климат» в коллективе - наличие конфликтов - отношение руководства к подчиненным - все нравится
2. Удовлетворяет ли Вас уровень заработной платы на предприятии?	Да Нет Не знаю Пояснения _____ _____ _____
3. Устраивает ли Вас система корпоративных стандартов и традиций на предприятии?	Да Нет Не знаю Пояснения _____ _____ _____
4. Устраивают ли Вас условия труда на предприятии? Перечислите факторы, которые по Вашему вниманию, следует изменить.	Да Нет Не знаю Пояснения _____ _____ _____
5. Готовы ли Вы выполнять дополнительные обязанности и функции с соответствующим уровнем дополнительного стимулирования?	Да Нет Не знаю Пояснения _____ _____ _____
6. Устраивает ли Вас действующий механизм мотивации в организации?	_____ _____ _____
7. Согласны ли Вы участвовать в проведении анкетирования и опросов на предприятии с привлечением сторонних	Да Нет Не знаю

специалистов?	
8. Удовлетворяет ли вас применяемое в организации стимулирование труда?	Да Нет Не знаю
9. Считаете ли вы справедливым механизм распределения премий между структурными подразделениями и что бы вы хотели изменить?	Да Нет Не знаю
10. Какие дополнительные моральные стимулы вы могли бы предложить?	

Ваши пожелания: _____

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ.

Результаты ответов на вопросы в процентном соотношении по компании

Вопрос	Варианты ответа
1. Что из перечисленного Вам больше всего не нравится в работе предприятия?	- график работы – 6 % - система оплаты труда – 76 % - внутренний «климат» в коллективе – 5% - наличие конфликтов – 6% - отношение руководства к подчиненным – 4% - все нравится – 3 %
2. Удовлетворяет ли Вас уровень заработной платы на предприятии?	Да – 33% Нет – 65% Не знаю - 2 %
3. Устраивает ли Вас система корпоративных стандартов и традиций на предприятии?	Да – 71 % Нет – 22 % Не знаю - 8%
4. Устраивают ли Вас условия труда на предприятии? Перечислите факторы, которые по Вашему вниманию, следует изменить.	Да – 36% Нет – 58% Не знаю – 6% Пояснения: неудовлетворительные освещение, вентиляция, система документооборота, снижение плотности работников в помещениях
5. Готовы ли Вы выполнять дополнительные обязанности и функции с соответствующим уровнем дополнительного стимулирования?	Да – 63 % Нет – 21 % Не знаю – 16%
6. Устраивает ли Вас действующий механизм мотивации в организации?	Да – 29% Нет – 64% Не знаю - 7 %
7. Согласны ли Вы участвовать в	Да – 86 %

проведении анкетирования и опросов на предприятии с привлечением сторонних специалистов?	Нет – 9 % Не знаю – 5%
8. Удовлетворяет ли вас применяемое в организации стимулирование труда?	Да – 26% Нет – 69% Не знаю - 5 %
9. Считаете ли вы справедливым механизм распределения премий между структурными подразделениями и что бы вы хотели изменить?	Да – 45% Нет – 51% Не знаю – 4 %
10. Какие дополнительные моральные стимулы вы могли бы предложить?	Дополнительные грамоты, благодарственные письма, отзывы

Положение о моральном стимулировании (Проект)

1. Общие положения

1.1. Моральное стимулирование – система социально-психологических мер по публичной и гласной положительной оценке результатов деятельности работников учреждения, не связанная с материальными затратами и денежными выплатами.

1.2. Настоящее положение о моральном стимулировании сотрудников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному» (далее – учреждение) разработано в целях совершенствования деятельности, стимулирования профессионального роста и повышения ответственности, развития инициативы и творческой активности, а также повышения качества и результата трудовой деятельности сотрудников учреждения.

1.3. Моральное стимулирование руководителей осуществляется в соответствии с настоящим Положением, разработанным на основании действующего законодательства.

1.4. Для реализации поставленных целей вводятся следующие виды морального поощрения сотрудников Предприятия:

- объявление благодарности в приказе директора учреждения;
- награждение Почетной грамотой;
- награждение ценным подарком;
- награждение отзывом руководителя.

1.5. Указанные в п. 1.4 виды моральных поощрений не исключают возможности представления работников к дополнительному материальному вознаграждению.

1.6. Настоящее Положение и все изменения и дополнения к нему принимается на заседании собрания, утверждается и вводится в действие приказом руководителем учреждения.

II. Порядок морального стимулирования.

2.1. Ежеквартально в течение текущего года по ходатайству специалистов учреждения, собрание рассматривает вопрос о представлении сотрудников учреждения к награждению.

2.2. Представление руководителя учреждения к награждению сотрудника Почетной грамотой может рассматриваться в течение текущего года при переводе сотрудника на другую должность, увольнении или выходе сотрудника на пенсию.

2.3. В целях морального стимулирования при оценке труда сотрудников учреждения учитываются следующие показатели:

- качественное выполнение функциональных обязанностей согласно должностной инструкции;
- достижение высокой результативности в работе;
- иные показатели, определенные в иных документах учреждения.

III. Заключительное положение.

3.1. Все вопросы, неурегулированные настоящим Положением, регулируются действующим законодательством и внутренними документами учреждения.

3.2. Срок действия настоящего положения не ограничен.

Протокол № _____ от « ____ » _____ г.

Введено в действие приказом руководителя:

Приказ № _____ от « ____ » _____ г.

Данное положение может быть введено в качестве дополнения или приложения к существующему Положению «О порядке оплаты труда, премировании и иных поощрениях работников ГКУ АО «ОСЗН по г. Мирному»».