

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра управления персоналом**

**Совершенствование системы мотивации и стимулирования  
на примере Администрации Саженовского сельского поселения**

**Выпускная квалификационная работа**

студентки заочной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом

**5 курса группы 05001161  
Соколовой Юлии Сергеевны**

Научный руководитель  
Старший преподаватель  
кафедры «Управление  
персоналом» Бессонова М.А.

Рецензент  
Глава администрации  
Саженовского сельского поселения  
Шляхов В.А.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	<b>Введение</b>	3
<b>ГЛАВА 1.</b>	<b>Теоретические основы изучения мотивации и стимулирования персонала в современных организациях.</b>	5
1.1	Понятие мотивации и стимулирования персонала.	5
1.2	Принципы мотивации труда в органах государственной и муниципальной власти.	14
1.3	Методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда.	16
<b>ГЛАВА 2.</b>	<b>Анализ современного состояния системы мотивации и стимулирования персонала на примере Администрации Саженского сельского поселения.</b>	28
2.1	Организационно-экономическая характеристика Администрации Саженского сельского поселения.	28
2.2	Изучение и анализ системы управления Администрации Саженского сельского поселения.	37
2.3	Исследование системы мотивации и стимулирования персонала в Администрации Саженского сельского поселения..	46
<b>ГЛАВА 3.</b>	<b>Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в Администрации Саженского сельского поселения.</b>	68
3.1	Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в Администрации Саженского сельского поселения.	68
3.2	Обоснование социально-экономической эффективности проектных решений.	77
	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	83
	<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	88
	<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	92

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в важности знаний основ мотивации, современных особенностей использования взаимосвязанных механизмов мотивации и стимулирования, помогает расширить рамки профессиональной компетенции управленческого персонала и существенно повысить эффективность управления развитием организации и организационных систем. В современных российских исследованиях тема повышения эффективности профессиональной деятельности и усиления мотивации служащих государственных и муниципальных органов недостаточно раскрыта, затронуты не все вопросы функционирования государственной и муниципальной службы, выявлены не все факторы, способствующие повышению результативности трудовой деятельности.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемами мотивации и стимулирования труда управленческих кадров, в том числе государственных муниципальных служащих, занимались многие отечественные и зарубежные ученые. Исследования, изучающие теоретические основы мотивации труда, методологическое обоснование категории «мотивация» и ее сущности, проблемы материального стимулирования отражены в работах О.С. Виханского, Н.И. Захарова, А.Я. Кибанова, М.И. Мирской, Ю.Г. Одегова, А.Н. Оноприенко, П.С. Осипенкова, К. С. Микульского, С.Г. Струмилина, Э.А. Уткина, а так же в работах западных ученых: С. Адамса, М. Вебера, В. Врума, Р. Лайкерта, Э. Лоулера, Э. Локка, Д. Мак Грегора, А.Маслоу, Э. Мэйо, Ф. Тейлора, А. Файоля, и др.

Цель работы - разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи,

1. Изучить основные теоретические аспекты понятия мотивации и стимулирования трудовой деятельности ;
2. Проанализировать деятельности Администрации Саженского сельского поселения;
3. Проанализировать фактическое состояние системы мотивации и стимулирования персонала Администрации Саженского сельского поселения;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала Администрации Саженского сельского поселения.

Объект исследования – Администрация Саженского сельского поселения .

Предмет исследования – система мотивация и стимулирование персонала администрации Саженского сельского поселения.

Методы исследования, используемые в дипломной работе.

- 1) метод организации исследования – комплексный.
- 2) Эмпирические методы: анкетирование, архивный метод (анализ документов.
- 3) Методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть успешно внедрены в деятельность администрации Саженского сельского поселения.

Структура работы: в первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации и стимулирования сотрудников, во второй главе проводится анализ системы мотивации и стимулирования персонала администрации Саженского сельского поселения, в третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в

муниципальном образовании, заключение, список использованной литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

## 1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала

Практика человеческой цивилизации выработала два известных метода побуждения к труду – это «кнут и пряник». Человечество в этом смысле прошло длительный путь от свободного труда первобытных людей до сложнейших механизмов побуждения к труду людей, занятых творческим трудом.

Так называемый кнут применяется через прямое принуждение к труду через распоряжения, нормы, приказы, инструкции, санкции и даже угрозы.

Так называемый пряник проявляет себя через различные методы мотивации и стимулирования, которые направлены на то, чтобы побудить человека захотеть удовлетворить свои потребности, а для этого захотеть сделать работу.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация – это совокупность

внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Потребность – это психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. [16, С. 125]

Мотив – конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в данной организации. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. [14, С. 5]

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

➤ В понятие мотивация труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки

материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы. Стимулы – это специфические внешние раздражители, которые играют роль «рычагов» воздействия, актуализирующих те или иные мотивы человека. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования [14, С. 7].

Стимулирование – это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей. Стимулировать поведение – значит создавать такие внешние условия воздействия на работника, организационные системы, которые побуждают или вынуждают их действовать в установленном, заданном режиме для достижения поставленных целей. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально–психологические, духовные, творческие и т.д. Мотивация является понятием, которое мы используем при описании внешних и внутренних сил, воздействующих на индивида и побуждающих его действовать определенным образом. Мы используем это понятие для объяснения различий в интенсивности (напряженности) поведения, определяя более интенсивное поведение в данном направлении как результат более высоких ступеней мотивации, а также для обозначения направления де-



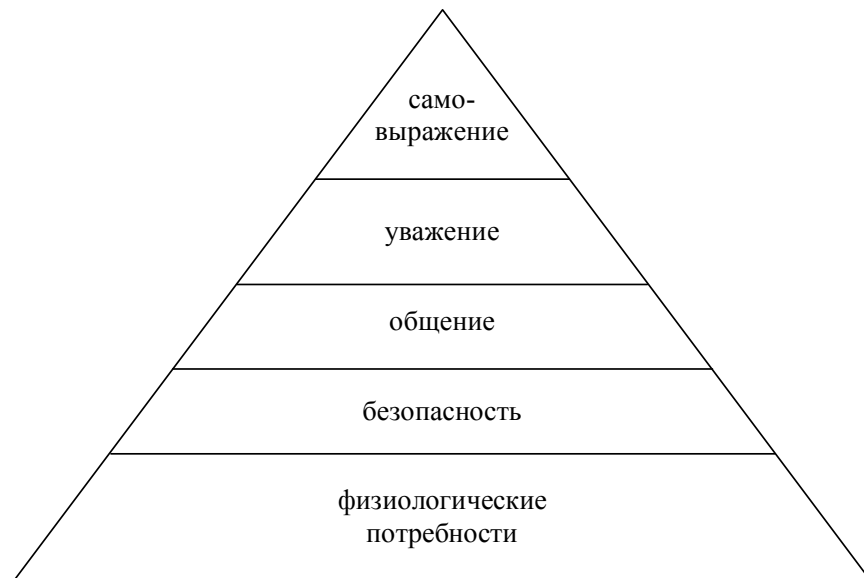
тельности. Таким образом, мотивация является разъясняющим понятием, используемым для выявления сущности поведения, которое мы наблюдаем.

Таким образом, можно утверждать, что процесс мотивации сложен и неоднозначен. Для того чтобы предсказать с определенной точностью поведение служащего, менеджеру надо иметь некоторое представление о его целях и действиях, которые он должен предпринять для их реализации. Многочисленные теории и исследования по мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов.

Рассмотрим современные теории мотивации. В современных исследованиях теории мотивации разделяются на две базовые категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Теория А. Маслоу впервые была опубликована в 1943 году. Исследуя поведение человека, Маслоу отмечал, что людьми движет стремление к удовлетворению большого числа потребностей, которые Маслоу разделил на пять групп [12, С. 261].



**Рис. 1. Пирамида потребностей А. Маслоу**

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и т.д.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Потребность в общении – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому–либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности [12, С. 262].

По теории А. Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться

потребности более высоких уровней. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти – это совсем необязательно карьеристы, рвущиеся к власти в негативном понимании этих слов.

Потребность в успехе вырабатывается стремлением человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде.

Потребность в причастности реализуется через установление хороших отношений с окружающими, получение их поддержки [12, С. 265].

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Данная теория появилась во второй половине 50–х годов XX века. Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе, представлены в таблице 1.

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

К гигиеническим факторам относятся: политика фирмы, условия работы, уровень заработной платы, степень контроля над работой, межличностные отношения. К факторам мотивации относятся: успех, признание результатов, заслуг, возможность творчества, ответственность, продвижение по службе. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью

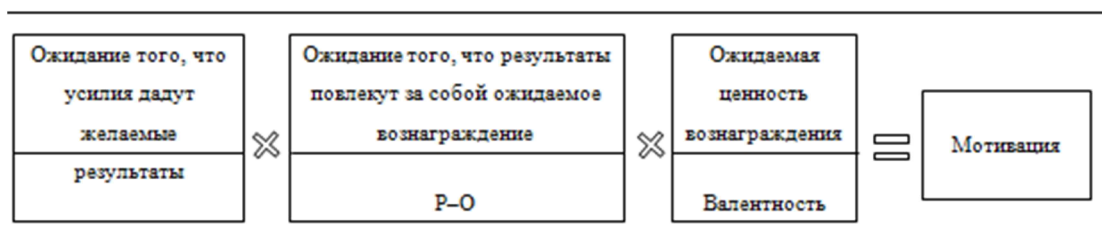
работы. Главный вывод для менеджеров в открытии Герцберга – учитывая гигиенические факторы, ни в коем случае не забывать о мотиваторах, то есть собственно мотивирующих факторах.[12, С. 266]

Таким образом, содержательные теории мотивации не учитывают индивидуальных особенностей людей, их прошлого опыта, а так же вероятностного характера процесса мотивации. Этих недостатков пытались избежать авторы процессуальных теорий мотивации. В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Наиболее известные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий и модель Портера–Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Эта теория разработана в 1964 г. психологом Виктором Врумом как процесс управления выбором. Основная мысль этой теории состоит в следующем: человек надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Мотивация зависит от ожиданий человека и определяется тремя факторами:

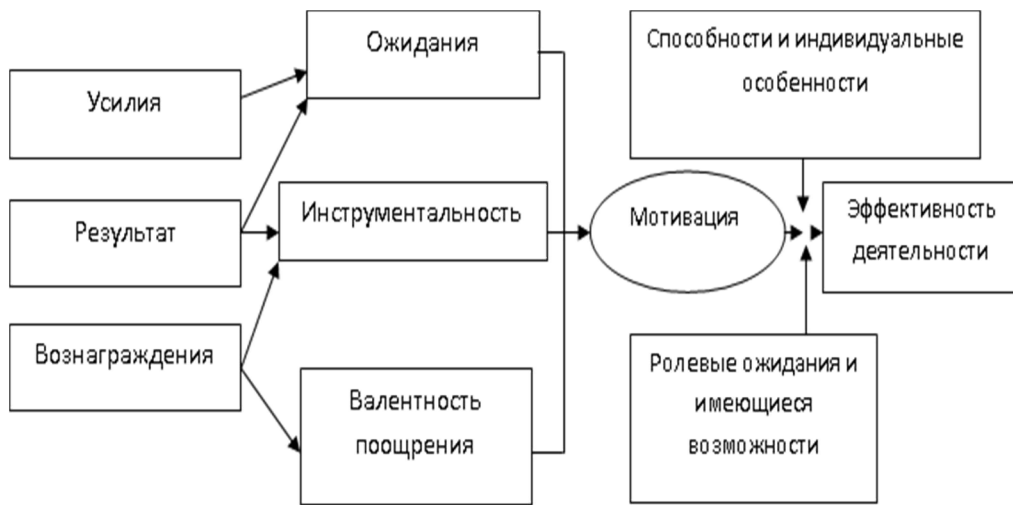
- убеждением, что усилия приведут к желаемым результатам;
- результаты будут вознаграждены;
- ценность вознаграждения.

Основные составляющие элементы теории ожиданий В.Врума и их взаимодействие изображено на рисунке 2.



**Рис. 2. Модель мотивации по В. Вруму**

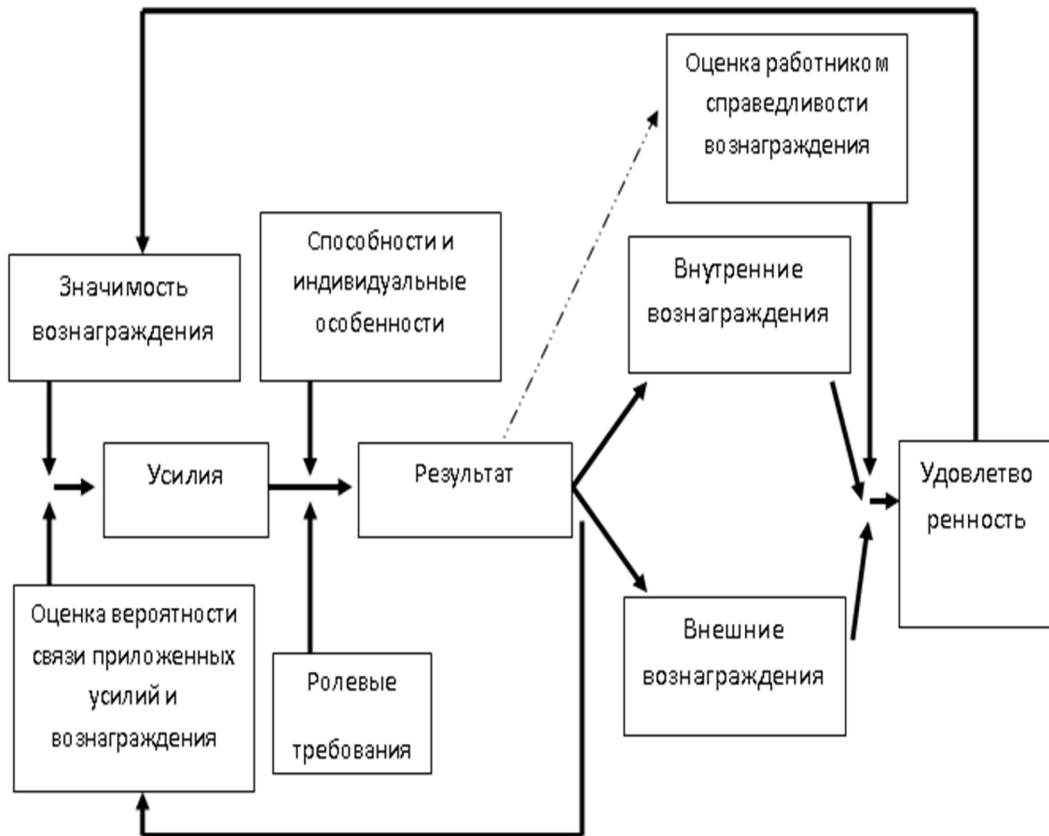
Схематичное изображение теории ожиданий В.Врума изображено на рисунке 3.



**Рис. 3. Схема теории ожидания В. Врума**

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. [12, С. 269]

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Модель на рисунке 4 включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. [12, С. 273]



**Рис. 4. Модель мотивации Портера–Лоулера**

Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

Таким образом, процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.[12, С. 273]

## 1.2 Принципы мотивации труда в органах государственной и муниципальной власти

Чтобы правильно ориентироваться в выборе мотивации служащих, нужно выяснить, что приводит людей в государственные структуры. Результаты практических исследований показывают:

Большое число служащих связывает свой выбор со стремлением реализовать себя в управленческой сфере (37 процентов) и занять достойное место в обществе (24 процента). В государственных и муниципальных органах власти для многих служащих приоритетное значение имеют такие ценности, как уважение людей (92,4 процента), творческий характер труда и самореализация способностей (87,3 процента), репутация (64,4 процента). [18, С. 158]. Именно на эти интересы современных чиновников ориентирована существующая система мотивации.

Эффективная мотивация труда тесно связана с формой труда. Скажем, разнорабочие подвержены совершенно другим способам мотивации, чем бухгалтера, а военные далеки от мотивов государственных служащих. Поэтому для выбора наиболее подходящих методов мотивации следует четко уяснить отличия труда государственных служащих от труда в других отраслях.

Специфика деятельности госслужащего:

1) все госслужащие непосредственно материальных ценностей не создают, но, в то же время, обеспечивают условия их нормального производства. Любой служащий является вспомогательным элементом для производства материальных благ;

2) предметом труда является информация, которая в то же время выступает и средством воздействия на управляющих;

3) полномочия: все госслужащие воздействуют на людей посредством исходящей от них информации, облеченной в форму актов, постановлений, приказов, законов и пр. документов, обязательных для выполнения

соответствующими группами частных лиц или организаций. Особенность заключается в том, что эти полномочия не могут быть использованы в собственных целях (что подтверждает следующий пункт);

4) госслужащие занимают должности в госорганах (а не в частных, общественных или иных организациях), что означает, что они работают в чужих интересах, выполняя волю тех государственных органов, которые оплачивают их труд; оплата госслужащих осуществляется из госбюджета; Государственный служащий действует от имени государства или госоргана со всеми вытекающими отсюда последствиями: он не несет ответственности за ненадлежащее выполнение своей работы или за причиненный вред частным лицам или организациям;

5) государственные служащие выполняют свои функции на профессиональной и компетентной основе, а поэтому может занять свою должность только после соответствующей процедуры, подтверждающей его компетенцию [5, с.56].



### 1.3 Методологические подходы к оценке эффективности систем стимулирования и мотивации труда

В экономике принято выделять несколько основных подходов к оценке эффективности экономической деятельности, к которой относится и деятельность по формированию систем стимулирования труда.

Первый подход характерен для классической экономической теории. Исходя из него, критерием эффективного экономического поведения является принцип, согласно которому, эффективным выбором считается ситуация, когда невозможно улучшить положение одного экономического агента, не ухудшив при этом положение любого другого (принцип эффективности по Парето). Идея этого подхода к оценке эффективности базируется на положении об ограниченности ресурсов и необходимости их использования в альтернативных вариантах для роста благосостояния экономических агентов. Не соблюдение принципа Парето эффективности по сути своей обозначает только одно – недоиспользование имеющихся в экономике ресурсов или их использование по не самой совершенной из имеющихся технологий.

Второй подход к оценке эффективности уделяет основное внимание целям деятельности хозяйствующих субъектов и сопоставлению ее результатов (как меры достижения целей) и издержек, необходимых для их получения. В данной трактовке. Эффективным будет тот способ достижения цели, который при равных издержках даст возможность добиться больших результатов или при равных результатах, требует меньших затрат. Если рассматривать результат деятельности в виде эффекта, то эффективности при данном подходе будет представлять собой отношение эффекта к затратам, необходимым для его получения (1). Чем больший эффект приходится на единицу затрат, тем выше при прочих равных условиях эффективность хозяйственной деятельности.

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты} \quad (1.1)$$

Если первый подход позволяет установить, все ли возможности для наращивания производства использованы в процессе экономических

отношений, то во втором подходе, мы получаем способ сопоставления вариантов производства, различающихся по номенклатуре и структуре производимой экономическими агентами продукции.

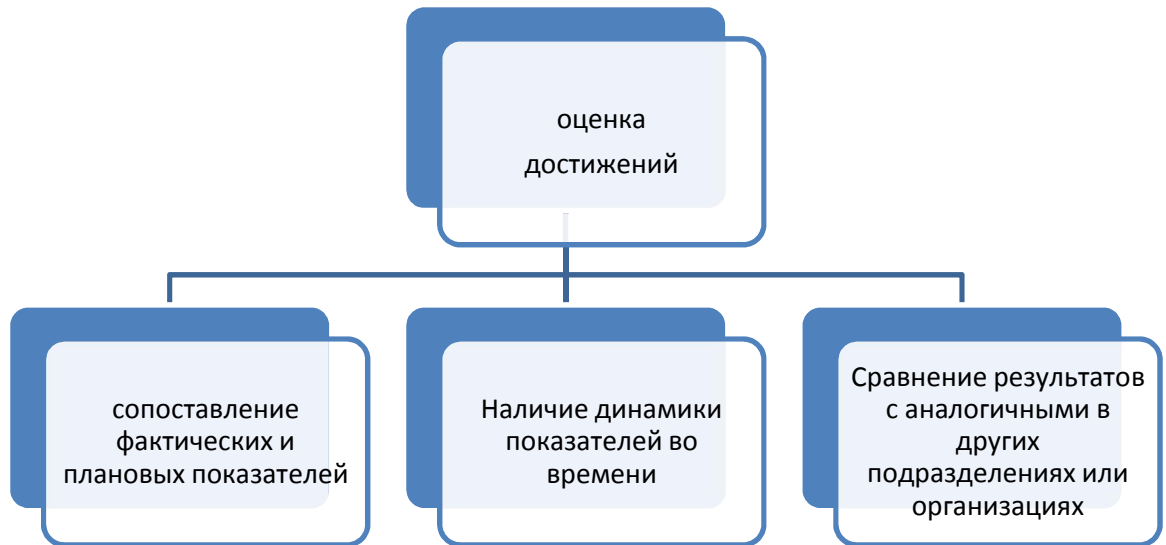
Второй подход к определению эффективности благодаря наличию возможностей более или менее точной оценки эффектов и затрат широко используется в практике хозяйствующих субъектов и находит свое отражение в системе показателей, количественно характеризующих эффективность их деятельности. Среди них можно выделить такие показатели как производительность труда, рентабельность, фондоемкость и пр.

При использовании подобного подхода к оценке эффективности возникают нетривиальные вопросы о том, кто является заинтересованным лицом экономической деятельности, что является ее целью, и какие формы могут приобретать издержки (затраты) на достижение результатов. Применительно к системе мотивации и стимулирования труда их оценку необходимо начать с ответа на три важных вопроса:

- С позиций какого экономического агента мы будем оценивать эффективность этой системы (собственник, менеджер, работник и пр.)?
- Каких результатов желает добиться выбранный нами интересант, какие цели он преследует и как они ранжированы?
- Какие затраты на достижение результатов необходимо принять во внимание?

Только после этого можно разрабатывать методики расчета эффективности и приступать к ее оценке. При этом, оценивать эффективность можно с нескольких позиций.

В целом и общем, любая оценка системы стимулирования и мотивации труда (ССиМТ) с позиций собственника должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения поставленных организацией базовых целей (прибыль, рентабельность, доля рынка, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.).



**Рис. 5. Подходы к оценке результативности систем мотивации**

В идеале, эффективность определяется достижением критериев оптимизации, т.е. тем насколько текущая деятельность по своим результатам соответствует заданному оптимуму. Так, если организация стремится к максимизации прибыли, то в краткосрочном периоде может быть использован классический критерий оптимизации, состоящий в выборе того объема производства, при котором предельные издержки становятся равными предельному доходу. На практике, подобный нормативный подход применяется в усеченном виде, как плановые задания по показателям деятельности, степень достижения которых свидетельствует об уровне эффективности. Альтернативными вариантами оценки эффективности деятельности являются сопоставления показателей эффективности во времени или с показателями, достигнутыми сходными экономическими агентами (например аналогичными подразделениями или другими фирмами, занимающимися той же деятельностью).

Общие требования к показателям эффективности ССМТ можно выразить следующим образом:

1. Показатели должны соответствовать функциям и задачам, стоящим перед персоналом и организацией в целом.
2. Показатели должны быть измеримы и сопоставимы.
3. Показатели должны позволять отделить эффекты от ССИМТ от эффектов, связанных с другими факторами, влияющими на результативность труда.
4. Показатели должны позволять оценить все элементы действующей системы стимулирования.
5. Сбор сведений и расчет показателей не должен быть излишне затратен по финансам и времени.

Ясно, что в зависимости от специфики деятельности организации, отдельных категорий персонала, имеющихся в организации систем сбора и обработки информации о состоянии системы стимулирования и мотивации труда, квалификации управленческого звена, в организации могут использоваться различные показатели оценки ССИМТ. Классификация этих показателей может быть представлена одним из следующих способов.

Исходя из формализации показателей оценки ССИМТ они подразделяются на:

- Качественные (направлены на выявление проблем стимулирования, например уровень корпоративной культуры, удовлетворенность работников и пр., измеряются, как правило, с помощью порядковых, ранговых шкал).
- Количественные (создают базу для количественной оценки результатов функционирования системы стимулирования и уровня ее эффективности, имеют прямые показатели измерения в рамках относительных, абсолютных или интервальных шкал оценки).
- По уровню объективности:
- Объективные (легко наблюдаемы и измеримы/количественны).
- Субъективные (опираются на мнение субъекта оценки – лица, проводящего оценку).

- По целям оценки:
- Трудовой процесс (достижение целей и задач, точность исполнения технологий).
- Квалификация работника.
- Уровень устремлений, целевые функции работника (анализ личных издержек).
- Личные качества работника.
- Морально-психологическое состояние персонала.

Исходя из сущности оцениваемых показателей можно выделить три категории показателей оценки, которые систематизированы на рис. .



**Рис.6. Категории показателей оценки системы мотивации и стимулирования.**

В следующих разделах страницы представлены описания основных групп показателей, которые используются для оценки результативности и эффективности систем стимулирования и мотивации труда.

#### Метод описания ситуации

В основе метода описания ситуаций лежит отображение характеристик трудового поведения персонала, описывающих общую мотивацию работников и материальную ее составляющую. После этого ведется сравнение полученных описаний с «полюсами эффективности и неэффективности» работы персонала (табл. 2).

Таблица 1.2.

#### Категории описываемых характеристик

Характеристика трудового поведения персонала	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Признаки эффективности системы стимулирования		
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (опоздания, прогулы)	Работа выполняется вовремя, в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в решении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам
Признаки эффективности системы материального стимулирования		

Продолжение таблицы 1.2

Как работники относятся к размеру зарплаты?	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя	Стараются повышать свои заработки, в том числе работая сверхурочно
Как заставить работника выполнять дополнительную работу?	Отдельно платить за каждую дополнительную работу	Чаще всего – попросить об этом и обсудить возможные варианты
Остаются ли сотрудники работать сверхурочно?	С трудом даже за дополнительную оплату и лишь при наличии приказа	Если очень надо, то даже бесплатно
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Частенько берут неоплачиваемый выходной в свою смену	Работают как обычно или могут немного понизить свою эффективность
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Делятся опытом, если им приплачивают за наставничество	Стараются быстрее ввести в курс дела, помогают без указаний руководства
Как сотрудники относятся к просьбам руководства?	Уточняют, сколько они получают за выполнение этой работы	Стараются выполнять по мере возможностей
Как сотрудники относятся к расширению полномочий?	Пытаются получить оплату за новые функции или отказываются от них	Уточняют свои перспективы и приступают к выполнению

Если при описании, большая часть ответов склоняется к полюсу неэффективности, то у данной организации есть серьезные проблемы в области мотивации и стимулирования труда, если наоборот – система стимулирования и мотивации труда работает достаточно эффективно. Возможны и промежуточные варианты. При этом следует помнить, что характеризовать по признакам эффективности необходимо персонал в целом, а не полагаться на отдельные наблюдения. Ведь отдельный человек может обладать сильной мотивацией к труду даже при общей низкой его эффективности благодаря внутренним мотиваторам. Так, новичок в компании может просто не знать, что «работать с высокой самоотдачей в коллективе не принято», а у работника с хозяйской мотивацией может быть внутренний порыв к работе, для получения возможностей в будущем открыть собственное дело. Кроме того, вторая часть признаков в табл. 1, связанных с эффективностью системы материального стимулирования, на деле характеризует не только эту часть системы, но и такие ее характеристики как

эффективность нормирования труда или уровень доверия к руководству. Отсюда, наблюдение, связанное с нежеланием брать на себя дополнительную работу, может быть связано ни с низким размером оплаты труда, или наоборот – очень высоким ее уровнем, а с перегруженностью работника своими обязанностями.

#### Метод уточнения ограничений

Метод уточнения ограничений состоит в оценке ответов на вопросы, призванные охарактеризовать ограничения руководства организации, связанные с материальным вознаграждением и влиянием руководителя на коллектив. В этом смысле данный метод может применяться как часть оценки ограничений в рамках базовых этапов формирования системы мотивации и стимулирования труда и распределения полномочий и ответственности.

На первом этапе проводится оценка ограничений возможностей материального стимулирования. Для этого менеджмент должен ответить на следующие вопросы:

- Может ли он на своем уровне управления самостоятельно устанавливать размер заработной платы своих сотрудников?
- Может ли руководитель самостоятельно выписать премию своим сотрудникам?
- Может ли оштрафовать работника за невыполнение своего распоряжения?
- Может ли оплатить дополнительные виды работ, выполняемых в рабочее время?

На втором этапе происходит оценка влияния руководителя на коллектив. Вопросы, ответы на которые необходимо получить в рамках данного этапа:

- Может ли руководитель сделать замечание лучшему работнику, не повысив вероятности его увольнения?



- Может ли он поручить работнику экстренное задание руководства без обсуждения условий его оплаты и при этом быть уверенным, что задание будет выполнено?
- Может ли руководитель попросить работника выполнить часть своей работы и не будет ли он при этом «мучиться» вопросом, точно ли он делает все как надо, или нет, или вдруг не сделает вовсе?

Ясно, что отрицательные ответы на поставленные вопросы говорят на первом этапе о нехватке в руках руководителя инструментов материального стимулирования, а на втором – о низкой степени влияния руководителя на трудовой коллектив и необходимости смены системы стимулирования труда.

Рассмотрим методические аспекты проведения анализа результативности и эффективности труда при оценке систем мотивации

Производительность труда

Производительность труда (ПТ) – ключевой показатель эффективности системы стимулирования. Производительность труда, как и любой другой показатель эффективности, является соотношением эффекта (Э) к затратам (З), необходимым для его достижения:

$$ПТ = Э / З \quad (1.2)$$

Эффект и затраты могут быть выражены в денежных, натуральных (физических) и условно-натуральных (нормо-часы) показателях.

Эффект может представлять собой дополнительный доход (выручку, прибыль) или экономию тех или иных расходов. Если ставятся иные цели, чем финансовые показатели, то в качестве эффекта могут выступать соответствующие показатели, характеризующие уровень достижения цели.

Вариантами показателя производительности труда (ПТ) могут быть следующие:

А. Выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость произведенной продукции или прибыль в расчете на одного работника (приведенного к полной ставке), например

$$ПТ = ДС / Ч_{ст} \text{ руб/ставку(чел.)}, \quad (1.3)$$

где Чст – число ставок по штатному расписанию основных работников, всего персонала, управленческого персонала (в зависимости от целей исследования).

Б. Выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость продукции или прибыль в расчете на рубль ФОТ, например:

$$ПТ=ДС/ФОТ \text{ руб/ руб} \quad (1.4)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

В. Производительность как сопоставление фактических результатов с плановыми. Например:

$$ПТ= В_{\text{факт}}/НЧ \quad (1.5)$$

где Вфакт – фактическое время выполнения задания, а НЧ – утвержденный норматив нормо-часов.

Г. Количество произведенной продукции (Кпр), обслуженных клиентов, обработанных заказов отнесенных, к среднесписочному числу работников, приведенных к полной ставке (Кр), ФОТу или времени работы (в последнем случае показатель оценивает интенсивность труда). Например:

$$1. ПТ=К_{\text{пр}}./ФОТ \text{ шт/ руб} \quad (1.6)$$

где Кпр. – количество произведенной продукции, ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

$$2. \text{ Выработка}=К_{\text{пр}}./К_{\text{р}}. \quad (1.7)$$

где Кр. – количество работников

Возможны и другие варианты оценки производительности труда, например изменение выработки или количества клиентов на единицу изменения ФОТ или затрат на стимулирование.

Другие количественные показатели оценки результативности и эффективности системы стимулирования, учитывающие те или иные характеристики труда могут быть представлены следующим образом:

- Процент выполнения норм выработки и пр. нормативов.
- Соотношение основного и управленческого персонала. Например, сколько работников приходится на единицу управленческого персонала. Этот

показатель позволяет оценить эффективность деятельности звена управления. Чем больше работников приходится на одного управленца (менеджера), тем при прочих равных условиях эффективно используется управленческий аппарат.

- Соотношение темпов роста производительности труда и ФОТа. Показатель оценивает эффективность использования фонда оплаты труда. Необходимо следить за тем, чтобы рост фонда заработной платы работников не превышал, а лучше был ниже темпов роста производительности труда. При этом не имеется в виду, что нужно сокращать зарплату сотрудников, сокращение ФОТа может достигаться за счет оптимизации численности работников после внедрения новых технологий производства работ или за счет повышения эффективности труда в трудовом коллективе, связанным с ростом заинтересованности работников и пр.

Косвенные показатели оценки систем мотивации

Косвенные показатели оценки результативности и эффективности систем мотивации и стимулирования труда направлены на измерение тех характеристик работы и занятости персонала, которые опосредовано, могут повлиять на целевые функции развития организации. Применяются либо в случаях затруднения непосредственной оценки целей деятельности или формирования систем мотивации, либо для вскрытия факторов, которые позволяют объяснить наблюдаемую динамику целевых показателей развития (производительность, рентабельность и пр.).

К таковым показателям можно отнести, например, следующие:

- Уровень жалоб или рекламаций: Например, отношение общего количества жалоб на общий объем производства или количество покупателей выраженное в %
- Показатели текучести кадров и затрат на поиски одного принимаемого на работу сотрудника и т.д.
- Основные показатели текучести кадров (выражаются в долях или процентах):

- 1. Текучесть персонала, коэффициент увольнений или потерь, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент выбытия – отношение общего числа выбывших работников за год к среднесписочной численности персонала на начало периода.
- 2. Коэффициент оборота по приему, коэффициент приема кадров – это отношение численности всех принятых работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период.
- 3. Коэффициент стабильности кадров – отношение количества уволившихся по собственному желанию или нарушению дисциплины в текущем периоде к сумме численности работников в предыдущем периоде и численности принятых работников в отчетном периоде. Вариантом показателя является  $K_{\text{стаб}} = \frac{Ч_{\text{ст}}}{Ч_{\text{сп}}}$ , где  $Ч_{\text{ст}}$  - численность работников со стажем более 3-х лет;  $Ч_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность.
- 4. Коэффициент текучести кадров – отношение числа уволенных работников по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за год к среднесписочной численности персонала на начало периода.

Таким образом, были выявлены и описаны основные показатели, анализируя которые можно составить полный анализ системы мотивации и стимулирования организации, как коммерческой, так и бюджетной.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В САЖЕНСКОМ СЕЛЬСКОМ ПОСЕЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ЯКОВЛЕВСКИЙ РАЙОН БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ».**

### **2.1 Краткая социально-экономическая характеристика Администрации Саженовского сельского поселения муниципального района «Яковлевский район» Белгородской области.**

В состав Саженовского сельского поселения входят сёла: Сажное, Озерово, Клейменово, Чурсино и Волобуевка.

Центр поселения - село Сажное.

Администрация Саженовского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом муниципального района.

Администрацию Саженовского сельского поселения возглавляет на принципах единоначалия глава администрации Саженовского сельского поселения.

Администрация Саженовского сельского поселения осуществляет организацию решения вопросов местного значения (статья 7 настоящего Устава), исполнения полномочий органов местного самоуправления городских и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных главой администрации Саженовского сельского поселения.

Структура администрации Саженовского сельского поселения утверждается Земским собранием Яковлевского района по представлению главы администрации Яковлевского района. В структуру администрации Саженовского сельского поселения могут входить отделы, управления, являющиеся отраслевыми (функциональными) органами администрации Саженовского сельского поселения, а также представительства, являющиеся территориальными органами администрации Саженовского сельского поселения. Решением Муниципального совета Саженовского сельского

поселения о структуре администрации Саженовского сельского поселения определяется также количество заместителей главы администрации Саженовского сельского поселения.

Шляхов В.А - глава администрации Саженовского сельского поселения муниципального района «Яковлевский район » Белгородской области.

Глава администрации Саженовского сельского поселения:

1) представляет администрацию Сельского поселения в отношениях с органами местного самоуправления, органами государственной власти, гражданами и организациями, без доверенности действует от ее имени;

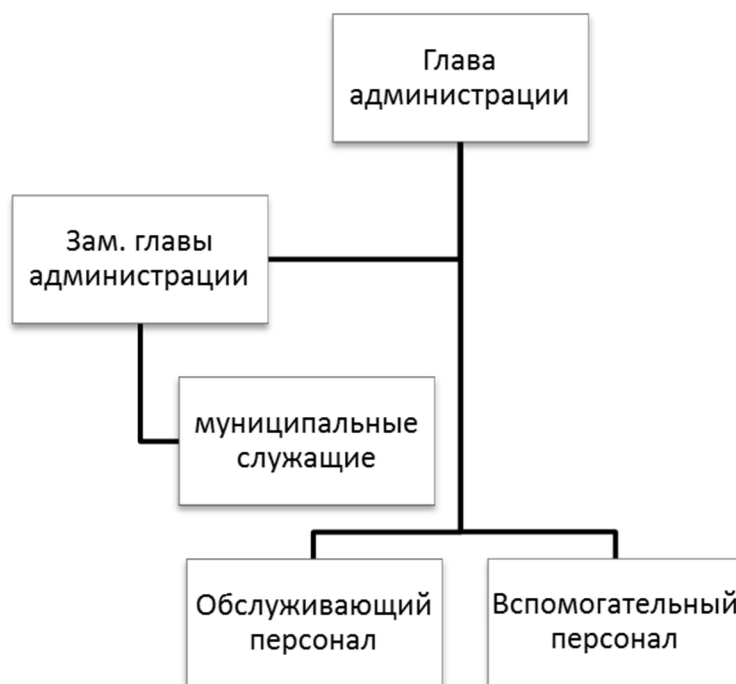
2) назначает на должность и освобождает от должности своих заместителей, один из которых является первым;

3) руководит на принципах единоначалия администрацией Саженовского поселения, в том числе назначает на должность и освобождает от должности ее сотрудников;

5) осуществляет иные полномочия, предусмотренные федеральным законом, законом Белгородской области, настоящим Уставом и решениями Муниципального совета.

В администрации Саженовского поселения должностей муниципальной службы всего по штату – 10.

Согласно штатному расписанию, администрация Саженовского сельского поселения включает в себя 10 единицы муниципальных должностей, 5 единицы обслуживающего персонала и вспомогательного персонала. Персонал представлен в количестве 15 человека, 10 из которых, занимают муниципальные должности. Организационная структура администрации представлена на рисунке.



**Рис. 7. Организационная структура Администрации Саженского сельского поселения.**

Фактически занимают 15 должности. Из них по группам должностей:  
Должности муниципальных служащих занимают 10 человек из них:

- высшие – 2 человек (20%);
- главные – 1 человек (10%);
- ведущие – 4 человек (40%);
- старшие – 3 человек (30%).

Из 15 человек высшее образование имеют 11 человека (73%). Среднее специальное – 3 человека (20%), незаконченное высшее 1 человек (7%).

Администрация Саженского сельского поселения является бюджетным учреждением. Администрация финансируется из бюджета муниципального образования сельского поселения Саженское и средств других уровней бюджета. Рассмотрим основные показатели бюджета.

Таблица 2.3

**Основные показатели бюджета (доходы и расходы) Администрации Саженского поселения 2013-2015 гг., млн. руб.**

№	Показатели (тыс.руб)	2013г.	2014 г.	2015 г.	Аб- солютное отклоне ние в тыс. руб.	От- носительное отклонение, в %
1	Доходы (в тыс. руб.)					
	Средства му- ниципального бюджета	2578639, 8	2896541, 5	3187886, 5	609 246,7	123%
2	Расходы (в тыс. руб.)					
2.1	Общие	2 649 598	2 896 541,5	3 049 721,84	584 762	123%
2.2	Фонд оплаты труда	1 975 280	2 194 240,00	2 405 996	430 716	121%
2.3	Услуги связи	741 000	766 000	102 600	285 000	38,4%
2.4	Прочие работы и услуги	41 568.2	42 312.2	45 082,5	3 496.5	108%
2.5	Коммунальны е услуги	158 361,8	173 006.8	184 235	25 874	116%
2.6	Работы и услуги по содержанию имущества	236 880,8	312 523,4	132 658,9	-104 222	56%
2.7	Основные средства	904 571,7	802 428.66	133 495.7 4	-771076.16	15%
2.8	Прочие расходы	82 098,9	82 137,6	45 654	- 36 444	55%

Проведем анализ основных показателей бюджета Администрации Саженского сельского поселения. Так доходная часть бюджета увеличилась за исследуемый период. Прирост доходов составляет 23%. Расходная часть бюджета так же увеличилась. Прирост составляет 23% соответственно.

Фонд оплаты труда за исследуемый период проявляет тенденцию постепенного роста . Прирост ФОТ составляет 21%. Увеличились расходы на коммунальные услуги на 16%. По остальным статьям расходов наблюдается жесткая экономия денежных средств, в условиях общего экономического состояния страны. Наблюдается тенденция минимизирования расходов. Так



расходы на услуги связи снизились на 62%, на работы и услуги по содержанию имущества расходы урезаны на 44%, основные средства так же значительно уменьшились. Положительной тенденцией является тот факт, что политика минимизирования затрат в Администрации Саженского сельского поселения работает в направлении сохранения фонда оплаты труда. Сокращение затрат происходит по другим статьям бюджета.

Согласно отчетам об исполнении бюджета выделяемые субсидированные финансовые средства полностью покрывают расходы учреждения.

Показателям, характеризующим финансовое состояние учреждения государственного учреждения относятся:

- коэффициент оборачиваемости поступивших средств

$$K_1 = \Phi / Б \quad (2.8)$$

где  $\Phi$  – сумма поступивших средств из всех источников за год;

$Б$  – валюта баланса на конец года.

Рассчитаем Коэффициент оборачиваемости поступивших средств.

$$1) K_o(2014) = 2896541,5 / 347750,60 = 8,3$$

$$2) K_o(2015) = 3115128,64 / 2375403,92 = 1,3$$

- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

где  $\Phi$  – сумма поступивших средств из всех источников за год;

$Д$  – сумма дебиторской задолженности за год.

$$K_{одз} = \Phi / Д \quad (2.9)$$

.

$$K_{окз} = \Phi / КР \quad (2.10)$$

где  $КР$  – средняя величина кредиторской задолженности за год.

Согласно балансу расчетов по долговым обязательствам с кредиторами Администрация Саженовского сельского поселения не имеет кредиторской задолженности.

Поэтому значение  $K_{кр}=0$

➤ Коэффициент финансовой зависимости

$$K_{фз} = \text{Обязательства} / \text{Активы} \quad (2.11)$$

$K_{фз}=0$ , так как в учреждения произведены все расчеты по обязательствам. Пассив баланса равен 0.

➤ Коэффициент финансовой устойчивости

Коэффициент финансовой устойчивости исчисляется по следующей формуле:

$$K_{фу} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{долгосрочные кредиты и займы}}{\text{валюта (итог) баланса}} \quad (2.12)$$

Рассчитаем коэффициент финансовой зависимости на конец 2014 и 2015 годов.

$$1) K_{фу}(2014) = 347\,750.60 / 2\,375\,403.92 = 0.14$$

$$2) K_{фу}(2015) = 2961\,649.95 / 2\,375\,403.92 = 1.2$$

Сведем полученные показатели финансовой активности учреждения в таблицу 2.3.

**Таблица 2.4**

**Показатели финансового состояния Администрации Саженовского сельского поселения.**

№	Показатели	2014 г.	2015 г.	Норматив.	Относительное отклонение, в %
1.	Коэффициент оборачиваемости поступивших средств	8,3	1,3	Больше 0,1	-7%
2.	Оборачиваемость дебиторской задолженности КЗ	0	0	Больше 0,1	0
3.	Оборачиваемость кредиторской задолженности К4	0	0	Больше 0,1	0

Продолжение таблицы 2.3

4.	Коэффициент финансовой зависимости $K_5$	0	0	Меньше 0,8	0
5.	Коэффициент финансовой устойчивости $K_{фy}$	0,1	1.2	Больше 0,5	1,06%

Учреждение Администрация Саженовского поселения не ведет коммерческой деятельности в силу своей специфики. Основным источником финансирования муниципальный бюджет.

После расчета показателей, характеризующим финансовое состояние учреждения, можно сделать следующие выводы.

Объектами права собственности являются здания, техническое оборудование, движимое имущество, деньги, имущество иного назначения.

Коэффициенты оборачиваемости показывают эффективность использования предприятием (организацией) своего капитала и средств. Данные коэффициенты показывают скорость оборота капитала и преобразование его в денежные средства. Коэффициенты оборачиваемости напрямую определяют степень платежеспособности предприятия (способности расплачиваться по своим обязательствам), финансовой устойчивости и финансового риска.

Коэффициент оборачиваемости поступивших средств по  $K_0$  имеет тенденцию к снижению, что является негативным явлением. И определять тенденцию, ежегодного уменьшения возможности расплачиваться по своим обязательствам. Соответственно росту расходов пока растет значение субсидии, поступающей из бюджета.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает скорость оборота дебиторской задолженности. Не существует четких нормативных значений для коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, они варьируются зависимости от отрасли, но чем выше коэффициент, тем быстрее потребители погашают свои обязательства, что выгодно для предприятия.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает скорость и интенсивность погашения обязательств предприятия перед заемщиками и характеризует количество оборотов погашения кредиторской задолженности за отчетный период, который как правило один год. Нормативное значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности зависит от отрасли и характера деятельности предприятия.

Можно отметить тот факт, что учреждение не привлекало заемных средств за исследуемый период. Поэтому не имеет кредиторской задолженности. Соответственно, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности нулевой.

Такая же тенденция наблюдается и с коэффициентом оборачиваемости дебиторской задолженности. В активе баланса по статьям расчетов с дебиторами можно проследить нулевые показатели. Это объясняется спецификой деятельности учреждения.

У данного учреждения отсутствуют долгосрочные заемные источники средств, и величина коэффициента финансовой устойчивости будет совпадать с коэффициентом автономии (финансовой независимости). Наблюдаемая тенденция роста коэффициента финансовой устойчивости (Кфу) на 0.1 является положительной тенденцией. То есть учреждение может покрывать все свои расходы за счет бюджетных субсидий.

Если рассматривать коэффициент финансовой зависимости (Кфз) = 0. То так как учреждение не имеет чрезмерного накапливания обязательств в скором времени приведет предприятие к потере платежеспособности и банкротству. Оптимальное значение у коэффициента 0,5. Тем не менее, слишком низкий коэффициент финансовой зависимости говорит о том, что упускается возможность дополучить дополнительный доход. Хотя в ракурсе анализируемого учреждения, которому законодательно запрещено ведение коммерческой деятельности, говорить об упущенном доходе не целесообразно.

Финансовое состояние Администрации Саженского в целом полностью определяется субсидиями, выделяемыми из бюджета. Согласно «Отчетам об исполнении бюджета», расходы учреждения полностью покрываются субсидированными средствами.

**Таблица 2.5**

**Показатели фонда заработной платы 2013 -2015 г Администрации Саженского сельского поселения.**

Показатель	2013	2014	2015
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.
Фактические расходы – всего (в тыс. руб.)	24649598	2896541,5	3187886,5
Годовой фонд заработной платы (в тыс. руб.)	1975 280	21942400,00	2 405996
Среднегодовая численность работников, чел.	15	15	15
Среднемесячная заработная плата, руб.	10206.97	12749.97	16549.9

Фонд заработной платы так же полностью зависит от бюджетных субсидий. Внебюджетных источников финансирования в учреждении нет.

Сокращения штатов не планировалось и не производилось.

С начала 2015 года был приостановлен Указ Президента от 2012 года, согласно которому должны были повысить заработные платы всем работникам государственных и муниципальных служб. В этот же список входили и муниципальные чиновники. Тем не менее, в течение последних трех лет, поэтапно, наблюдается небольшое увеличение окладов. Это связано с выплатой части надбавок из местного бюджета. Однако, ситуацию это существенно не изменяет. Эта ситуация частично объяснима кризисной ситуацией в целом в стране.

Хотя тенденция увеличения должностных окладов в сложившейся ситуации тенденция достаточно благоприятная.

В целом, после проведенного анализа финансового состояния Администрации Саженского поселения, можно сделать вывод об устойчивом финансовом положении с тенденцией к положительному росту фонда оплаты труда о стоимости основных средств.

Финансовое состояние Администрации Саженского в целом полностью определяется субсидиями, выделяемыми из бюджета. Согласно «Отчетам об исполнении бюджета», расходы учреждения полностью покрываются субсидированными средствами.

## 2.2 Изучение и анализ системы управления Администрации Саженского сельского поселения.

Функции управления персоналом возложены на отдел по работе с кадрами и контролю, ведущий специалист по кадрам и контролю подчиняется непосредственно главе Администрации и входит в состав аппарата управления.

Ведущий специалист по кадрам и контролю является муниципальным служащим и выполняет все функции менеджера по персоналу в исследуемом учреждении.

Среднесписочный состав персонала в 2015 году составил 24 человек согласно штатному расписанию.

**Таблица 2.6**

### Структура персонала Администрации Саженского сельского поселения.

Категории персонала	Численность						Откл. по уд.весу, % 2014-2015	Откл. по уд.весу, % 2013-2015
	2013 г., чел.	Уд.вес, %	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %		
Персонал, всего в том числе:	15	100%	15	100%	15	100%	0	0
Муниципальные служащие:								
1.Руководители	2	13%	2	13%	2	13%	0	0
2. Специалисты	8	53%	8	53%	8	53%	0	0
Обслуживающий персонал								
Специалисты	2	13%	2	13%	2	13%	0	0
Вспомогательный персонал								
Рабочие	3	20%	3	20%	3	20%	0	0

Из приведённой структуры персонала Администрации Саженского сельского поселения наглядно видно, что основную часть ее составляют спе-

специалисты. В основном занимающие должности муниципальных служащих. В целом специалисты составляют 79%, из них, являющиеся муниципальными служащими 66%. Руководители составляют 13%, от общей численности персонала. Они так же являются муниципальными служащими.

К категории рабочих относятся 20% персонала от общего числа, что количественно составляет 3 человека, занимающих должности, согласно штатному расписанию, водителя, уборщицы и сторожа.

Структура персонала за исследуемый период остаётся неизменной. Это связано со стабильностью штатного состава. За исследуемый период сокращение или расширение штата выявлено не было.

Рассмотрим распределение персонала по возрасту. Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.7

#### Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Численность						Откл. по уд.весу, % 2014-2015	Откл. по уд.весу, %, 2013-2015
	2013 г., чел.	Уд.вес, %	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %		
До 20	0	0	0	0	0	0	0	0
20 – 30	2	14	2	14	2	14	0	0
30 – 40	10	66	10	66	10	66	0	0
40 – 50	3	20	3	20	3	20	0	0
50 – 60	0	0	0	0	0	0	0	0
Свыше 60	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	15	100%	15	100%	15	100%	0	0

Согласно информации приведенной в таблице основную часть составляют работники возрастной категории 30-40 лет. Они составляют 66% от общего количества персонала. Это работники находящиеся как в расцвете своих физических возможностей, так и на стадии карьерного продвижения, Они уже имеют достаточный опыт работы. Обладают высоким уровнем компетенций и работоспособности. Это отличный показатель для учреждения, характеризующий его персонал, с достаточно высоким потенциалом

работоспособности. Молодые работники от 20 до 30 лет составляют 13% от общего числа. Это персонал, который имеет высокий уровень работоспособности и стремления продвинуться по карьерной лестнице, что определяет благоприятную тенденцию для производительности труда Администрации Саженского сельского поселения. Доля персонала от 40 до 50 лет составляет 20%. Это люди, обладающие огромным опытом и достаточными возможностями для трудовой деятельности, они занимают 3 место в возрастной структуре персонала. Можно сделать вывод, что в коллектив Администрации входят в основном молодые, перспективные работники, обладающие хорошими значениями трудового потенциала, по его возрастным показателям.

Рассмотрим распределение персонала по полу Администрации Саженского сельского поселения.

**Таблица 2.8**

**Распределение персонала по полу.**

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	1	25	1	9
Специалисты	2	50	9	81
Рабочие	1	25	2	10
Итого	4	26	11	74

Из приведенных данных видно, что в Администрации Саженского поселения в структуре по гендерному показателю преобладают женщины, доля их 74,% по выборке. Доля мужчин соответственно 26%.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу. Данные по этому показателю приведены в таблице 2.8.



Таблица 2.9

**Распределение персонала по трудовому стажу Саженовского сельского поселения.**

Группы работников по стажу, лет	Численность						Откл. по уд.весу, % 2014-2015	Откл. по уд.весу, %, 2013-2015
	2013 г., чел.	Уд.вес, %	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %		
До 1	0	0	0	0	0	0	0	0
От 1 до 3	0	0	0	0	0	0	0	0
От 3 до 5	3	21	3	21	3	21	0	0
От 5 до 10	7	46	7	46	7	46	0	0
Свыше 10	5	33	5	33	5	33	0	0
Итого	15	100%	15	100%	15	100%	0	

В структуре персонала по показателю трудового стажа преобладают работники с достаточным опытом работы, который составляет от 5 до 10 лет. Доля их составляет 46%. Количество именно этой группы персонала берется для расчета коэффициента устойчивости кадров. Поэтому эта тенденция, которая позволяет сделать вывод достаточно высоком коэффициенте и, следовательно, о стабильном кадровом составе учреждения.

Следующие по доле, работники с опытом свыше 10 лет, они составляют 33%. Молодые специалисты составляют 21 %, с опытом от 3 до 5 лет соответственно.

Можно отметить тенденцию занятости в большей степени людей среднего возраста с достаточным опытом работы. Молодым специалистам попасть в данное учреждение сложно, вследствие отсутствия или редкого освобождения рабочих мест.

Рассмотрим распределение персонала по образованию. Информация приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.10

## Распределение персонала по образованию Саженовского сельского поселения.

Группы работников по стажу, лет	Численность						Откл. по уд.вес у, % 2014-2015	Откл. по уд.вес у, %, 2013-2015
	2013 г., чел.	Уд.вес, %	2014 г., чел.	Уд.вес, %	2015 г., чел.	Уд.вес, %		
среднее	0	0	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	3	20	3	20	3	20	0	0
незаконченное высшее	1	7	1	7	1	7		
высшее	11	73	11	73	11	73	0	0
Итого	15	100%		100%	15	100%	0	0

Уровень персонала по образованию находится на высоком уровне. Все специалисты, занимающие должности муниципальных служащих, и работники других должностей, относящиеся к категории специалистов, имеют высшее образование. Доля работников с высшим образованием составляет 73%. Работники, относящиеся к категории рабочих, имеют среднее специальное образование, их доля 20%, незаконченное высшее 7% соответственно.

Рассмотрим основные показатели кадровых процессов в Администрации Саженовского поселения.

Основными коэффициентами, характеризующими протекание кадровых процессов приема и увольнения, являются следующие:

б) коэффициенты приема и выбытия работников, которые рассчитываются по следующим формулам:

коэффициент приема —

$$K_{\text{п}} = \text{П} / \text{сп}, \quad (1.14)$$

где  $K_{\text{п}}$  — коэффициент приема;

П — количество принятых работников за период (человек);

сп — среднесписочная численность работников за период (человек);

$$K_{п}(2015)=0/15*100=0 \%$$

$$K_{п}(2014)=0/15*100=10\%$$

$$K_{п}(2013)=1/15*100=6,6\%$$

коэффициент выбытия —

$$K_{в} = B/сп, \quad (1.15)$$

где  $K_{в}$  — коэффициент выбытия;

$B$  — количество выбывших за период работников (человек);

$сп$  — среднесписочная численность работников за период (человек);

Коэффициенты приема и выбытия являются показателями, характеризующими также оборот рабочей силы, но в относительных величинах;

$$K_{в}(2013)=1/15*100=6,6\%$$

$$K_{в}(2014)=0/15*100=0\%$$

$$K_{в}(2015)=0/15*100=0\%$$

в) коэффициенты стабильности, текучести и постоянства кадров, которые рассчитываются по следующим формулам:

коэффициент стабильности кадров —

$$K_{ст} = с5 / сп, \quad (1.16)$$

где  $K_{ст}$  — коэффициент стабильности кадров;

$с5$  — среднесписочная численность работников за период со стажем более 5 лет на данном предприятии (человек);

$сп$  — среднесписочная численность работников за период (человек)

$$K_{с}(2013)=1/15*100=6,6\%$$

$$K_{с}(2014)=0/15*100=0\%$$

$$K_{с}(2015)=0/15*100=0\%$$

Рассмотрим потери рабочего времени за исследуемый период

Таблица 2.11

## Потери рабочего времени за исследуемый период.

Показатель (в часах)	2013	2014	2015	Абс. Откл.	Отн. Откл, %	Прирост, %
Фонд рабочего времени (всего)	29656	29550	29550	-106	99	-1
Отработано всеми сотрудниками за год, Фр	26 098	25 572	25 349	- 749	97	-3
Потери рабочего времени, Д	3 558	3 978	4 201	643	118	18
Среднесписочная численность рабочих, Чср (чел)	15	15	15	0	0	

Проведем анализ потерь рабочего времени за исследуемый период.

Дифференцируется тенденция к увеличению потерь рабочего времени, так прирост потерь составил 18%, а количество отработанного времени сотрудниками Администрации Саженовского сельского поселения уменьшилось на 3%.

Расчитаем коэффициент абсентеизма за исследуемый период

$$K_{аб} = \frac{\text{ФРВ(пр)}}{\text{ФРВ (общ)}} * 100\% \quad (1.17)$$

Где;

$K_{аб}$ . – коэффициент абсентеизма.

ФРВ (пр) – количество часов пропущенных

ФРВ (общ) – общий фонд рабочего времени

$K_{аб}(2013) = 3558/29656 * 100\%$ ;  $K_{аб} = 12\%$

$K_{аб}(2014) = 3978/29550 * 100\%$ ;  $K_{аб} = 13,5\%$

$K_{аб}(2015) = 4201/29550 * 100\%$ ;  $K_{аб} = 14,2\%$

Информация по показателям основных кадровых процессов приведена в таблице 2.9.

**Таблица 2.12**

**Движение персонала Саженского сельского поселения.  
в 2013-2015 гг.**

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Прирост, %
Среднесписочное число работников, чел.	15	15	15	0
Принято всего, чел.	1	0	0	0
Выбыло всего, чел.	1	0	0	0
в т. ч.:				0
– по сокращению штатов:	0	0	0	
– по собственному желанию:	1	0	0	
– за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	
Коэффициент оборота по приему (в%)	6,6	0	0	
Коэффициент оборота по выбытию (в%)	6,6	0	0	
Коэффициент постоянства кадров (в%)	46	46	46	0
Коэффициент текучести кадров (в%)	6,6	0	0	
Коэффициент absenteeизма (в%)	12	13,5	14,2	18

На основании представленной информации можно сделать следующие выводы. Основная тенденция заключается в том, что состав персонала учреждения является стабильным. За исследуемый период только один человек был уволен в связи с выходом на пенсию. На освободившееся место был принят новый работник. Работа в Администрации является престижной, характеризуется высоким социальным статусом и является экономически стабильной, что приобретает особую актуальность в настоящий момент на стадии экономического кризиса. Персонал дорожит своей работой и несмотря на достаточно скромную оплату труда выражает приверженность своему учреждению. Эту тенденцию подтверждает коэффициент устойчивости кадров равный 46%. Настораживает тенденция увеличивающегося коэффициента absenteeизма, за исследуемый период он увеличился. Прирост составляет 18%. Связан он, прежде всего, с сезонной заболеваемостью персонала учреждения. Текучесть кадров за исследуемый период практически отсутствует. Персонал учреждения, характеризуется стабильностью и нацеленностью на результат.

### **2.3. Исследование и анализ системы мотивации и стимулирования персонала в Администрации Саженского сельского поселения.**

В рамках выбранной темы проведем исследование системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения.

Логически исследование разбито на 3 этапа:

1 этап. Анализ регламентирующей документации Среди проанализированных документов «Положение об оплате труда в Администрации Саженского сельского поселения, штатное расписание, отчет о «Показателях эффективности деятельности Администрации Саженского сельского поселения».

2 этап – Проведение анкетирования «Исследование уровня удовлетворенности системой мотивации и стимулирования у работников Администрации Саженского сельского поселения.

3 этап – анализ ключевых показателей эффективности системы мотивации и стимулирования Администрации Саженского сельского поселения.

В Администрации Саженского сельского поселения существует положение « Об оплате труда муниципальных служащих» и Положение об оплате труда вспомогательного персонала администрации Саженского сельского поселения

В данном документе регламентирована процедура и система оплаты труда работников Администрации различных категорий персонала муниципального образования.

Особо следует отметить, что документов регламентирующих нематериальную систему стимулирования в учреждении не разработано.

Соответственно в муниципальном образовании не используются инструменты нематериального стимулирования сотрудников.

Рассмотрим систему оплаты труда и материального стимулирования, существующую в Администрации Саженского сельского поселения.

Положение о размере и порядке осуществления ежемесячных и иных выплат муниципальным служащим Администрации Саженского сельского поселения устанавливаются решением районной Думы от 15.06.2015 № 39/62.

Проанализируем Положение об оплате труда работников Администрации Саженского сельского поселения.

Работники Администрации делятся на муниципальных служащих и работников замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы и осуществляющих техническое обеспечение деятельности администрации Саженского сельского поселения.

Порядок формирования фонда оплаты труда работников Администрации на календарный год, регламентируется Администрацией муниципального образования в пределах лимитов бюджетных обязательств выделяемых на оплату труда.

Фонд оплаты труда состоит из следующих статей:

Оплата должностных окладов

Выплат компенсационного характера,

Выплат стимулирующего характера.

Выплат по отпускам.

При формировании годового фонда оплаты труда муниципальных служащих учитываются следующие средства:

- 1) должностной оклад - в размере двенадцати должностных окладов;
- 2) ежемесячная надбавка за выслугу лет – в размере трех должностных окладов;
- 3) ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы - в размере четырнадцати должностных окладов;
- 4) ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в размере полутора должностных окладов;
- 5) ежемесячное денежное поощрение – в размере двенадцати должностных окладов;

б) единовременная выплата при предоставлении ежегодного основного оплачиваемого отпуска и материальная помощь – в размере трех должностных окладов;

7) надбавка за классный чин муниципальным служащим - в размере четырех должностных окладов в год;

Годовой фонд оплаты труда лиц, замещающих выборные муниципальные должности, и муниципальных служащих формируется с учетом районного коэффициента 1,15.



**Рис.8. Состав годового фонда оплаты труда муниципальных служащих.**



**Таблица 2.13**  
**Годовой ФОТ муниципальных служащих Администрации Саженского сель-  
ского поселения.**

Показатель ( в тыс. руб.)	2013 г.	2014г.	2015 г.	Абс. откл.	Отн.откл, %	Прирост, %
Всего ФОТ (в тыс. руб.)	1 275 280	1 342400,00	1 860800.00	585 520	145	45
Выплаты по окладам (в тыс. руб.)	255 055	268 488	372 160	117 105	145	45
Надбавка за особые условия муниципальной службы (в тыс. руб.)	254 896	178 534	297 659	42 763	116	16
Надбавка за квалификационный разряд	213 675	216 783	314 586	100 911	146	46
Надбавка за стаж (в тыс. руб.)	213 763	267 845	229765	283 891	107	7
Ежемесячная премия (в тыс. руб.)	185 055	265781	412 157	227 102	222	122
Годовая премия (в тыс. руб.)	152813	114 969	234 447	81634	153	53

Экономия денежных средств по фонду оплаты труда остается в распоряжении органов местного самоуправления и используется на выплату годовых премий, материальной помощи. Перечисленные условия оплаты труда являются обязательными и включаются в трудовой договор.

Размер заработной платы определяется тарифными ставками в зависимости от категорий и групп муниципальных должностей.

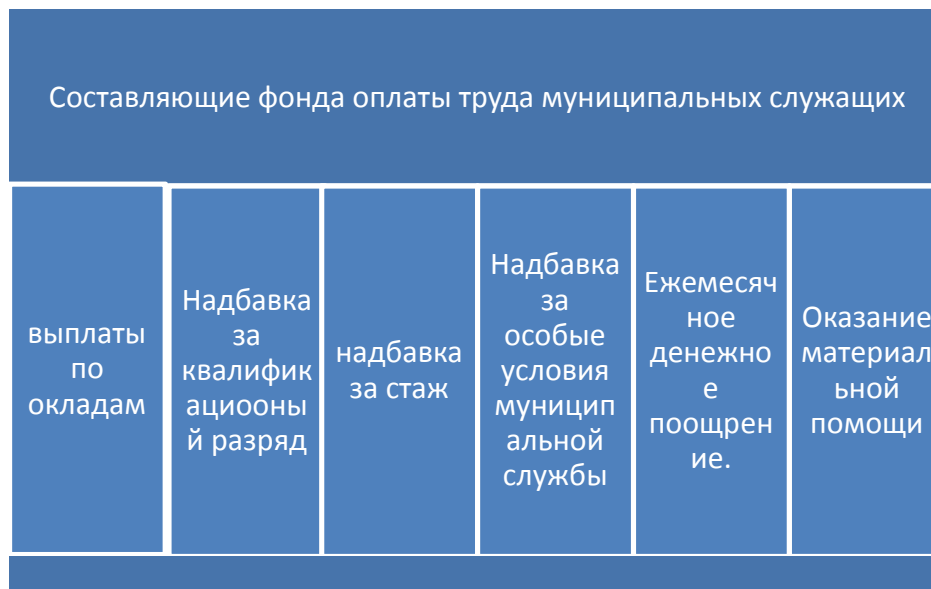
Приведем динамику роста средней заработной платы за исследуемый период

**Таблица 2.14**  
**Динамика роста средней заработной платы в Администрации Саженского  
сельского поселения за 2013 -2015 г.**

Показатель	2013 г.	2014г.	2015 г.	Абс. откл.	Отн. откл, %	Прирост, %
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	10206.97	12749.97	16549.9	6342.93	162	62

Прирост заработной платы за исследуемый период составил 62%

Рассмотрим составляющие заработной платы муниципальных служащих. Таким образом, заработная плата муниципальных служащих из следующих составляющих.



**Рис. 9. Составляющие ФОТ для муниципальных служащих.**

Оклады определены тарифными ставками.

В систему симулирующих выплат составляют:

1) Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы. Она является должностной выплатой и входит состав денежного содержания муниципальных служащих. Доплата подлежит обязательной выплате, в целях повышения заинтересованности в результатах служебной деятельности.

Надбавка устанавливается за особые условия муниципальной службы, сложность, напряженность, ненормированный рабочий день, возможность выполнения обязанностей в выходной и праздничный день.

Надбавка выплачивается муниципальным служащим в соответствии с группами должностей в следующих размерах.

- По высшим должностям 150 -200%
- По главным должностям – от 120 до 150%

- По ведущим должностям – от 90 до 120%
  - По старшим должностям от 60 – до 90%
  - По младшим должностям до 60%
- 2) Ежемесячная надбавка за выслугу лет на муниципальной службе, выплачивается муниципальным служащим, имеющим стаж муниципальной службы не менее года.

- От 1 года до 5 лет – 10%
- От 5 до 10 лет – 15 %
- От 10 до 15 лет – 20%
- Свыше 15 лет – 30%

3) Ежемесячное денежное поощрение (ЕДП) направленное на стимулирование добросовестного исполнения муниципальными служащими своих должностных обязанностей, и повышения собственной инициативы в решении служебных проблем.

Размер ЕДП не привязан к конкретным показателям эффективности работы (KPI) и устанавливается конкретно для каждого работника распоряжением главы Администрации Саженского сельского поселения.

ЕДП выплачивается ежемесячно , одновременно с заработной платой, за фактически отработанное время в отчетном месяце.

- Кроме того муниципальным служащим выплачивается единовременная выплата при предоставлении ежегодного отпуска,

Сумма выплаты равна двум должностным окладам.

- Один раз в течение календарного года муниципальные служащие могут получить материальную помощь в размере 1 оклада. Суммы материальной помощи, так же закладываются в бюджет фонда оплаты труда.

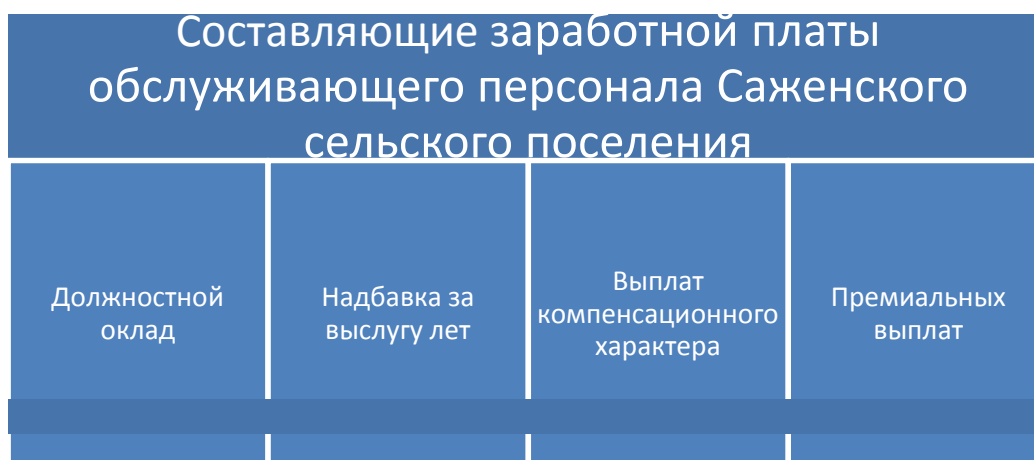
- По итогам результатов работы за год, муниципальные служащие получают годовую премию. Размер премии определяется решением главы Администрации Саженского сельского поселения.

Размер годовой премии так же не привязан к показателям эффективности работы (KPI).

Рассмотрим систему оплаты труда, применяемую к работникам, не относящимся к муниципальным служащим. Это обслуживающий и вспомогательный персонал администрации Саженовского сельского поселения.

Система оплаты труда обслуживающего персонала, куда относятся специалисты и бухгалтера состоит:

- Должностной оклад
- Надбавка за выслугу лет
- Выплат компенсационного характера
- Премииальных выплат.



**Рис.10. Составляющие заработной платы обслуживающего персонала Саженовского сельского поселения.**

Рассмотрим годовой ФОП обслуживающего персонала Администрации Саженовского сельского поселения.

**Таблица 2.15**  
**Годовой ФОТ обслуживающего персонала Администрации Саженовского сельского поселения.**

Показатель(в тыс. руб.)	2013 г.	2014г.	2015 г.	Отн. откл, %	Прирост, %
Всего ФОТ	268 954	289 567	332 664	123	23

Продолжение таблицы

Выплаты по окладам (в тыс. руб.)	44 824	48 262	55 444	123	23
Надбавка сложность и напряженность (в тыс. руб.)	45 965	39724	36785	80	-20
Надбавка за стаж (в тыс. руб.)	37563	46874	61234	163	63
Надбавка за выслугу лет (в тыс. руб.)	41864	45987	34696	82	- 18
Ежемесячная премия (в тыс. руб.)	46734	49867	61582	131	31
Годовая премия (в тыс. руб.)	52 004	58 853	82 923	159	59

За исследуемый период ФОТ обслуживающего персонала вырос на 23%. Прирост выплат по окладам составил 23%. Надбавка за сложность и напряженность уменьшилась на 20%, надбавка за стаж увеличилась на 63%, надбавка за выслугу лет уменьшилась на 18%, ежемесячный премиальный фонд вырос на 31%, а фонд годовых премий на 59%.

В целом наблюдается положительный тренд роста фонда оплаты труда обслуживающего персонала.

Для категории вспомогательного персонала, куда относятся водители, уборщики, сторож система оплаты труда состоит из следующих компонентов:

- Должностного оклада
- Выплат компенсационного характера
- Премииальных выплат



**Рис. 11. Компоненты заработной платы вспомогательного персонала.**

Рассмотрим годовой ФОТ вспомогательного персонала Администрации Саженовского сельского поселения.

Таблица 2.16

**Годовой ФОТ вспомогательного персонала Администрации Саженовского сельского поселения.**

Показатель (в тыс. руб.)	2013 г.	2014г.	2015 г.	Отн .откл,%	Прирост, %
Всего ФОТ (в тыс. руб.)	186749	197543	212532	113	13
Выплаты по окладам (в тыс. руб.)	46 687	49 385	53 133	113	13
Выплаты компенсационного Характера (в тыс. руб.)	46453	56897	60 842	130	30
Ежемесячная премия (в тыс. руб.)	48796	53785	54789	112	12
Годовая премия (в тыс. руб.)	44813	37 476	43768	97	-3

Общий ФОТ вспомогательного персонала увеличился за исследуемый период на 13%. Выплаты по окладам увеличились на 13%.

Выплаты компенсационного характера увеличились на 30%.

Ежемесячные премии за исследуемый период выросли на 13%, а годовые уменьшились на 3%. В целом, наблюдается положительный тренд роста фонда оплаты труда вспомогательного персонала.

Следующим этапом нашего исследования стало проведения исследования, и оценки удовлетворенности системой мотивации и стимулирования у работников Администрации Саженовского сельского поселения.

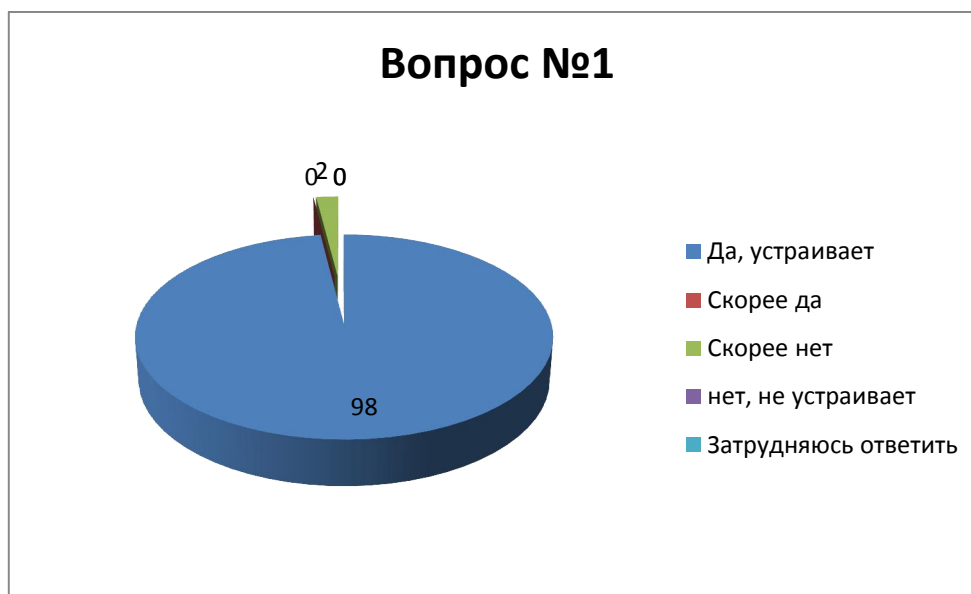
В исследовании приняли участие все штатные сотрудники в Количестве 15 человек, относящихся ко всем категориям персонала, как муниципальных служащих, так и вспомогательного и обслуживающего персонала.

Нами была разработана анкета «Оценка удовлетворенности системой мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения».

Рассмотрим и проанализируем полученные результаты.

1. Устраивает ли Вас Ваша работа в целом? Выберите один вариант ответа.

1. Да, устраивает
2. Скорее да
3. Скорее нет
4. Нет, не устраивает
5. Затрудняюсь ответить



**Рис. 12. Удовлетворенность сотрудников Администрации Саженского сельского поселения работой в целом.**

Подавляющее число персонала удовлетворены работой.

2. Как бы Вы оценили следующие параметры своего труда?

**Таблица 2.17**

**Оценка основных параметров труда**

№ п/п	Параметры	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
1.	Ответственность	11(73%)	2(13,5%)	2(13,5%)	0(0%)
2.	Интересность	5(33%)	6(40%)	1(7%)	3(20%)
3.	Интенсивность	11(73%)	2(13,5%)	2(13,5%)	0(0%)
4.	Сложность	6(40%)	5(33%)	3(20%)	1(7%)
5.	Креативность	2(13%)	8(53%)	4(26%)	1(8%)

Очень высокую степень ответственности в работе ощущают 73% сотрудников Администрации. Среднюю и низкую степень ответственности испытывают 13,5% человек. Отметим, что высокий уровень ответственности выявляется у сотрудников категории муниципальных служащих.

Как очень интересную оценивают работу 33% опрошенных, 6% оценивают профессиональную деятельность как средне интересную и в целом 4% опрошенных оценивают функциональные обязанности как неинтересные.

Высокая сложность в работе дифференцируется у 40% респондентов, средний уровень сложности у 33% респондентов, низкий уровень сложности выявлен у 1% опрошенных от общей выборки.

Дифференцируется средний уровень креативности в работе у доминирующего числа работников Администрации 83%.

В целом сотрудники Администрации Саженовского сельского поселения оценивают работу очень ответственно., со средним уровнем креативности и интересности.

### 3. Насколько Вы удовлетворены:

**Таблица 2.18**

#### **Удовлетворённость персонала компонентами работы.**

№ п/п	По каждой строке отметьте один вариант ответа	Удовлетворен (а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1.	Содержательностью работы	10 (66%)	3 (20%)	1(7%)	0	1(7%)
2.	Объемом работы	6(40%)	5 (33%)	3(20%)	0	1(7%)
3.	Режимом работы	9(60%)	4 (26%)	2(13%)	0	0
4.	Условиями работы (в целом)	13(86%)	2 (13%)	0	0	0
5.	Состоянием рабочего места (оснащенностью, обустройством)	15 (100%)	0	0	0	0

Итак, 66% опрошенных удовлетворены содержанием работы, 20% удовлетворены в достаточной степени. Объемом работы удовлетворены 40%, и в достаточной степени удовлетворены 33%. Режимом работы удовлетворены так же подавляющее число опрошенных в целом это 86%.



Условиями работы и оснащением рабочего места удовлетворены все респонденты 100%.

#### 4. Насколько Вы удовлетворены:

Таблица 2.19

#### Удовлетворённость персонала компонентами работы

№	По каждой строке отметьте один вариант ответа	Удовлетворен (а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
		Чел/%	Чел/%	Чел/%	Чел/%	Чел/%
1.	Оплатой труда	1(7%)	3(20%)	3(20%)	7(46%)	1(7%)
2.	Возможностью карьерного роста	1(8%)	2(13%)	3(20%)	4(26%)	5(33%)
3.	Возможностью повышения квалификации	3(16%)	1(2%)	5(33%)	4(36%)	2(13%)
4.	Социальными гарантиями	3(30%)	4(26%)	2(13%)	4(26%)	1(6%)
5.	Своим общественным статусом	5(33%)	8(53%)	3(20%)	0	0
6.	Возможностью быть полезным обществу	5(33%)	2(13%)	4(26%)		4(26%)
7.	Межличностными отношениями в коллективе	5(33%)	2(13%)	3(20%)	4(26%)	1(8%)
8.	Уважением (вниманием) со стороны руководства, признанием руководством результатов Вашего труда	3(20%)	2(13%)	3(20%)	7(46%)	0
9.	Отношениями с непосредственным руководителем	4(26%)	2(14%)	3(20%)	4(26%)	2(14%)

Проанализируем полученные результаты. Выявляется доминирующая тенденция неудовлетворенности оплатой труда сотрудников Администрации. С одной стороны это объяснимо, так как люди никогда не перестанут хотеть больше зарабатывать. С другой стороны средняя заработная плата в Администрации Саженовского сельского поселения является действительно не достаточно высокой. Хотя и находится в рамках соответствия оплат труда для всех муниципальных служащих.

Выявлена так же тенденция неудовлетворенности возможностью повышения квалификации и карьерного роста. Эта тенденция является достаточно негативной, так как возможность профессионального

продвижения является одной из доминирующих мотивационных факторов после оплаты труда. В целом, возможностью профессионального продвижения, не удовлетворены около 79%.

Сложности с карьерным ростом в Администрации Саженского сельского поселения объясняются тем фактом, что само по себе поселение не предусматривает расширения штата Администрации. Текучести персонала в данном учреждении не выявлено. Сотрудники работают в учреждении достаточно давно и относятся к старшим и ведущим категориям специалистов. В пределах Администрации Саженского сельского поселения возможности карьерного роста для многих респондентов ограничены. Неудовлетворенность возможностью повышения квалификации объясняется тем фактом, что финансовых ресурсов на повышение квалификации в учреждении практически не выделяется и сотрудникам необходимо выбирать либо платить за повышение своей квалификации, либо использовать заработанные активы на непосредственные жизненные нужды. Однако Администрация является учреждением, которая может обеспечить своим сотрудникам социальные гарантии, по этому показателю выявлена удовлетворенность респондентов.

Выявляется в целом средняя удовлетворенность межличностными отношениями в коллективе (33-40%).

Отношениями с непосредственным руководителем удовлетворено в целом 30 % респондентов, неудовлетворенность по этому показателю выявлена у 36%. Затруднились ответить 14%. Такая тенденция так же является достаточно негативной. Возможная причина таких отношения лежит в отсутствии использования главой Администрации инструментов нематериального стимулирования, и недооценки их конструктивного влияния на внутренние межличностные отношения в коллективе.

Следующий вопрос был посвящен выявлению проблем, которые характерны для работы сотрудников, принимающих участие в исследовании.

5. Отметьте, пожалуйста, проблемы, которые, по Вашему мнению, характерны для Вашей работы. (Выберите не более 5 вариантов ответов)

Таблица 2.20

### Проблемы, возникающие в работе

№	Часто встречающаяся проблема.	Количество ответов	Ответы в процентах
1	Меня не устраивает размер заработной платы	11	73%
2	Меня недооценивает руководство	9	60%
3	Меня никак не поощряют за хорошо выполненную работу	12	80%
4	Мне не предлагают участвовать в программах повышения квалификации	8	53%
5	Меня давно не повышали в должности	6	40%
6	Отсутствие обратной связи с руководством	7	46%
7	Постоянное решение «чужих проблем» (выполнение работы за других)	5	33%
	Отсутствие оплаты труда по результатам (дифференцированная заработная плата)	13	87%

В таблице отражены основные проблемы, которые, по мнению респондентов, встречаются в работе. Следует обратить внимание на то, что проблемы непосредственно перекликаются с основными мотивирующими факторами, такими как карьерный рост. Профессиональное развитие, поощрения как материальные, так и нематериальные за выполненную работу, отношения с руководителем.

6. Отметьте, пожалуйста, факторы, которые на Ваш взгляд сделают Вашу работу более привлекательной, повысят Вашу производительность труда? (выберите не более 5 вариантов ответов)

Так 73% опрошенных недовольны заработной платой. А точнее при неформальной беседе с респондентами, выявлено, что причина неудовлетворенности заключается в распределении премиального фонда. Распределение, которого зависит именно от решения Главы Администрации и не объясняется никакими формальными критериями распределения. Кроме того, некоторые сотрудники вообще могут не получить премию без каких либо объяснений.

В связи с вышеописанной ситуацией 60% респондентов считает, что руководство их недооценивает, и ни как не поощряет за хорошо

выполненную работу ( 80% от выборки). Более чем для половины сотрудников важна возможность повышения квалификации (53%) от общей выборки. Возможность повышения квалификации в Администрации, как уже говорилось выше, ограничена, в связи с отсутствием финансовых ресурсов и недостаточностью проводимых мероприятий по выявлению потребности в обучении персонала Администрации Саженского сельского поселения.

В очередной раз дифференцируется проблема затрудненного профессионального продвижения сотрудников, относящихся к категории муниципальных служащих. Для категории вспомогательного и обслуживающего персонала, такой возможности просто нет.

И без того достаточно острая ситуация вызванная не достаточным уровнем удовлетворенности сотрудников Администрации Саженского сельского поселения основными мотивирующими факторами выливается в напряженные отношения с руководством Администрации. Из общего количества респондентов 46% дифференцируют отсутствие обратной связи с руководством.

Особо следует отметить тот факт, что респонденты выявляют отсутствие дифференцированной заработной платы труда, в соответствии с результатами выполненной работы

Из проведенного анализа можно сделать вывод о низком уровне развития системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения.

Рассматривая результаты, полученные на вопрос №8 «Заставляет ли Вас лично имеющийся уровень дохода задумываться над поиском дополнительных законных источников заработка?», можно сделать следующие выводы

1. Да, заставляют – 11 человек. Или 73% от выборки.
2. Нет, ,меня устраивает оплата труда – 3 человека, или 20 % от выборки
3. Затрудняюсь ответить – 1 человек, или 7% от выборки.

То есть подавляющее большинство сотрудников задумываются о возможности повышения своего дохода.

При анализе ответов на вопрос №9 «Знаете ли Вы о проведении ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий»? были получены следующие ответы.

1) Да, знаю -10 человек, или 66% от общей выборки, это все представители категории муниципальных служащих.

2. Нет, не знаю – 5 человек, или, 34% от выборки, это сотрудники, которые относятся к категориям вспомогательного и обслуживающего персонала.

Однако никто из муниципальных служащих Администрации Саженского сельского поселения не принимал участие в этом конкурсе.

После проведенной оценки уровня удовлетворенности муниципальных служащих условиями и результатами своей работы, изучению морально-психологического климата в коллективе, выявлению ведущих мотиваций деятельности муниципальных служащих, можно сделать следующие выводы, которые объединим в таблицу SWOT-анализа системы мотивации и стимулирования Саженского сельского поселения.

**Таблица 2.12**

**SWOT-анализа системы мотивации и стимулирования Саженского сельского поселения**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Систематическое применение инструментов материального стимулирования, выплата ежемесячных и годовых премий. 2. Увеличивающийся из года в год бюджет фонда оплаты труда. ;	1. Полное отсутствие использования инструментов нематериального стимулирования. 2. Отсутствие регламентации инструментов нематериального стимулирования. 3. Отсутствие дифференцированного распределения премиального фонда в зависимости от результатов труда. 4. Отсутствие разработанных критериев эффективности деятельности (KPI). 5. Повышение квалификации за собственный счет сотрудника. 6. Отсутствие возможностей профессионального продвижения внутри Администрации Саженского сельского поселения.

Продолжение таблицы 2.21	
Возможности	Угрозы
1. Развитие системы нематериального стимулирования персонала учреждения 2. Совершенствование инструментов материального стимулирования. 3. Повышение производительности труда. 4. Повышение удовлетворенности трудом персонала. 5. Повышение эффективности функционирования Администрации Саженского сельского поселения.	1. Текучесть персонала 2. Снижение производительности труда сотрудников. 3. Ухудшение морального климата в коллективе. 4. Снижение эффективности работы Администрации Саженского сельского поселения в целом. 5. Вероятность развития различных организационных патологий

Следующим этапом нашего исследования стала оценка эффективности системы мотивации и стимулирования Администрации Саженского сельского поселения.

Анализ результативности и эффективности труда при оценке систем мотивации проводился по ключевой показателя эффективности системы стимулирования

Среди них:

- Производительность труда
- Текучесть персонала
- Коэффициент оборота по приему, коэффициент приема кадров.
- Коэффициент стабильности кадров
- Коэффициент текучести кадров
- Коэффициент абсентеизма.

Так как Администрация является бюджетным учреждением, и прибыль не является финансовым результатом данного учреждения, оценка прироста в данном случае нецелесообразна. Рассмотрим потери рабочего времени за исследуемый период

**Таблица 2.22**

**Потери рабочего времени в  
Администрации Саженского сельского поселения**

Показатель	2013	2014	2015	Абс. Откл.	Отн. Откл, %	Прирост, %
Фонд рабочего времени (всего часов)	29656	29550	29550	-106	99	-1

Продолжение таблицы 2.22

Отработано всеми сотрудниками за год, Фр (часов)	26 098	25 572	25 349	- 749	97	-3
Потери рабочего времени, Д	3 558	3 978	4 201	643	118	18
Среднесписочная численность рабочих, Чср (чел)	15	15	15	0	0	

Проведем анализ потерь рабочего времени за исследуемый период. Дифференцируется тенденция к увеличению потерь рабочего времени, так прирост потерь составил 18%, а количество отработанного времени сотрудниками Администрации Саженского сельского поселения уменьшилось на 3%.

Рассчитаем коэффициент абсентеизма за исследуемый период

$$K_{аб} = \frac{\text{ФРВ(пр)}}{\text{ФРВ(общ)}} * 100\% \quad (2.18)$$

Где;

$K_{аб}$  – коэффициент абсентеизма.

ФРВ (пр) – количество часов пропущенных

ФРВ (общ) – общий фонд рабочего времени

$K_{аб}(2013) = 3558/29656 * 100\%$ ;  $K_{аб} = 12\%$

$K_{аб}(2014) = 3978/29550 * 100\%$ ;  $K_{аб} = 13,5\%$

$K_{аб}(2015) = 4201/29550 * 100\%$ ;  $K_{аб} = 14,2\%$

Наглядно динамику коэффициента абсентеизма представим на рисунке.№

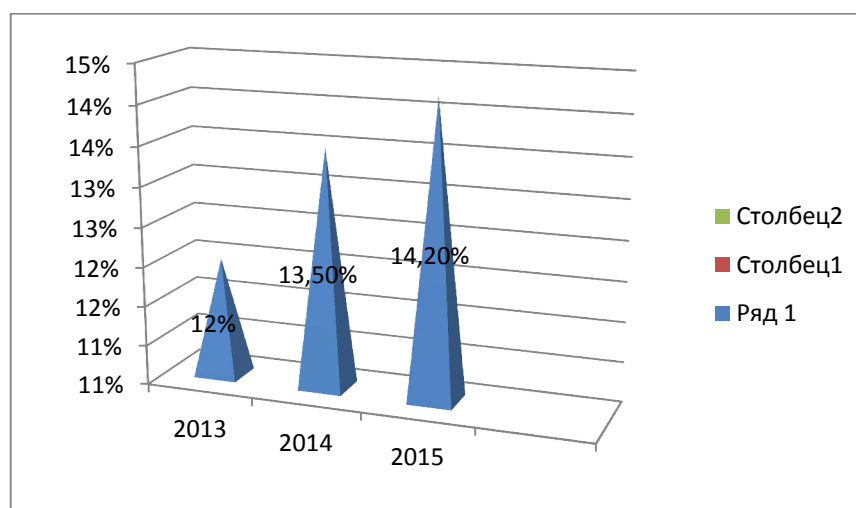


Рис. 13 .Динамика коэффициента абсентеизма

Коэффициент абсентеизма за исследуемый период увеличился на 18%.

Рассмотрим динамику производительности труда Администрации Саженского сельского поселения за исследуемый период.

Производительность труда муниципальных служащих характеризует участие аппарата администрации в создании новой стоимости, показатель рассчитывается по формуле (2.19). В качестве показателя затрат труда можно использовать как сумму расходов на оплату труда муниципальных служащих, так и численность работников.

$$П = \frac{ВДС_{му}}{Ч} \quad (2.19)$$

где П – производительность труда муниципальных служащих;

ВДС<sub>му</sub>– валовая добавленная стоимость, созданная сектором органов местного самоуправления;

Ч – численность служащих муниципального образования.

Из отчета главы Администрации Саженского сельского поселения «О достигнутых значениях показателей за 2015 г.», видно, что сумма бюджета использованного на предоставление различных услуг составляет за 2015 г. 3 млн. 188 тыс. руб, а в 2014 г. 5 млн 345 тыс. руб., в 2013 г. 4 млн. 863 тыс. руб.

Рассчитаем, производительность труда работников муниципального образования.

$$П(2013) = \frac{4863}{15}; \quad П(2014) = 342 \text{ тыс. руб.}$$

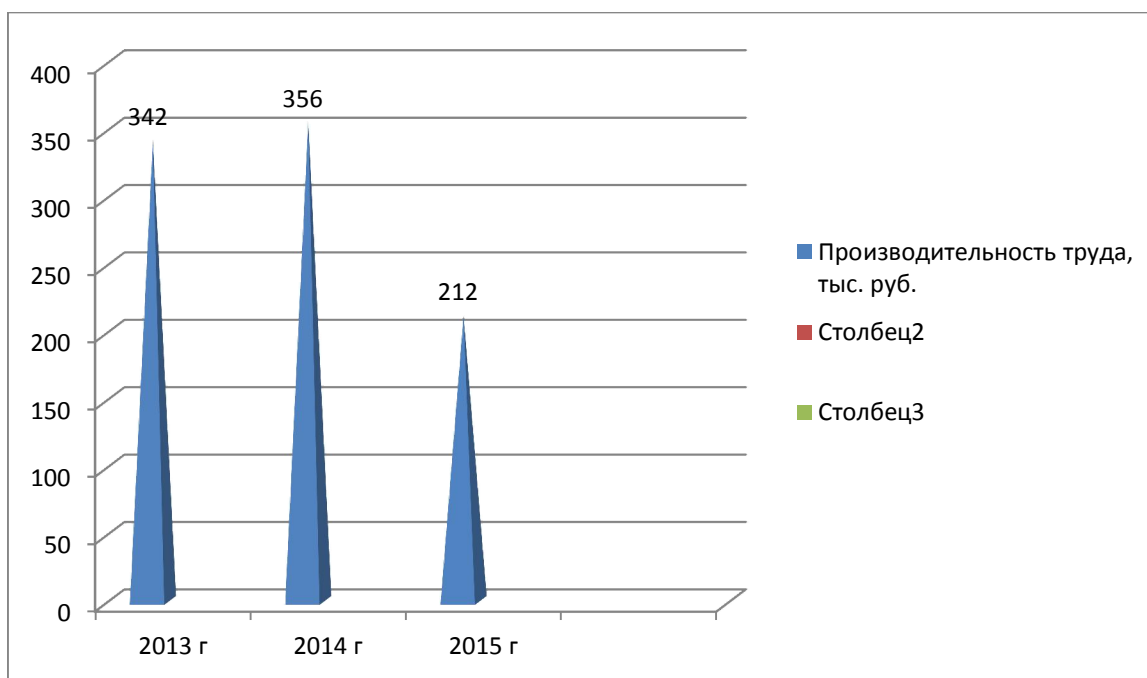
$$П(2014) = \frac{5345}{15}; \quad П(2014) = 356 \text{ тыс. руб.}$$

$$П(2015) = \frac{3188}{15}; \quad П(2014) = 212 \text{ тыс. руб.}$$

Выявляется динамика снижения производительности труда за исследуемый период.

Наглядно динамику производительности труда муниципального образования представим на рисунке





**Рис. 14. Динамика производительности труда в Администрации Саженского сельского поселения за 2013 – 2015 г.**

Необходимо констатировать факт снижения производительности труда за исследуемый период на 39%.

Рассмотрим еще раз кадровые показатели эффективности системы мотивации и стимулирования.

**Таблица 2.24**

**Кадровые показатели эффективности системы мотивации и стимулирования Саженского сельского поселения. в 2013-2015 гг.**

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочное число работников, чел.	15	15	15
Коэффициент оборота по приему (в%)	6,6	0	0
Коэффициент постоянства кадров (в%)	45	45	45
Коэффициент текучести кадров (в%)	6,6	0	0
Коэффициент absenteeизма (в%)	12	13.5	14.2

Обращает на себя внимание тенденция увеличения коэффициента absenteeизма на 18 % за исследуемый период. А значит, за исследуемый период увеличилось количество неотработанных дней в общем количестве фонда рабочего времени. Это индикатор недостаточной эффективности

системы мотивации и стимулирования в данном муниципальном образовании.

Отсутствие текучести кадров и снижении производительности труда может сигнализировать о некоторой застойной ситуации в Администрации Саженовского сельского поселения и о недостаточной эффективности системы мотивации и стимулирования в муниципальном образовании.

По результатам проведенного исследования системы мотивации и стимулирования целесообразно сделать следующие выводы:

В системе мотивации и стимулирования выявлено ряд проблем:

- Отсутствие разработанной системы нематериального стимулирования
- Неудовлетворенность персонала системой премирования
- Отсутствие дифференцированной оплаты труда
- Отсутствие разработанных критериев эффективности деятельности (KPI).
- Снижение производительности труда
- Увеличение коэффициента абсентеизма

Проведенное исследование выявило как положительные стороны системы мотивации стимулирования такие регламентированное применение системы материального стимулирования, четкая регламентация структуры затрат на оплату труда работникам муниципального образования. Разработанную методическую и документационную базу.

Так и существенные недостатки в исследуемой системе. Такие как отсутствие разработанной доменальной базы регламентирующей использование инструментов нематериальной мотивации и стимулирования.

Отсутствие логического привязывания премиального фонда к критериям эффективности деятельности работников муниципального образования.

Проведенное анкетирование, посвященное исследованию уровня удовлетворенности персонала Администрации Саженовского сельского

поселения позволило обозначить ведущие мотивирующие факторы работников учреждения, такие как стремление, к профессиональному росту и развитию, важность возможности повышения квалификации, по которым наблюдается недостаточный уровень удовлетворенности. Обращает на себя внимание выявленная существенная неудовлетворенность распределением премиальных сумм. Подавляющее большинство опрошенных считают, что руководство недооценивает их за хорошо выполненную работу., и проявляют недовольство отсутствием дифференцированной , по результатам работы оплаты труда.

Проведенный анализ показателей эффективности системы мотивации и стимулирования подтверждает выявленное проблемное поле, Не смотря на то . что в муниципальном образовании отсутствует текучесть персонала и коэффициент постоянства кадров проявляет стабильность, в Администрации Саженского сельского поселения зафиксировано снижение производительности труда, как отношение добавленной стоимости, созданной сектором органов местного самоуправления к общей численности сотрудников. И увеличения коэффициента абсентеизма. Как индикатор увеличения потерь рабочего времени. Выявленное проблемное поле Администрации Саженского сельского поселения, обуславливает необходимость разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в данном муниципальном образовании.

### **ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ САЖЕНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ.**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения.**

После проведенного исследования системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения были выявлены значительные недостатки, которые необходимо скорректировать, для общего улучшения функционирования не только исследуемой системы, но и в общем улучшения эффективности работы муниципального образования в целом.

Не смотря на то, что в настоящее время в России происходит реформирование модели государственного и муниципального управления с целью повышения эффективности деятельности органов государственной и муниципальной власти, и более эффективного использования бюджетных средств. Изменения в законодательстве (например, в Бюджетном кодексе Российской Федерации, в Федеральном законе № 7-ФЗ и другие) свидетельствуют о новом подходе к рассмотрению результатов муниципального сектора (создание государственной или муниципальной услуги), а также об изменении порядка финансирования государственных и муниципальных учреждений исходя из количества оказанных ими услуг и их качества. Существует еще огромное количество недоработанных вопросов, требующих повторного рассмотрения и коррекции.

Федеральный законодатель несколько устранился от решения вопросов, связанных с мотивацией и стимулированием муниципальных служащих, предоставив право региональным органам власти принимать соответствующие типовые положения и обязав при этом муниципальных нормотворцев регулировать систему мотивации и стимулирования

муниципальных служащих соответствующим муниципальным правовым актом.

Поэтому в процессе совершенствования, как регламентирующих документов, так и непосредственного внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в муниципальных образованиях имеется огромное поле для проведения мероприятий по совершенствованию.

Итак, выявленные проблемы системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения:

1) Отсутствие регламентированной, эффективно функционирующей системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения. (Основной инструмент стимулирования применяемый в организации – это материальное стимулирование, регламентированное Положением «Об оплате труда муниципальных служащих.»)

2) Отсутствие использования инструментов нематериального стимулирования.

3) Неудовлетворенность сотрудников муниципального образования существующей системой распределения премиального фонда, возможностью повышения квалификации и профессионального продвижения.

4) Отсутствие разработанных KPI - критериев эффективности деятельности и взаимосвязи их с премиальным фондом оплаты труда.

5) Тренд снижения производительности труда за исследуемый период 2013-2015 г на 39%.

6) Увеличение потерь рабочего времени на 18%.

7) Увеличение коэффициента абсентеизма за исследуемый период на 18%.

В соответствии с выявленными проблемами целесообразно разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения.

Разработанные мероприятия приведем в таблице 3.25

Таблица 3.25

**Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в  
Администрации Саженского сельского поселения.**

Проблема	Мероприятия	Результат
Отсутствие документально регламентированной, системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения	1 Разработка методических рекомендаций по внедрению эффективной «Системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения»	1. Повышение производительности труда на 15% 2. Снижение коэффициента абсентеизма на 15% 3. Повышение мотивации у муниципальных служащих к качественному выполнению функциональных обязанностей.
	2 Разработка Положения о внедрении «Эффективной системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения»	
<b>В рамках системы материального стимулирования</b>		
Нерациональное распределения премиального фонда,	3 Разработка КРІ критериев эффективности деятельности	1. Повышение производительности труда на 15% 2. Снижение коэффициента абсентеизма на 15% 3. Повышение мотивации у муниципальных служащих к качественному выполнению функциональных обязанностей
	4 Разработка проекта «Положения об оплате труда муниципальных служащих В Администрации Саженского Сельского поселения».	
Снижение производительности труда за исследуемый период 2013-2015 г на 39%. Увеличение коэффициента абсентеизма за исследуемый период на 18%.	5 Пересчет заработных плат в соответствии с КРІ критериями эффективности деятельности муниципальных служащих	
<b>В рамках системы нематериального стимулирования</b>		
Недостаточно эффективное применение инструментов нематериального стимулирования.	6.Разработка и внедрение инструментов нематериального стимулирования муниципальных служащих в Администрации Саженского сельского поселения	1. Повышение производительности труда на 15% 2. Снижение коэффициента абсентеизма на 15% 3. Повышение мотивации у муниципальных служащих к качественному выполнению функциональных обязанностей. 4. Повышение удовлетворенности трудом.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Оформление доски почета.</li> <li>➤ Проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саженского сельского поселения»(Методика проведения Приложение 4)</li> <li>➤ Награждение благодарностями и ценными подарками по результатам работы за год.</li> </ul>	
Неудовлетворенность муниципальных служащих необходимостью повышения квалификации за собственный счет.	Создание фонда «Оплаты повышения квалификации муниципальных служащих»	

Таким образом, на основании выявленных проблем необходимо разработать и внедрить следующие мероприятия

1) Разработать регламентирующую документацию, регулиующую основные принципы системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения.

Среди них:

а. Методические рекомендации по разработке и внедрению Эффективной системы мотивации в Администрации Саженского сельского поселения (Приложение 1).

б. Положение о внедрении эффективной системы мотивации в Администрации Саженского сельского поселения. В данном положении регламентируется как система материального стимулирования, так и система нематериального стимулирования, которая недостаточно использовалась ранее (Приложение 2).

в. Положение об оплате труда муниципальных служащих Саженского сельского поселения, с разработанными КРІ – показателями (Приложение 3).

г. Положение о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саженского сельского поселения» (Приложение 4).

2) В рамках системы нематериального стимулирования оформить доску почета в Администрации Саженского сельского поселения.

Планируемые мероприятия выведут систему мотивации и стимулирования Администрации Саженского сельского поселения на новый уровень эффективного функционирования.

Рассмотрим необходимые сроки необходимые для внедрения мероприятий и распределение ответственности.

**Таблица 3.26**

**Распределение ответственности для разработки мероприятий по  
«Совершенствованию системы мотивации и стимулирования Администрации  
Саженовского сельского поселения»**

Проблема	Мероприятия	Временной период	Ответственное должностное лицо
Отсутствие документально регламентированной, системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения	1 Разработка методических рекомендаций по внедрению эффективной «Системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения»	01.07.2016 по 10.07.2016	Зам. главы Администрации Саженовского сельского поселения.  Специалист отдела кадров и контроля
	2 Разработка Положения о внедрении «Эффективной системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения»	11.07.2016 – 16.07.2016	
<b>В рамках системы материального стимулирования</b>			
Нерациональное распределения премиального фонда,	3 Разработка КРП критериев эффективности деятельности	11.07.2016 – 16.07.2016	Специалист отдела кадров и контроля  Главный бухгалтер
	4 Разработка проекта «Положения об оплате труда муниципальных служащих В Администрации Саженовского Сельского поселения».	16.07.2016-18.07.2016	
Снижение производительности труда за исследуемый период 2013-2015 г на 39%. Увеличение коэффициента абсентеизма за исследуемый период на 18%.	5 Пересчет заработных плат в соответствии с КРП критериями эффективности деятельности муниципальных служащих	19.07. 2016	
<b>В рамках системы нематериального стимулирования</b>			
Недостаточно эффективное применение инструментов нематериального стимулирования.	6.Разработка и внедрение инструментов нематериального стимулирования муниципальных служащих в Администрации Саженовского сельского поселения. ➤ Оформление доски почета. ➤ Проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саженовского сельского поселения»(Методика проведения Приложение 4). ➤ Награждение благодарностями и ценными подарками по результатам работы за год.	20.07.2016-25.12.2016	Глава администрации Саженовского сельского поселения  Специалист отдела кадров и контроля
	Неудовлетворенность муниципальных служащих необходимостью повышения квалификации за собственный счет.	Создание фонда «Оплаты повышения квалификации муниципальных служащих»	



Разработкой мероприятий по «Совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения будут заниматься следующие должностные лица: Глава администрации, заместитель главы администрации, специалист по кадрам и контролю, активное участие в пересчете заработных плат принимает главный бухгалтер Саженского сельского поселения. Реализация мероприятий планируется в июле 2016 г., а окончание приходится на конец года, подведением итогов конкурса на «Лучшего муниципального работника Администрации Саженского сельского поселения».

Рассмотрим временной период и необходимые ресурсы для разработки и внедрения предложенных мероприятий. Приведенная информация содержится в следующей таблице 3.27.

Таблица 3.27

**Бюджет мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения.**

Мероприятия	Ресурсы	Затраты	
1. Разработка «Методических рекомендаций по внедрению эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих» (Приложение 1)	В рамках заработной платы ответственных исполнителей . (Бюджет фонда оплаты труда)	-	
2. Разработка Положения по внедрению эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих. (Приложение 2)		-	
3. Разработка «Положения об оплате труда муниципальных служащих Администрации Саженского сельского поселения»(Проект)(Приложение 5)		-	
4. Пересчет заработных плат муниципальных служащих, согласно новому «Положению об оплате труда», включающему КРІ - критериев эффективности деятельности		-	
5. Оформление доски почета( в рамках системы нематериального стимулирования)	Финансовые средства, бюджета, сэкономленные в результате перерасчета фонда оплаты труда и сокращения премиального фонда на 15%	5 000 тыс. руб.	
6. Закупка бланков благодарностей		500 руб.	
7. Закупка ценных подарков		5 000 тыс. руб.	
8. Формирование фонда оплаты повышения квалификации сотрудников.		30 000 тыс. руб.	
9. Премия победителю конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саженского сельского поселения» (Приложение 4)		5 000 тыс. руб.	
10. Премия должностным лицам, за реализацию мероприятий по «совершенствованию системы мотивации и стимулирования Администрации Саженского сельского поселения»		16 324 тыс. руб.	
<b>Итого 61 824 тыс. руб.</b>			

Сэкономленная сумма в 61 824 тыс. руб, таким образом, становится перераспределенной. Она вкладывается в развитие системы нематериального стимулирования (оформление доски почета, оформление благодарностей по итогам результатов работ, проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саженовского сельского поселения»).

В рамках совершенствования системы материального стимулирования вводятся критерии эффективности деятельности, которые прописываются в следующих регламентационных документах «Положении об оплате труда муниципальных служащих Саженовского сельского поселения». И «Положение о введении эффективной системы мотивации в Администрации Саженовского сельского поселения».

Все эти меры будут способствовать увеличению производительности труда, снижению потерь рабочего времени и улучшению морально-психологического климата в муниципальном образовании.

### 3.2 Расчет социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Итак, в соответствии с основными мероприятиями, в рамках разработки положения об оплате труда, вводятся разработанных КРІ - критерии эффективности деятельности и взаимоувязываются с премиальным фондом оплаты труда. Рассмотрим методологическую основу начисления премий.

Если согласно действующему «Положению по оплате труда» муниципальных служащих премия начислялась ежемесячно, в размере одного месячного оклада.

В проектном «Положении об оплате труда» предлагается включить следующие показатели эффективности деятельности (КРІ). На основании, которых необходимо производить расчет ежемесячных премиальных выплат муниципальным служащим Администрации Саженского сельского поселения. КРІ критерии представлены в таблице 3.27

**Таблица 3.28**

#### **КРІ критерии эффективности деятельности муниципальных служащих Администрации Саженского сельского поселения.**

Название КРІ критерия	Процентное отношение к установленному окладу.
1.Повышение качества принимаемых и реализуемых муниципальных решений	20%
2.Обеспечение повышения уровня и качества жизни населения муниципального образования	20%
3.Внедрение предложений по снижению трудоемкости работ и повышение производительности труда.	10%
4.За своевременную сдачу плановой отчетности.	20%
5.За отсутствие ошибок в ведении плановых номенклатурных документов и отчетности.	20%
6.За активное участие и большой вклад в реализацию проектов учреждения, способствующих росту удовлетворенности потребностей населения;	10%

Очевидно, что для выполнения данных критериев и зарабатывания премии сотрудникам муниципального образования необходимо улучшить

качество выполняемой работы и увеличить производительность своего труда. В полном объеме установленные критерии достигать ежемесячно достаточно сложно. Планируется, что в среднем премиальный фонд будет начисляться в размере 80 – 85% к установленному окладу. Что позволит сократить фонд оплаты труда на 15%, или на 61 824 тыс. руб.

Рассчитаем фонд оплаты труда, который планируется получить после внедрения КРІ критерии эффективности деятельности муниципальных служащих Администрации Саженского сельского поселения.

Таким образом премиальный фонд в планируемом 2016 г. составит 350 333 тыс. руб.

**Таблица 3.29**

**Расчет планируемого фонда оплаты труда муниципальных служащих  
Администрации Саженского сельского поселения.**

Показатель (в тыс. руб.)	2015 г	2016 г.	Отн.откл, %	Прирост, %
Всего ФОТ	1 860800.00	1 798 976	96	- 4%
Выплаты по окладам	372 160	372 160	-	-
Надбавка за особые условия муниципальной службы	297 659	297 659	-	-
Надбавка за квалификационный разряд	314 586	314 586	-	-
Надбавка за стаж	229765	229765	-	-
Ежемесячная премия	412 157	350 333	85	- 15%
Годовая премия	234 447	234 447	-	-

Таким образом сокращая премиальный фонд оплаты труда на 15%, мы получаем экономический эффект сокращения общего фонда оплаты труда на 4%. Сэкономленная сумма в 61 824 тыс. руб. будет перераспределена по следующим направлениям

А) В рамках создания системы нематериального стимулирования:

А Оформление доски почета – 5 тыс. руб.

Б Закупка бланков благодарностей – 500 руб.

В Оплата курсов повышения квалификации – 30 000 тыс. руб.

В) В рамках совершенствования системы материального стимулирования:

1) Премия по итогам конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саженского сельского поселения» - 5 тыс. руб.

2) Ценные подарки 5 тыс. руб.

Остаточная сумма 16 324 тыс. руб. пойдет на оплату премии для ответственных должностных лиц, реализующих мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженского сельского поселения.

Капиталовложения составляют 61 824 руб., но с учетом большого дефицита и строгой регламентированности бюджета, данная сумма представляется достаточно существенной. Кроме того сэкономленные средства должны быть обязательно освоены.

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего бюджета Администрации Сельского поселения.

Основным показателем, используемым для обусловленных в проекте мер, является бюджетный эффект или бюджетная эффективность:

$$B = D - P \quad (3.20)$$

Д – превышение дохода бюджета,

Р - расходы в связи с данным проектом.

Доход бюджета составляет 3 115128, 64 млн. руб.

Расходы, согласно бюджету, составляют 3049721, 84 млн. руб.

Таким образом, превышение дохода бюджета составит:

$D = 3\,115\,128,64 - 3\,049\,721,84 = 65\,406,8$  руб.

Рассчитаем бюджетный эффект:

$B = 65\,406,8 - 61\,824 = 3\,582,8$  тыс. руб.

Можно сделать вывод, что несмотря на затраты связанные с реализацией предложенных мероприятий, и ограниченность средств бюджета Администрации, бюджетная эффективность (бюджетный эффект) находится в положительных значениях.

1) Рассчитаем планируемое снижение коэффициента абсентеизма

на 15%

$$Каб = \frac{Ч(н)}{Ч(о)} * 100\% \quad (3.22)$$

Где Ч(н) – число дней невыхода на работу

Ч(о) – общее число рабочих дней

$$Каб(2015) = 4201 / 29550 * 100;$$

$$Каб(2015) = 14,2\%$$

$$Каб(2016) = 3571 / 29550 * 100;$$

$$Каб(2016) = 12\%$$

Рассчитаем прирост к абсентеизма

$$Пр(каб) = Каб(2016) / каб(2015) * 100\% \quad (3.23)$$

Абсолютное отклонение составляет -15%

Относительное отклонение или прирост,  $Пр(каб) = -85\%$ , то есть коэффициент абсентеизма уменьшился на 15 %

2) Рассчитаем увеличение производительности труда на 15%.

Производительность труда в 2015 г. составляла 212 тыс. руб тыс. руб.

Планируемый прирост 15% или 21.2 тыс. руб.

$$Пт1 = П(о) + Пр(пт) \quad (3.24)$$

Пт1 – производительность труда в проектном периоде.

П(о) – производительность труда в базовом периоде.

Пр (пт) – прирост производительности труда.

$$Пт(1) = 212 + 21,2; \quad Пт(1) = 142,2 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост производительности труда составит 15%

Рассчитаем окупаемость предложенных рекомендаций по формуле.

$$\text{Срок окупаемости } T = K / \text{Эффективность бюджета.} \quad (3.25)$$

$$T = 61\,824 / 3\,582,8 = 17 \text{ месяцев (1 год и 5 месяцев).}$$

Это означает, что наши предложения окупятся за 1 год и 5 месяцев.

Итоговые результаты мероприятий по «Совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского

поселения имеют как экономический, так и социальный эффект. Обобщенные результаты представлены в таблице 3.30

Таблица 3.30

**Результаты предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения.**

Предлагаемые мероприятия	Экономическая эффективность мероприятий	Социальная эффективность мероприятий
<p>Разработка регламентирующей документации и внедрение эффективной системы мотивации в Администрации Саженовского сельского поселения.</p> <p>1) Положения по внедрению эффективной системы мотивации персонала в Администрации Саженовского сельского поселения.</p> <p>2) Положения об Оплате труда муниципальных служащих Саженовского сельского поселения.</p>	<p>Уменьшение премиального фонда муниципальных служащих на 15%</p> <p>Уменьшение общего фонда оплаты труда на 4% (61 824 тыс. руб.).</p> <p>Увеличение производительности труда на 15%</p> <p>Уменьшение коэффициента абсентеизма на 15%</p>	<p>Повышение эффективности работы Администрации Саженовского сельского поселения.</p> <p>Повышение мотивации сотрудников к продуктивной и качественной деятельности</p>
<p>Внедрение инструментов нематериального стимулирования. (Доска почета, благодарности по результатам деятельности, проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саженовского сельского поселения», оплата повышения квалификации)</p>	-	<p>Содействие повышению эффективности работы муниципального образования;</p> <p>Формирование высококвалифицированного кадрового состава;</p> <p>Стимулирование профессионального роста сотрудников.</p>

Предлагаемые мероприятия имеют как экономическую эффективность, которая заключается в уменьшении средств фонда оплаты труда на 4%, которые идут на создание системы нематериального стимулирования в муниципальном образовании, которая ранее отсутствовала.

Так же, разработанные показатели эффективности окажут стимулирующее влияние на производительность труда в сторону планируемого увеличения ее на 15%. Сотрудники муниципального образования будут реально заинтересованы в качественном и количественном увеличении результатов своей деятельности, так как поставлены перед необходимостью зарабатывать ежемесячно премиальный фонд оплаты труда, а не получать его по факту отработанного времени, как раньше.

Внедряемая система нематериального стимулирования позволит улучшить внутренний моральный климат в коллективе и будет содействовать повышению эффективности работы муниципального образования, а так же формированию высококвалифицированного кадрового состава и стимулированию профессионального роста сотрудников.

Мероприятия экономически эффективны, бюджетный эффект составляет 3 582 тыс. руб. в год. Планируемая окупаемость их составит 1 год и 5 месяцев.

Предлагаемые мероприятия внесут существенный вклад в совершенствование системы мотивации и стимулирования Администрации Саженского сельского поселения.



### **Заключение.**

В дипломной работе в соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели : разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения были решены следующие задачи:

- 1) Изучить основные теоретические аспекты понятия мотивации и стимулирования трудовой деятельности ;
- 2) дана социально-экономическая характеристика муниципального образования Администрации Саженовского сельского поселения.
- 3) Исследовано фактическое состояние системы мотивации и стимулирования в муниципальном образовании.
- 4) разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в Администрации Саженовского сельского поселения.

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

В системе мотивации и стимулирования выявлено ряд проблем:

- Отсутствие разработанной системы нематериального стимулирования
- Неудовлетворенность персонала системой премирования
- Отсутствие дифференцированной оплаты труда
- Отсутствие разработанных критериев эффективности деятельности (KPI).
- Снижение производительности труда
- Увеличение коэффициента абсентеизма

Проведенное исследование выявило как положительные стороны системы мотивации стимулирования такие регламентированное применение системы материального стимулирования, четкая регламентация структуры затрат на оплату труда работникам муниципального образования. Разработанную методическую и документационную базу.

Так и существенные недостатки в исследуемой системе. Такие как отсутствие разработанной доменальной базы регламентирующей использование инструментов нематериальной мотивации и стимулирования.

Отсутствие логического привязывания премиального фонда к критериям эффективности деятельности работников муниципального образования.

Проведенное анкетирование, посвященное исследованию уровня удовлетворенности персонала Администрации Саженского сельского поселения позволило обозначить ведущие мотивирующие факторы работников учреждения, такие как стремление, к профессиональному росту и развитию, важность возможности повышения квалификации, по которым наблюдается недостаточный уровень удовлетворенности. Обращает на себя внимание выявленная существенная неудовлетворенность распределением премиальных сумм. Подавляющее большинство опрошенных считают, что руководство недооценивает их за хорошо выполненную работу., и проявляют недовольство отсутствием дифференцированной , по результатам работы оплаты труда.

Проведенный анализ показателей эффективности системы мотивации и стимулирования подтверждает выявленное проблемное поле, Не смотря на то . что в муниципальном образовании отсутствует текучесть персонала и коэффициент постоянства кадров проявляет стабильность, в Администрации Саженского сельского поселения зафиксировано снижение производительности труда, как отношение добавленной стоимости, созданной сектором органов местного самоуправления к общей численности сотрудников. И увеличения коэффициента абсентеизма. Как индикатор увеличения потерь рабочего времени. Выявленное проблемное поле Администрации Саженского сельского поселения, обуславливает необходимость разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в данном муниципальном образовании

Для устранения выше названных проблем, были разработаны мероприятия по совершенствованию исследуемой системы.

Итоговые результаты мероприятий по «совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения имеют как экономический, так и социальный эффект. Обобщенные результаты представлены в таблице 3.30

**Таблица 3.31**

**Результаты предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в Администрации Саженовского сельского поселения.**

Предлагаемые мероприятия	Экономическая эффективность мероприятий	Социальная эффективность мероприятий
<p>Разработка регламентирующей документации и внедрение эффективной системы мотивации в Администрации Саженовского сельского поселения.</p> <p>1). Положения по внедрению эффективной системы мотивации персонала в Администрации Саженовского сельского поселения.</p> <p>2). Положения об Оплате труда муниципальных служащих Саженовского сельского поселения.</p>	<p>Уменьшение премиального фонда муниципальных служащих на 15%</p> <p>Уменьшение общего фонда оплаты труда на 4% (61 824 тыс. руб.).</p> <p>Увеличение производительности труда на 15%</p> <p>Уменьшение коэффициента абсентеизма на 15%</p>	<p>Повышение эффективности работы Администрации Саженовского сельского поселения.</p> <p>Повышение мотивации сотрудников к продуктивной и качественной деятельности</p>
<p>Внедрение инструментов нематериального стимулирования. (Доска почета, благодарности по результатам деятельности, проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации Саженовского сельского поселения», оплата повышения квалификации)</p>	-	<p>Содействие повышению эффективности работы муниципального образования;</p> <p>Формирование высококвалифицированного кадрового состава;</p> <p>Стимулирование профессионального роста сотрудников.</p>

Предлагаемые мероприятия имеют как экономическую эффективность, которая заключается в уменьшении средств фонда оплаты труда на 4%, которые идут на создание системы нематериального стимулирования в муниципальном образовании, которая ранее отсутствовала.

Так же разработанные показатели эффективности окажут стимулирующее влияние на производительность труда в сторону планируемого увеличения ее на 15%. Сотрудники муниципального образования будут реально заинтересованы в качественном и количественном увеличении результатов своей деятельности, так как поставлены перед необходимостью зарабатывать ежемесячно премиальный фонд оплаты труда, а не получать его по факту отработанного времени, как раньше.

Внедряемая система нематериального стимулирования позволит улучшить внутренний моральный климат в коллективе и будет содействовать повышению эффективности работы муниципального образования, а так же формированию высококвалифицированного кадрового состава и стимулированию профессионального роста сотрудников.

Мероприятия экономически эффективны, бюджетный эффект составляет 3 582 тыс. руб. в год. Планируемая окупаемость их составит 1 год и 5 месяцев.

Предлагаемые мероприятия внесут существенный вклад в совершенствование системы мотивации и стимулирования Администрации Саженского сельского поселения.

Привлечение на государственную службу перспективных специалистов невозможно без повышения привлекательности государственной и муниципальной службы, для чего необходима разработка и внедрение системы стимулирования государственных и муниципальных служащих.

В целом, необходимо отметить, что в обеспечении эффективности системы муниципального управления важную роль играет сближение интересов работника с интересами органа управления. Это сближение может

произойти только на основе действий администрации, направленных на развитие персонала, повышение его квалификации, профессиональный рост, справедливую оценку управленческого труда через систему материального и морального стимулирования.

Муниципальные служащие непосредственно занимаются решением насущных проблем населения. По результатам их работы люди судят о власти вообще, поскольку они являются своеобразным буфером между государством и населением.

### Список использованной литературы

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2010. - №1. - С. 50-52.
2. Альберт, М. Основы менеджмента [Текст]: М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2010. – 216 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник [Текст]: Т.Ю. Базаров. - М.: Изд-во Банки и биржи, 2011. – 274 с.
4. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст]: Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. - 2012. - №7. - С. 29-32.
5. Белкина, В. Мотивы и стимулы труда [Текст]: В. Белкина, М. Белкина // Социальная защита. - 2013. - №8. - С. 43-45.
6. Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст]: / П.Г. Бойдаченко. - Новосибирск: ЭКО, 2013. – 162 с.
7. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей [Текст]: Е.А. Борисова. - СПб., 2014. – 265 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: М.И. Бухалков. – М.: Инфра - М, 2014. – 400 с.
9. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, 2010. – 384 с.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2011. – 296 с.
11. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст]: Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков. - М.: Высшая школа, 2010. – 383 с.
12. Денисов, В.Л. Управление персоналом в корпорациях [Текст]: В.Л. Денисов, А.В. Филипов. - М., 2013. – 321 с.
13. Денисова, А. Эффективность обучения: как правильно ее оценить / А. Денисова // Служба кадров и персонал. - 2013. - №8. - С. 39-43.
14. Дергунов, В. Развитие системы управления персоналом организации / В. Дергунов // Бизнес. - 2014. - №10. - С. 24-27.

15. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: Г. Десслер. - М.: Бином, 2008. - 432 с.
16. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Текст]: Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. - 2010. - №3. - С. 41-44.
17. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Текст]: Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №2. - С. 83-88.
18. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]: А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 376 с.
19. Елин, А. Мотивация в системе управления / А. Елин // Служба кадров. - 2014. - №11 (ноябрь). - С. 9-11.
20. Ерошин, М. Московский опыт реализации политики по подготовке и переподготовке кадров для малого и среднего бизнеса / М. Ерошин // Консультант директора. - 2011. - №13. - С. 24-32.
21. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст]: П.В. Журавлев, С.А. Карташов. - М.: Экзамен, 2006. – 576 с.
22. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой: учебное пособие для студ. высш. учеб. Заведений [Текст]: Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 256 с.
23. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД «Форум»: Инфра - М, 2014. – 336 с.
24. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №5. - С. 27.
25. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт [Текст]: А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. - 2013. №12. С. 24-28.
26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие, 2-е изд. стереотип-М.: Новое знание, 2014. – 336 с.

27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 367.
28. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов [Текст]:. - М.: НОРМА-ИНФРА, 2010. - С. 145.
29. Кобец, Е.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Учебное пособие[Текст]: Е.А. Кобец, М.Н. Корсаков. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. – 79 с.
30. Коллективный договор ООО «ПромСтройМонтаж».
31. Комаров, А.Г. Современный менеджмент: теория и практика[Текст]: А.Г. Комаров. – СПб.: Питер, 2014. – 432 с.
32. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент [Текст]: М.А. Коргова. - Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 256 с.
33. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях [Текст]: Д. Коул. - М., 2011. – 350 с.
34. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: курс лекций; практические задания [Текст]: Л.И. Лукичева, Ю.П. Анискина. - М.: Омега - Л, 2011. – 264 с.
35. Магура, М.И. Современные персонал-технологии[Текст]: М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2012. – 216 с.
36. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 312 с.
37. Моргунов, Е.С. Корпоративный университет как институт становления научающейся компании [Текст]: Е.С. Моргунов // Управление персоналом. - 2014. - №1. - С. 46-50.
38. Моргунов, Е.С. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение [Текст]: Е.С. Моргунов. - М.: Интел-Синтез, 2012. – 264 с.
39. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 [Текст]: С.К. Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 172 с.



40. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]: В.В. Музыченко. - М., 2011. – 187 с.
41. Нессонов, Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации: учеб. Пособие [Текст]: Г.Г. Нессонов. - М.: Триада, 2012. – 210 с.
42. Поршнева, А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией [Текст]: А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева. - М., 2013. – 382 с.
43. Положение о премировании рабочих ООО «Промстроймонтаж».
44. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ПромСтройМонтаж».
45. Романов, П.В. Социология менеджмента и организаций: Учебное пособие для студентов вузов [Текст]: П.В. Романов. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 284 с.
46. Савина, Е.П. Искусство планировать развитие персонала [Текст]: Е.П. Савина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №1. - С. 31-33.
47. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2013. – 416 с.
48. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: [Текст]: Учеб. - практич. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Дело, 2011. - 219 с.
49. Тюленева, Н. Эффективность труда и эффективность бизнеса / Н. Тюленева // Человек и труд. - 2015. - №1. - С. 44-49.
50. Удальцова, М.В. Теории мотивации: Учебное пособие [Текст]: М.В. Удальцова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. – 254 с.
51. Управление персоналом. [Текст]: Под редакцией А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - М.: Издательство «Экзамен», 2011. – 352 с.
52. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст]: Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». ЭКМОС, 2012. – 321 с.

53. Холмина, О.Л. Факторы мотивации труда[Текст]: О.Л. Холмина // Главбух. - 2015. - №5. - С. 15-23.
54. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов [Текст]: Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 446 с.
55. Чалышева, Д. Управление корпоративной информацией: формируем и наполняем интранет - портал[Текст]: Д. Чалышева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2015. - № 12. С. 54-57.
56. Шаповалова, И.С. Организационная культура[Текст]:. Учеб. - метод. Пособие / И.С. Шаповалова. - Белгород: Издательство БелГУ, 2007. – 115 с.
57. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст]: В.И. Шкатулла. - М.: Норма, 2010. – 345 с.
58. Шлендер, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: П.Э. Шлендер. - М.: Вузовский учебник, 2010. – 224 с.
59. <http://www.uhr.ru>
60. <http://www.itone.ru/qpr-collaborative-management/>
- 61 Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ // Режим доступа : [http : // www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
- 62 «О некоммерческих организациях: федеральный закон № 7-ФЗ от 12.01.1996» // Режим до- ступа : [http : // www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

