

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 ТРУДА
ПЕРСОНАЛА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.03 Управление
персоналом
очной формы обучения, группы 05001343
Иванекиной Анастасии Олеговны

Научный руководитель:
ст. преподаватель
Терехова Т.Г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Определение понятия: «мотивация труда персонала» в организации.....	6
1.2. Виды и формы мотивации труда персонала.....	11
1.3. Методы оценки эффективности мотивации труда персонала ...	19
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	28
2.1. Организационно – экономическая характеристика организации.....	28
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	39
2.3. Исследование методов и форм мотивации труда персонала в Департаменте образования города Белгорода.....	49.
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА.....	56
3.1. Мероприятия по реализации проектных мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в организации...	56
3.2. Расчет социально – экономической эффективности предложенных мероприятий	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усиливает значение мотивации как функции менеджмента, усложняет содержание этого вида управленческой деятельности.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника трудно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента [24].

Мотивация – это сложное социальное явление (потребности, мотивы, интересы, ценности, ценностные ориентации, стимул и стимулирование), которое различными авторами трактуется неоднозначно. Заслуживает внимание позиция академика Е.И. Комарова. Он полагает, что термин «мотивация» имеет два значения. С одной стороны, им обозначается мотивационная система одного (индивидуальная мотивационная система) и/или нескольких работников (мотивационная система группы). С другой стороны, с помощью данного термина обозначается процесс мотивации индивида (работника), группы, коллектива, имея в виду процесс

формирования, закрепления и действия тех или иных мотивов (системы мотивов) [16, с.5].

Следует отметить, что, несмотря на большой интерес ученых к проблемам построения системы мотивации труда персонала в государственных организациях, не все их аспекты в достаточной степени проработаны.

Это связано не только с трудоемкостью и отраслевой спецификой исследований, но и с недостаточной проработкой ряда методологических вопросов, таких как разработка методики формирования постоянной части оплаты труда на основе принципа «за содержание труда» в рамках тарифной системы оплаты труда, разработка методики формирования переменной части оплаты труда на основе показателей эффективности трудовой деятельности, а также разработка методики внедрения системы оплаты и стимулирования труда персонала промышленных предприятий.

Степень изученности проблемы исследования. В разработку вопросов оплаты труда как способа мотивации в организациях внесли существенный вклад труды таких зарубежных и отечественных ученых как Л. Аллен, А.Н. Беляев, И.Ф. Беляева, Э. Бреч, В.Н. Бобков, М. Вебер, Н.А. Волгин, Г. Гантт, Л. Гьюлик, А.В. Давыдов, А.Л. Жуков, А.Ф. Ивлев, Р.Каплан, Ю.П. Кокин, И.М. Маложон, О.И. Меньшикова, Ю.В. Михайлов, Дж. Муни, Д.Нортон, А.С. Овсянников, Ю.Г. Одегов, А. Рилей, А.А. Соболевская, С. Томпсон, Ф. У. Тэйлор, Л. Урвик, А. Файоль, М. Фоллет, Р.И. Хендерсон, Д.В. Хлебников, Х. Хэтэуэй, Р. Шелтон, Х. Эмерсон, Р.А. Яковлев и др.

Объектом исследования является Департамент образования Белгородской области.

Предметом исследования является система мотивации труда сотрудников Департамента образования Белгородской области.

Целью исследования является анализ системы мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- изучить теоретико-методологические аспекты построения эффективной системы мотивации, а также виды, формы и методы мотивации труда персонала в организации;
- дать организационно-экономическую характеристику Департамента образования Белгородской области;
- провести анализ существующей системы управления персоналом в Департамента образования Белгородской области;
- проанализировать деятельности Департамента образования Белгородской области в области мотивации труда персонала;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала в Департаменте;
- обосновать эффективность проекта с социальной и экономической точки зрения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области мотивации труда персонала.

Основными методами исследования в дипломном исследовании, явились методы сравнительного анализа и синтеза, дедукции и индукции, комплексный подход к исследованию рассматриваемой проблемы, структурный и факторный анализ, метод экспертных оценок.

Для написания исследования были использованы следующие источники информации: нормативные и методические материалы, статистические материалы Росстата, материалы научно-практических конференций, публикации в периодической печати, информация сети Интернет, а также эмпирические данные, собранные автором в Департаменте образования Белгородской области.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Определение понятия: «мотивация труда персонала» в организации

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усиливает значение мотивации как функции менеджмента, усложняет содержание этого вида управленческой деятельности.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника трудно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента [24]

Проблема эффективной мотивации и стимулирования персонала в настоящее время довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Об этом свидетельствует появление в течение последних лет значительного количества экономических трудов отечественных и зарубежных авторов, как фундаментальных, так и прикладного характера, посвященных данной проблеме.

В современной литературе представлено большое количество определений понятия «мотивация». Рассмотрим некоторые из них в табл. 1.1.

Таблица 1. 1

Совокупность взглядов на определение мотивации [13]

Автор	Определение мотивации
Владимирова Л.П.	Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Стимулирование - это средство, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.
Мескон М.Х.	Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.
Верхоглазенко В.Н.	Мотивация – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Стимулирование труда – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации), побуждающий человека к определённым действиям.
Макарова И.К.	Мотивация трудовой деятельности – это побуждение человека к достижению трудовой цели организации с помощью внутриличностных и внешних факторов.
Румянцева З.П., Соломатин Н.А.	Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.
Фатхутдинов Р.А.	Мотивация – это внутреннее побуждение индивида, которое отвечает за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых человеком в пределах много или мало.
Шапиро С.А.	Мотивация – процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности).

Таким образом, мотивация труда представляет собой процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, которые направлены на осуществление организационных целей, а также процесс

побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Любая мотивация основана на появлении трудового мотива, т.е. потребности, для удовлетворения которой работник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность. Трудовой мотив формируется только в том случае, если трудовая деятельность является основным путем для получения блага. Так, большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Мотив труда чаще всего не формируется, если получение блага не требует особых усилий или если благо очень трудно получить. В структуру мотива труда входят:

1. Актуальная для работника потребность;
2. Трудовое действие, необходимое для получения блага;
3. Благо, удовлетворяющее эту потребность;
4. Цена (издержки материального и морального характера, связанные с трудовым действием).

Мотив для возникновения мотивации труда – это личная неудовлетворенность, которая стимулирует работника на достижение своих целей, в результате чего происходит удовлетворение потребности. Так, процесс мотивации начинается и заканчивается с понятия личности, которая является объектом и субъектом мотивации с различными врожденными и приобретенными потребностями [24].

Суть мотивации труда состоит в стремлении работника к удовлетворению собственных потребностей (получение различных благ) при помощи труда. Мотив включает в себя:

1. Потребность, которую желает удовлетворить работник;
2. Благо, которое способно дать удовлетворение потребности;
3. Действие, которое направлено на получение данного блага;
4. Материальные и моральные издержки как следствие осуществления трудовой деятельности (цена).

Сущность мотивации труда персонала заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, в соответствии с принятыми управленческими решениями.

Выделим основные элементы мотивационного процесса.

Таблица 1.2

Элементы мотивационного процесса [20]

Элементы мотивационного процесса	Характеристика
Субъекты и объекты мотивации, а также система социальных факторов, определяющих экономическое поведение людей	участники мотивационного процесса, а также их творчество, мотивы, потребности, стимулы, установки, ценностные ориентации, интересы и цели
Внешние мотиваторы (стимулы, экономического поведения)	социально-экономические, политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовые, жилищно-бытовые и семейные условия, культурная среда, природно-географическая среда и т.п.

Функция мотивации заключается в ее влиянии на трудовой коллектив организации в виде побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, а также как коллективных, так и индивидуальных поощрительных мер.

Основная задача мотивации – выполнение работниками функций в соответствии с планом и их обязанностями, полномочиями. Для понимания мотивации труда используют два подхода:

1. Системный подход;
2. Процессный подход.

Системный подход рассматривает мотивацию труда как открытую социотехническую систему, а процессный подход - как непрерывный процесс рождения мотивов [13].

Очевидно, что одной из наиболее актуальных тем в современном менеджменте сегодня является проблема мотивации труда. Действительно, когда организация пытается достигать свои цели и задачи, необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, работал эффективно, с интересом, полностью отдаваясь рабочей деятельности.

Трудовую мотивацию можно представить как сложное психологическое явление, определяющее поведение человека в процессе трудовой деятельности. Чаще всего при этом имеют в виду те побуждения, которые направляют поведение человека и определяют интенсивность его усилий по достижению намеченных целей.

Мотивация – это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к поставленной цели [24]..

Существует два смысла термина «мотивация». С одной стороны, мотивацию рассматривают как систему внешних воздействий, призванных побуждать человека к работе с высокой отдачей. С другой стороны, мотивацию рассматривают как внутренние побуждения, исходящие от самого человека, как желание, стремление работать с высокой отдачей, заинтересованность в результатах своего труда. Именно такое состояние человека является истинной мотивацией.

Трудовая мотивация проявляется в трех взаимосвязанных и взаимопроникающих состояниях (приложение 1): заинтересованности в конечных результатах труда, в удовлетворенности работой и в степени приверженности работника организации, то есть в степени его преданности целям и интересам своей организации.

Вернемся к определениям. В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

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

С.А.Шапиро, рассматривает мотивацию трудовой деятельности как «...процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [56].

Таким образом, мотивация труда персонала определяется как побуждение работников к целенаправленной деятельности через воздействие внешних движущих сил (стимулов) на внутренние движущие силы (мотивы). Функцию мотивации персонала в организации осуществляет руководитель, который должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при хорошей работе.

1.2 Виды, формы мотивации труда персонала

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет актуальность и важность проблем мотивации персонала.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями и возникающими на их основе мотивами. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать.

Потребность – это состояние нужды человека в предметах, объектах, условиях, без которых жизнедеятельность невозможна либо ощущается таковой.

Потребности – источник активности человека. Мотив (от латинского «двигаю») – материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, ради которого они осуществляются [14].

Главная задача мотивации персонала – сделать работников несколько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной силы.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей [14].

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы потребностям человека.

Виды мотивации персонала [41].

Мотивация персонала делится на три вида:

1. Материальная мотивация

2. Социальная мотивация

3. Психологическая мотивация

1. Материальная мотивация – это очень эффективный способ поощрения сотрудников к тому, чтобы они стремились к выполнению своих заданий качественно и быстро.

Есть определенная система материальной мотивации. Это может быть как прямое поощрение сотрудников, так и косвенное.

Прямое материальное поощрение – это различные доплаты, например, премия и рост зарплаты.

Косвенная система материальной мотивации - это оплата больничных листов, отпусков, медицинское страхование, а также отчисления в пенсионное страхование. Полный соцпакет, который регламентирован государством. Но к косвенной материальной мотивации также можно отнести различные добровольные бенефиты, которые не предписаны нигде, а используются работодателем только на добровольной основе.

Для того что бы материальная мотивация приносила свои плоды, следует правильно ее использовать.

2. Социальная мотивация – это мотивация, которая направлена на общественное одобрение профессиональных успехов и качеств работника. Или в отрицательную сторону – на порицание неудач.

Способы социальной мотивации персонала:

1. Устная похвала. Можно зайти в комнату и похвалить успешного работника при коллегах. А можно даже на каком-либо собрании или совещании. Для многих людей такая похвала - лучшая мотивация, даже лучше материальной (как это не удивительно).

2. Общее письмо по электронной почте. Как бы невзначай, в какой-то переписке, где в копии письма стоит много народу, можно написать: "Отдельное спасибо за работу над такой-то задачей выражаем Вите". Думается, что для Вити это будет очень приятно. А для всех остальных такое

письмо как раз и станет социально мотивирующим - они будут работать усерднее, чтобы заслужить похвалу.

3. Торжественное вручение награды. Всем приятно получить, а потом повесить на стену красивую благодарность в рамочке.

4. Доска почета. Заходя в Макдональдс, все мы иногда посмеиваемся над нелепыми фотографиями на стенде "Лучший работник месяца", однако это работает.

5. Рассказ работника о своем успехе. Если ваш сотрудник не боится выступать публично, предоставьте ему самому рассказать о своем проекте коллегам. Это можно назвать передачей опыта или как-то еще, но для сотрудника это будет неплохой мотивацией.

Но, не стоит забывать, что любая социальная мотивация должна подкрепляться материально.

3. Психологическая мотивация.

1. Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж, неординарное обозначение должности - все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям, вплоть до увольнения.

2. Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

3. Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

4. Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только

замечаются, но и осязательно вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени: чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

5. Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки.

6. Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

7. Как правило, крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворение. Без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива.

Типовыми являются следующие стимулы: повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление доли экономического эффекта, признание, лучшее место за столом на совещании, устная благодарность руководителя в присутствии коллег, возможность прямого общения с высшим руководителем, материальная премия с указанием «за что», страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, ссуды с пониженной ставкой на обучение, приобретение жилья, оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин и прочие.

Рассмотрим основные формы стимулирование персонала [24].

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности).

Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на

активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и не денежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – это сильный мотиватор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание стимулов и антистимулов. Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Рассмотрим формы стимулирования персонала:

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала

компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусы заменяют во многих случаях тринадцатую зарплату. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы, составляют 20% дохода сотрудника в год. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов. К нематериальным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие.

В заключении можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы потребностям человека.

1.3. Методы оценки эффективности мотивации труда персонала

Мотивацию труда персонала необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Для этого нужно знать в каком направлении двигаться, какие изменения и в какой области системы мотивации проводить. Система мотивации является составной частью системы управления персоналом на предприятии, поэтому методы оценки системы управления персоналом можно применять и для оценки эффективности системы мотивации труда.

Для оценки системы мотивации труда может быть использован метод интервью. Интервью – опрос «лицом к лицу», получение информации в

личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица – опрашиваемого. В отличие от беседы, роли участников интервью различны: опрашиваемый выступает, как объект исследования, другой, как субъект. Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых [13, с. 84].

После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и ее воздействии. Рассматриваемые методы приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Классификация методов оценки стимулирования персонала

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально – стоимостной анализ
		Экспертно-аналитический метод
		Оценка качественного состава персонала

Анкетирование – это система логически последовательных методических и организационно – технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления.

К методам обоснования относятся метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии.

Метод сравнений позволяет сравнивать существующую систему стимулирования труда на предприятии с подобной системой передовой организации соответствующей отрасли, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде [15, с. 127].

Об эффективности системы стимулирования системы труда можно судить по эффективности системы премирования на предприятии, являющейся главной из форм ее проявления. Экономически эффективной можно считать такую систему премирования, которая формирует уровень оплаты в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает достижение эффекта большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

При оценке эффективности системы премирования необходимо дать ей качественную оценку с точки зрения выполнения ею своего функционального назначения. Для этого выявляется: соответствие установленных показателей премирования к задаче предприятия; обоснованность размеров поощрения. Система премирования не оказывает стимулирующего воздействия, если премии слишком низкие (менее 7 – 10% тарифной ставки, должностного оклада).

Количественная оценка эффективности системы премирования дается с позиций выгоды ее премирования для работодателя.

Она предполагает:

- 1) определение достигнутого уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности (Уд);
- 2) сравнение его с уровнем выполнения показателя в базисном периоде или каким – либо другим уровнем выполнения показателя, принимаемого за базу (Уб), и определение величины изменения показателя;
- 3) определение эффекта в денежном выражении, полученном от изменения показателей премирования (Эд);
- 4) сравнение экономического эффекта с соответствующей премиальной оплатой и определение абсолютной эффективности системы премирования.

Под абсолютной эффективностью ($Aэ$) системы премирования в рассматриваемом периоде ($Эд$) и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемых премий ($П$) и рассчитывается по формуле (1.1):

$$Aэ = Эд - П, \quad (1.1)$$

где $Aэ$ - абсолютная эффективность;

$Эд$ – показатель премирования;

$П$ - величина выплачиваемых премий.

Показатель абсолютной эффективности используется для сравнения различных систем премирования по степени их выгоды для работодателя. Эффект в денежном выражении, полученный на основе прямого сопоставления достигнутого и базисного уровня показателей и рассчитывается по формуле (1.2):

$$Эд = Эн = Уд - Уб, \quad (1.2)$$

где $Эд$, $Эн$ - показатель премирования;

$Уд$ - период оценки эффективности;

$Уб$ - уровень выполнения показателя, принимаемый за базу.

При расчете экономического эффекта длительно действующих систем премирования наиболее целесообразно брать средний уровень выполнения показателя в базисный период. При расчете экономической эффективности расходы на премирование надо брать вместе с приходящимися на премии отчислениями во внебюджетные федеральные фонды (пенсионный фонд, фонд социального страхования, медицинского страхования).

Таким образом, по системе премирования можно судить о системе стимулирования труда на предприятии.

Если система премирования экономически эффективна ($Эд$ больше нуля, $Aэ$ больше нуля), то система стимулирования труда эффективно

выполняет свою стимулирующую роль и является эффективной с материальной точки зрения [11, с. 67].

К методам анализа относятся: системный анализ, функционально – стоимостной анализ и экспертно – аналитический метод оценки (метод экспертных оценок), метод Паттерн.

Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы стимулирования труда в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, структуры, средств (методов) стимулирования, информации; на выявление типов связей этих компонентов между собой и внешней средой (другие подсистемы, например, система оплаты труда, система качества) и сведение их в единую целостную картину. Суть метода – в следующем.

Системный анализ состояния системы стимулирования труда преследует несколько целей:

1. Определение настоящего положения системы стимулирования;
2. Выявление изменений в состоянии системы стимулирования в пространственно – временном разрезе;
3. Выявление основных факторов, вызывающих изменения в состоянии системы стимулирования;
4. Прогноз основных тенденций будущего состояния системы стимулирования.

Данный метод оценки основан на анализе определенных показателей, характеризующих систему стимулирования труда, таких как производительность труда, рост заработной платы по предприятию, их соотношение, текучесть персонала, показатель качественного состава рабочих (по возрасту, образованию, стажу), дисциплинированность. После проведения анализа соответствия данных показателей необходимому уровню делается вывод о системе стимулирования труда в целом. Чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования. Достоинства данного метода оценки – его проведение не требует непосредственного участия рабочих предприятия,

соответственно меньше затрат, нужно только анализировать документацию по показателям.

Функционально – стоимостной анализ системы стимулирования труда (ФСА) – это метод технико – экономического исследования функций системы стимулирования на предприятии, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на организацию системы стимулирования в целях повышения ее эффективности [12, с. 294].

Экспертно – аналитический метод – один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Этот метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов – экспертов.

Метод Паттерн, складывающийся из первых букв английских слов, означающих помощь планированию посредством количественной оценки технических данных, был разработан в 1962 – 1964 гг. В процессе применения этого метода проходят следующие этапы:

1. Изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке;
2. Проблемы, подпроблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»;
3. Определяются коэффициенты важности каждой задачи, каждого элемента;
4. Выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению.

В качестве примера еще одного метода оценки эффективности системы стимулирования персонала, можно привести формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности по формулам (3, 4, 5):

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) вычисляют по формуле (1.3):

$$\text{Эт} = \text{Зн} \times \text{Р} (\text{Кт1} - \text{Кт2}), \quad (1.3)$$

где Зн - затраты на новичка;

Зот - затраты на отбор персонала;

Рот - количество отобранных кандидатов;

Р - среднесписочная численность работников;

Кт - коэффициент текучести равен числу уволенных работников $\text{Рув}/\text{Р}$.

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий вычисляют по формуле (1.4):

$$\text{Зоб} = \text{Ззп} \times \text{Реп} \times \text{N} - \text{Зоб}, \quad (1.4)$$

где Ззп - затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

Реп - число работников, обучившихся смежным профессиям;

N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

Зоб - затраты на обучение.

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц) вычисляют по формуле (1.5):

$$\text{Эп} = \text{Р} \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}), \quad (1.5)$$

где Р - количество работников;

Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

П - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников.

Эффект воздействия программы обучения работников на производительность труда и качества продукции может быть определен по следующей формуле (1.6):

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (1.6)$$

где P - продолжительность программы обучения на производительности труда и другие факторы результативности;

N - количество обученных работников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (например, рост результативности труда, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного работника.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Однако предприятия различных форм собственности (государственные, коммерческие и т. д.) имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов [9, с. 167].

Поэтому общими критериями эффективности могут быть следующие:

- Срок окупаемости затрат на персонал;
- Размер прироста доходов;
- Минимизация текущих затрат;
- Максимизация прибыли;
- Минимизация издержек за счет затрат на персонал.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и

обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

Таким образом, в результате изучения теоретико – методических основ понятия мотивации труда персонала, можно сделать следующие выводы:

Мотивация – это побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека.

Был перечислен ряд определений мотивации, приведены и проанализированы методы и виды мотивации персонала, понятия стимулирования персонала. В системе ценностей предприятия, управление мотивацией труда, должно стать основой, выбраны оптимальные методы мотивации персонала и их комбинации, чтобы усилия работника стали наиболее результативными и эффективными;

Для достижения эффективной мотивации труда организации необходимо обладать определенными мотивационными ресурсами. Такими ресурсами, должны стать принципы социального партнерства, трудовой потенциал предприятия, эффективная организация труда и грамотная социальная политика, проводимая на предприятии;

Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Организационно–экономическая характеристика организации

Департамент образования Белгородской области является органом исполнительной власти Белгородской области, осуществляющим управление в сфере образования, в том числе дополнительного профессионального педагогического образования, обеспечивающим проведение Правительством Белгородской области единой государственной политики в сфере образования (за исключением организации профессионального образования на территории Белгородской области), а также уполномоченным органом исполнительной власти Белгородской области, осуществляющим полномочия Российской Федерации в области образования, переданные для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии со статьей 28.1 Закона Российской Федерации «Об образовании».

Юридический адрес Департамента: 308005, Российская Федерация, город Белгород, Соборная площадь, дом 4.

Департамент образования Белгородской области осуществляет свою деятельность на основании положения о Департаменте Белгородской области (Приложение 1).

Департамент в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, Федеральными законами, Указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, Постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, приказами и инструкциями министерств и ведомств Российской Федерации, Уставом Белгородской области, законом Белгородской области от 31 октября 2014 года №314 «Об образовании в

Белгородской области», а также иными законами Белгородской области, постановлениями и распоряжениями Губернатора и Правительства Белгородской области, настоящим Положением, а также другими правовыми актами, касающимися деятельности Департамента.

Основные задачи Департамента:

1. Обеспечение участия в проведении Правительством области единой государственной политики в области образования, обеспечивающей необходимые условия для реализации конституционного права граждан на образование.

2. Осуществление полномочий исполнительного органа государственной власти Белгородской области в сфере образования, а также полномочий Российской Федерации в указанной сфере, переданных в соответствии с Федеральным законодательством для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

3. Участие в разработке и реализации государственных программ Белгородской области, направленных на развитие образования с учетом региональных социально-экономических, экологических, культурных, демографических и других особенностей области, участие в реализации государственных программ Российской Федерации, связанных с развитием системы образования.

4. Общее руководство в сфере образования в Белгородской области.

5. Повышение доступности и качества образовательных услуг в соответствии с требованиями инновационного развития экономики и современными потребностями общества.

6. Создание условий для активизации инновационной деятельности в сфере образования Белгородской области.

7. Поддержка культурных традиций в сфере образования Белгородской области.

8. Реализация единой политики в области внедрения новых педагогических и информационных технологий.

9. Организация системы работы с одаренными детьми, адресной социально-педагогической поддержки детей, имеющих повышенную мотивацию к обучению.

10. Организация системы работы с детьми, подростками с отклонениями в поведении и ограниченными возможностями здоровья.

11. Участие в реализации кадровой политики в сфере образования Белгородской области.

12. Участие в формировании и развитии государственно-частного партнерства, вариативных, в том числе новых организационно-правовых, форм предоставления дошкольного образования.

13. Совершенствование организационно-экономического механизма функционирования системы образования Белгородской области.

14. Развитие международного, внешнеэкономического и межрегионального сотрудничества в системе образования.

В Департаменте образования Белгородской области структура управления линейно-функциональная (Приложение 2). В 2016 году штат сотрудников состоит из 65 человек, в таблице 2.1 представим организационную структуру управления.

Таблица 2.1

Организационная структура управления Департамента образования
Белгородской области

Наименование структурных подразделений	Количество человек
Управление ресурсного обеспечения	7
Центр государственных закупок и материально-технического обеспечения	20
Управление – организационно контрольной и проектной деятельности	8
Управление общего, дошкольного и дополнительного образования	15
Управление по контролю и надзору в сфере образования	15
Итого	65

Из таблицы 2.1 видно, что структура Департамента состоит из 5 управлений. Во главе Департамента стоит заместитель Губернатора области – начальник департамента. Ему подчиняются руководители структурных подразделений:

1. Заместитель начальника департамента – начальник управления ресурсного обеспечения. В его руководстве находятся такие отделы как отдел экономики и прогнозирования, контрольно-ревизионный отдел, централизованная бухгалтерия. Все отделы функционируют между собой.

2. Первый заместитель начальника департамента – начальник управления организационно-контрольной и проектной деятельности. Сюда входят: отдел кадрового и правового обеспечения, отдел организационно-контрольной деятельности, отдел делопроизводства, отдел проектной деятельности.

3. Управление общего, дошкольного и дополнительного образования.

4. Управление по контролю и надзору в сфере образования. Отделы занимаются аккредитацией, подтверждением документов об образовании и квалификации, контролем качества образования, надзором за соблюдением законодательства в сфере образования.

5. Помощник заместителя Губернатора области – главный специалист. Линейные подразделения, как правило, осуществляют основную производственную деятельность, так же обеспечивают работу основных подразделений. Функциональные подразделения, в свою очередь, отвечают за само функционирование процесса производства.

Далее рассмотрим финансовое обеспечение деятельности Департамента образования Белгородской области в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели финансового состояния Департамента образования Белгородской области за 2015 – 2017 год (в тыс. руб.)

Показатели	Годы			Отклонение (+/-)	
	2014	2015	2016	2016 от 2014	2016 от 2015
Налоговые и неналоговые доходы	7020242	7120242	7620242	600000	500000
Государственная пошлина	2170630	2270631	2370631	200001	100000
Безвозмездное поступление от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации	519275580	520258580	524255580	4980000	3997000
Доход от оказания платных услуг (работ) и компенсации затрат государства	806054	814700	816757	10703	2057
Штрафы, санкции, возмещение ущерба	4022655	4136655	4435955	413300	299300
Итого	533295161	534600808	539499165	6204004	4898357

Из таблицы 2.2 видно, что показатели финансового состояния Департамента образования Белгородской области на 2014 год существенно отличаются с показателями финансового состояния 2016 года, отклонение составило 6204004 рублей, а показатели финансового состояния на 2015 год существенно отличаются от 2016 года, отклонение составило 4898357 рублей. Таким образом, можно отметить, что в 2016 году происходит увеличение бюджетных и внебюджетных средств для Департамента образования Белгородской области.

Основной особенностью осуществления процесса финансирования Департамента образования Белгородской области в социальной сфере, а именно к таковой следует отнести систему образования, выведение в плановые не экономических, а социальных показателей, для которых также выведены числовые значения. Основной целью процесса финансирования в рамках реформирования системы управления общим и дошкольным

образованием выдвинуто «Создание средствами образования условий для формирования личной успешности жителей города Белгород».

Рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов Департамента образования Белгородской области в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов Департамента образования Белгородской области на 2014 – 2016 год (в тыс. руб)

Виды основных фондов	2014		2015		2016		Отклонение (+/-)
		%		%		%	
Подведомственные организации: ОГБУ «БЕЛРЦОКО»	380000000	20	390000000	21	398000000	21	18000000
ОГАУ «ЦТПОУ»	420000000	25	430000000	25	436000000	25	16000000
Государственные образовательные учреждения	388765000	20	390765000	21	400769000	22	12004000
Учреждения среднего профессионального образования Белгородской области	401987000	25	409987000	23	419987000	23	18000000
Транспортные средства	2391754	10	2791754	10	3691754	9	1300000
Итого	1593143754	100	1623543754	100	1658447754	100	65304000

Проанализировав таблицу 2.3 «Состав и структура основных производственных фондов Департамента образования Белгородской области» можно увидеть, что в состав и структуру основных производственных фондов Департамента образования Белгородской области входят подведомственные организации: Областное государственное бюджетное учреждение «Белгородский региональный центр оценки качества образования», Областное государственное автономное учреждение «Центр технической поддержки образовательных учреждений», Государственные образовательные учреждения, Учреждения среднего профессионального образования Белгородской области, а также транспортные средства.

Состав и структура основных производственных фондов Департамента образования Белгородской области на 2014 год составила 1593143754 рублей, а на 2016 год – 1658447754 рублей, отклонение 2016 года по сравнению с 2014 года составило 65304000 рублей.

Изучив данные показатели можно сделать следующие выводы: в динамике положительной тенденцией является опережающий рост фондов в Департаменте образования Белгородской области, основные производственные фонды Департамента Белгородской области систематически обновляются.

Рассмотрим подробнее основные подведомственные организации, которые входят состав и структура основных производственных фондов Департамента образования Белгородской области:

1. Областное государственное бюджетное учреждение «Белгородский региональный центр оценки качества образования»:

Целями деятельности учреждения являются:

1. Создание системы комплексной независимой оценки качества системы образования в Белгородской области.

2. Информационно-аналитическое содействие Департаменту образования Белгородской области в определении стратегии развития системы образования области.

3. Координация деятельности органов и учреждений образования по мониторингу системы образования Белгородской области.

4. Повышение эффективности контрольно-оценочных процедур в образовательных учреждениях Белгородской области.

5. Содействие повышению эффективности управленческих решений в сфере образования.

Учреждение выполняет следующие задачи:

1. Разработка и внедрение системы контрольно-оценочных процедур по подготовке обучающихся на всех этапах обучения с использованием современных педагогических средств и методов.

2. Сбор и обобщение аналитических данных по содержанию и уровню образования в образовательных учреждениях Белгородской области.

3. Организация мониторинговых исследований учебных достижений обучающихся, проведение статистического анализа результатов тестирования.

4. Участие в организации и проведении итоговой аттестации выпускников IX классов общеобразовательных учреждений области, единого государственного экзамена (ЕГЭ) по заказу Учредителя.

5. Организация и проведение международных исследований PIRLS, PISA, TIMSS и др. на территории Белгородской области.

6. Сопровождение процедуры аттестации педагогических работников образовательных учреждений Белгородской области по поручению департамента образования, культуры и молодежной политики области.

7. Сбор статистической, социологической и иной информации о деятельности образовательных учреждений области, подготовка аналитических материалов на основе проведенных исследований, оказание консалтинговых услуг.

8. Подготовка и издание аналитических материалов по состоянию и тенденциям развития в регионе образовательных процессов и контроля деятельности образовательных учреждений.

2. Областное государственное автономное учреждение «Центр технической поддержки образовательных учреждений»:

Основной целью деятельности является создание единой информационной образовательной среды и организация доступа к административным и образовательным ресурсам органам управления образованием и образовательным учреждениям посредством информационно-коммуникационных технологий.

В рамках данного направления решаются следующие задачи:

1. Организация, поддержка и развитие корпоративной телекоммуникационной сети (департамент образования – органы управления образованием - образовательные учреждения);

2. Внедрение и сопровождение ИКТ, средств связи и телекоммуникаций, защиты информации структуры департамента образования в системе государственного и муниципального управления Белгородской области;

3. Обеспечение эксплуатации и технической поддержки вычислительной техники и периферийного оборудования, находящегося во владении или ведении Учредителя, а также модернизации учебно-технической базы системы образования области;

4. Техническая поддержка мероприятий, проводимых департаментом образования Белгородской области;

5. Оказание помощи образовательным учреждениям и органам власти по вопросам обеспечения выполнения Федеральных требований по оснащённости учебного процесса и оборудования учебных помещений;

6. Подготовка заключений и предложений по вопросам проведения закупок электронно-вычислительной техники и оказания услуг для нужд образовательных учреждений области;

7. Работа по контролю использования технических средств обучения в учебном процессе в составе комиссий департамента.

3. Государственные образовательные учреждения, в которые входят:

1. Областное государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Белгородский институт развития образования»;

2. Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования «Белгородский областной детский эколого-биологический центр»;

3. Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования детей «Белгородский областной Дворец детского творчества»;

4. Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Центр традиционной культуры»;

5. Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования детей «Белгородский областной Центр детского (юношеского) технического творчества»;

6. Государственное автономное учреждение дополнительного образования «Белгородский областной Центр детского и юношеского туризма и экскурсий»;

7. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Алексеевская образовательная школа-интернат»;

8. Государственное казенное вечернее (сменное) общеобразовательное учреждение «Алексеевская вечерняя (сменная) общеобразовательная школа»;

9. Государственное бюджетное образовательное учреждение «Белгородская коррекционная общеобразовательная школа-интернат №23»;

10. Областное государственное автономное образовательное учреждение общеобразовательная школа-интернат «Белгородский инженерный юношеский лицей-интернат»;

11. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Валуйская общеобразовательная школа-интернат»;

12. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Валуйская общеобразовательная школа - интернат №1»;

13. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Корочанская школа-интернат»;

14. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение школа-интернат «Царев-Алексеевский кадетский корпус» Белгородской области;

15. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Новооскольская специальная общеобразовательная школа-интернат».

4. Учреждения среднего профессионального образования Белгородской области, в которые входят:

1. Белгородский педагогический колледж;
2. Валуйский колледж;
3. Старооскольский педагогический колледж;
4. Яковлевский педагогический колледж.

Также Департамент образования Белгородской области оснащен транспортными средствами для обеспечения качественного и безопасного обслуживания персонала и обучающихся государственных образовательных учреждений системы Департамента образования Белгородской области.

Таким образом, нами была рассмотрена организационно-экономическая характеристика Департамента образования Белгородской области и было выявлено:

1. Департамент образования Белгородской области является органом исполнительной власти Белгородской области. В своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральными конституционными законами, Федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации и другими нормативно-правовыми актами.

2. Штат Департамента образования Белгородской области состоит из 65 человек. Структура управления в Департаменте линейно-функциональная.

3. Основные производственные фонды Департамента образования Белгородской области систематически обновляются. Финансирование Департамента осуществляется из средств федерального и местного бюджетов области.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Департамент образования Белгородской области является органом исполнительной власти Белгородской области, осуществляющим управление в сфере образования.

Структура управления в Департаменте – линейно-функциональная. Это простейшая форма организации управления иерархического типа, характеризующаяся тем, что во главе каждого звена или подразделения стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти.

Основные источники информации при анализе системы управления персоналом: положение о Департаменте образования Белгородской области, правила внутреннего распорядка, должностная инструкция, штатное расписание.

Всю работу с персоналом в организации осуществляют консультанты отдела кадрового и правового обеспечения. В их задачи входит:

- оформление приема, перевода и увольнения персонала,
- ведение и учет трудовых книжек,
- подготовка необходимых материалов для квалификационных и аттестационных комиссий,
- оформление и учет отпусков сотрудников,
- оформление и выдача справок,
- организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка организации.

Анализ основных кадровых процессов в организации проводится на основе данных таблицы 2.4. Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализируя данные таблицы можно проследить тенденцию изменения численности персонала в Департаменте образования Белгородской области.

Рассмотрим анализ основных кадровых процессов в Департаменте образования Белгородской области в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ основных кадровых процессов в Департаменте образования
Белгородской области

Показатель	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
Численность персонала на начало года, чел.	61	63	65	6,1
Среднесписочное число работников, чел.	61	63	65	6,1
Принято всего, чел.	1	3	8	10,7
Выбыло всего, чел.	0	0	10	15,3
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию	0	0	10	15,3
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Численность на конец года, чел	61	63	65	6,1
в т.ч. по болезни (Кабс/б)	0	0	0	0

Из таблицы 2.4 «Анализ основных кадровых процессов в Департаменте образования Белгородской области» видно, что численность персонала в 2016 году 65 человек (6,1%).

Сокращение штатов в 2016 году не происходило. Текучесть кадров происходит, в основном, по причине не удовлетворенности сотрудников заработной платой.

Далее рассмотрим структуру персонала в Департаменте образования по категориям в таблице 2.5

Таблица 2.5

Структура персонала в Департаменте образования Белгородской области

Категории персонала	2014	2015	2016	Отклонения 2016/2014 %
Персонал всего в том числе:	61	63	65	+ 6,1
Руководители	13	13	13	0
Специалисты	28	30	35	+ 20,0
Рабочие	13	14	17	+ 23,5
Итого	54	57	65	+ 16,9

В Департаменте образования Белгородской области по данным на 2016 год работает в аппарате управления 48 человек. Из них 13 – руководители и 35 человек – специалисты, рабочие – 17 человек.

Важным этапом анализа системы управления персоналом в Департаменте образования Белгородской области является анализ качественного состава трудовых ресурсов в организации, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию. Рассмотрим распределение персонала по возрасту в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту на 2016 год

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
До 20	0	0	0	0	0	0
20-30	0	0	8	22	1	6
30-40	5	15	12	34	2	12
40-50	7	46	10	29	11	65
50-60	1	31	5	15	3	17
Свыше 60	0	0	0	0	0	0
Итого	13	100	35	100	17	100

Проанализировав таблицу 2.6 «Распределение персонала по возрасту на 2016 год» мы видим, что в Департаменте образования Белгородской области работают руководители, начиная с 30 лет и по 60 лет, всего руководителей 13 человек, из них в категории от 30 лет до 40 лет – 5 руководителей (15%); в

категории от 40 лет до 50 лет – 7 руководителей (46%), в категории от 50 лет до 60 лет - 1 руководитель (31%).

Специалистов всего 35 человека: из них в категории от 20 лет до 30 лет – 8 человек (22%); в категории от 30 лет до 40 лет - 12 человек (34%); в категории от 40 лет до 50 лет – 10 человек (29%), в категории от 50 лет до 60 лет - 5 человек (15%). Рабочих всего 17 человек: из них в категории от 20 лет до 30 лет – 1 человек (6%); в категории от 30 лет до 40 лет - 2 человек (12%); в категории от 40 лет до 50 лет – 11 человек (65%), в категории от 50 лет до 60 лет - 3 человека (17%).

Рассмотрим распределение персонала по полу в Департаменте образования Белгородской области на 2016 год в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу на 2016 год

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Руководители	2	13	11	22
Специалисты	5	34	30	60
Рабочие	8	53	9	18
Итого	15	100	50	100

Из таблицы мы видим, что в Департаменте образования Белгородской области количество работающих женщин – 50 человек, больше на 35 человек, чем работающих мужчин – 15 человек.

Рассмотри распределение персонала по трудовому стажу на 2016 год в Департаменте образования Белгородской области в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу на 2016 год

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	1	8	8	23	6	35
От 5 до 10	4	31	12	34	5	29
От 10 до 15	3	22	9	25	2	12
От 15 до 20	4	31	3	9	4	24
Свыше 20	1	8	3	9	0	10
Итого	13	100	35	100	17	100

По трудовому стажу распределение персонала произошло следующим образом:

1. До 5 лет стажа работы: руководителей - 1 человек, специалистов - 8 человек, рабочих - 6 человек;
2. От 5 до 10 лет стажа работы: руководителей – 4 человека, специалистов – 12 человек, рабочих – 5 человек;
3. От 10 до 15 лет стажа работы: руководителей – 3 человека, специалистов – 9 человек, рабочих – 2 человека ;
4. От 15 до 20 лет стажа работы: руководителей – 4 человека, специалистов – 3 человека, рабочих – 4 человека;
5. Свыше 20 лет стажа работы: руководителей – 1 человек, специалистов – 3 человека.

Рассмотрим распределение персонала по образованию в Департаменте образования Белгородской области на 2016 год в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию на 2016 год

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	0	0	0	0	0	0
Среднее специальное	0	0	0	0	10	59
Незаконченное высшее	0	0	0	0	1	6
Высшее	12	92	35	100	6	35
Ученая степень	1	8	0	0	0	0
Итого	13	100	35	100	17	100

Из таблицы 2.9 мы видим, что в Департаменте образования Белгородской области сотрудники имеют, как высшее образование, так и средне-специальное образование.

Следующим этапом анализа системы управления в Департаменте образования Белгородской области является оценка система оплаты труда.

Рассмотрим анализ заработной платы персонала в Департаменте образования на 2014 - 2016 годы в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Анализ заработной платы персонала в Департаменте образования
Белгородской области (руб.)

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2016 год в % к 2014 году
Персонал, всего в том числе:				
Руководители	1858592	1858692	1853592	- 0,26
Специалисты	2429616	2603160	3037020	+ 0,2
Рабочие	921648	992544	1205232	+ 0,23

Из таблицы 2.10 «Анализ заработной платы в Департаменте образования Белгородской области (руб.)» можно заметить, что у руководителей годовой фонд заработной платы на 2016 год составил 1853592 рублей, меньше чем за 2014 и 2015 годы, у специалистов годовой фонд заработной платы на 2016 год составил 3037020 рублей, у рабочих годовой фонд заработной платы на 2016 год составил 3037020 рублей.

При анализе заработной платы персонала в Департаменте образования Белгородской области мы руководствовались распоряжением правительства Белгородской области об утверждении штатных расписаний Департамента образования Белгородской области от 24 апреля 2017 года, № 200 – рп.

Системой управления персоналом в Департаменте занимается отдел кадров и правового обеспечения. Руководит отделом кадров начальник отдела кадров.

Структура, численность и штатное расписание (Приложение 4) Отдела определяется в соответствии с положением о Департаменте на основании постановления Губернатора области и приказа начальника Департамента – из положения об отделе кадрового и правового обеспечения управления ресурсного обеспечения департамента образования Белгородской области (Приложение 5).

В состав отдела кадров и правового обеспечения входят:

- начальник отдела;
- консультант по правовым вопросам;
- консультанты.

Отдел кадров и правового обеспечения возглавляет начальник.

Начальник отдела кадров и правового обеспечения назначается на должность и освобождается от должности начальником Департамента по представлению заместителя начальника департамента – начальника управления ресурсного обеспечения.

Начальник отдела кадров и правового обеспечения непосредственно подчиняется заместителю начальника департамента и начальнику управления ресурсного обеспечения Департамента; вносит предложения начальнику Департамента по структуре и штатному расписанию отдела кадров и правового обеспечения, а также кандидатурам на должности работников отдела.

Также начальник отдела кадров и правового обеспечения распределяет обязанности между работниками отдела, обеспечивает повышение их профессиональной квалификации. Руководит деятельностью отдела. Начальник отдела кадров и правового обеспечения и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на него настоящим положением задач и осуществление своих функций.

Обеспечивает подготовку проектов нормативно-правовой документации, приказов, инструкций, указаний, рекомендаций, договоров и других документов, связанных с деятельностью отдела кадров и правового обеспечения. Планирует работу отдела, вносит предложения по поощрению работников отдела и наложению на них дисциплинарных взысканий.

Также обеспечивает взаимодействие специалистов отдела со специалистами других отделов Департамента. Подписывает (визирует) служебную документацию в пределах своей компетенции.

Консультант и консультант по правовым вопросам отдела кадров и правового обеспечения назначаются и освобождаются от занимаемой должности в соответствии с действующим законодательством РФ начальником Департамента.

Консультант и консультант по правовым вопросам Отдела несут персональную ответственность за выполнение возложенных на них должностных обязанностей.

Деятельность специалистов отдела строится на основе взаимозаменяемости. В отсутствие одного из специалистов (командировка, отпуск, болезнь) его функции распределяются между другими специалистами начальником отдела в порядке, установленном федеральным и областным законодательством о труде и гражданской службе.

В отсутствие начальника отдела кадров и правового обеспечения (командировка, отпуск, болезнь) его функции исполняет консультант или консультант по правовым вопросам отдела, с их письменного согласия.

Рассмотрим должностную инструкцию начальника отдела кадров:

1. Начальник отдела кадров относится к категории руководителей.
2. На должность начальника отдела кадров назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет.

3. Назначение на должность начальника отдела кадров и освобождение от нее производится приказом начальника Департамента.

Начальник отдела кадров должен знать:

- Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом;
- Трудовое законодательство;
- Структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;
- Кадровую политику и стратегию предприятия;

- Порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- Источники обеспечения организации кадрами;
- Состояние рынка труда;
- Системы и методы оценки персонала;
- Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;
- Порядок оформления, ведения и хранения документации.

Начальник отдела кадров в своей деятельности руководствуется:

- Положением об отделе кадров;
- Настоящей должностной инструкцией;
- Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно начальнику Департамента.

– На время отсутствия начальника отдела кадров (болезнь, отпуск, командировка, пр.) его права и обязанности переходят к его заместителю, а при отсутствии такового – к лицу, назначенному приказом начальника Департамента.

Сотрудники отдела кадров и правового обеспечения осуществляют процесс трудоустройства в Департамент образования Белгородской области.

Поступающие на работу в Департамент образования предъявляют в отдел кадров паспорт, трудовую книжку, диплом или удостоверение, справку об образовании и военный билет. Специалист отдела кадров на основании заявления заполняет на принимаемого «приказ о приеме» на работу – форма Т-1 и две личные карточки: для отдела кадров и для формы Т-2.

Рассмотрев процедуру прием нового сотрудника на работу в Департамент образования Белгородской области необходимо учесть тот факт, что устроиться на работу в Департаменте образования Белгородской области не так просто, как может нам показаться на первый взгляд.

Департамент образования Белгородской области в свою очередь объявляет о проведении конкурса на замещение вакантной должности.

Гражданином на конкурс представляются следующие документы:

а) личное заявление на имя заместителя Губернатора Белгородской области;

б) собственноручно заполненная и подписанная анкета установленной формы с приложением фотографии (размер 3 x 4 см);

в) копия паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);

г) документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, квалификацию и стаж работы:

– копия трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые), заверенная нотариально или кадровой службой по месту работы (службы), или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина;

– копии документов об образовании и о квалификации, а также по желанию гражданина копии документов, подтверждающих повышение или присвоение квалификации по результатам дополнительного профессионального образования, документов о присвоении ученой степени, ученого звания, заверенные нотариально или кадровой службой по месту работы (службы);

д) документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению (форма № 001-ГС/у);

е) копия документа воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);

ж) сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера членов своей семьи.

Государственный гражданский служащий департамента образования Белгородской области, изъявивший желание участвовать в конкурсе, подает заявление на имя заместителя Губернатора Белгородской области, сведения о

своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера членов своей семьи в соответствии с нормами действующего законодательства.

Таким образом, нами был рассмотрен анализ системы управления персоналом в Департаменте образования Белгородской области. Анализ основных кадровых процессов показал, что движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа системы управления персоналом. В Департаменте образования Белгородской области в 2016 году работают 65 высококвалифицированных специалиста. Штат полностью укомплектован. Сокращение штатов в 2016 году не происходило. Текучесть кадров происходит по причине не удовлетворенности заработной платы сотрудников. Распределение персонала по полу показал, что в Департаменте образования Белгородской области количество работающих женщин – 50, мужчин – 15 человек. Во главе Департамента стоит заместитель Губернатора области – начальник департамента. Ему подчиняются линейные руководители структурных подразделений.

2.3. Исследование методов и форм мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области

В настоящее время, мотивация государственных служащих сохраняет свои малоперспективные основы. Так, в частности, заработная плата таких государственных работников на порядок ниже, чем у тех, кто работает в коммерческих организациях. А указанный в условиях работы социальный пакет (оплачиваемые отпуска, больничные листы, путевка в санаторий, материальная помощь, компенсация за неиспользованную путевку, медицинское страхование гражданского служащего, а также членов его семьи) далеко не отвечает реальности и требованиям самих людей. Внутреннее и профессиональное развитие, как и карьерный рост в сфере государственной деятельности, к сожалению, находится не на самом

высоком уровне. Именно поэтому мотивация государственных и бюджетных служащих является первостепенной задачей в управлении персоналом в административном аппарате государства.

Для более детального уяснения проблемы в процессе прохождения практики мы провели опрос в форме свободного интервью среди сотрудников организации. Мной было опрошено 50 человек в возрасте от 23 до 55 лет, основной целью было выяснить мотивы поступления на работу в государственную структуру. Наиболее распространенными стали следующие варианты ответов:

1. Я зарабатываю на жизнь (15 чел.)
2. Я служу государству (10 чел.)
3. Стабильная заработная плата (7 чел.)

Среди прочих встречались и другие варианты ответов такие как:

1. Я устанавливаю полезные связи (7чел.)
2. Я набираюсь опыта.(6 чел.)
3. Работать в госструктуре престижно.(4 чел)
4. Затрудняюсь ответить (2 чел.)

Рассмотрим мотивы поступления на работу в государственную структуру в % - рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 Мотивы поступления на работу в государственную структуру (%)

Проанализировав полученные результаты, можно сделать вывод, что молодые служащие в возрасте от 23 до 30 лет в меньшей степени думают о служении гражданам и стране и в большей степени ориентируются на установление полезных связей и получении опыта. А старшее поколение от 31 до 55 лет отмечало финансовую сторону вопроса (получение заработной платы).

В ходе исследования выяснилось, что руководитель считает, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты. Однако это не единственный критерий. Помимо финансовых вопросов не менее важное значение для эффективного управления подчиненными, повышая их мотивацию, имеет атмосфера на рабочем месте, широта полномочий, возможность для карьерного роста, уважительное отношение, разумность указаний и управленческих задач.

Также отметим, что общение – это основное направление деятельности руководителя. В конце концов, вероятность качественного выполнения

подчиненными поставленных задач зависит, прежде всего, от людей, которые должны их выполнять.

Кроме того, на мотивацию сотрудников также влияют: безопасные и достаточно комфортные условия труда, наличие социальных гарантий и стабильной заработной платы, общеизвестные правила, определяющие начисление премий, бонусов и прочих вознаграждений.

Стоит помнить о дополнительном результате правильной мотивации сотрудников – хорошем моральном климате в организации, который в свою очередь становится дополнительным стимулом для улучшения производительности труда подчиненных сотрудников.

В процессе поиска и компоновки информации для выпускной квалификационной работы мы столкнулись с такими проблемами.

Одной из самых главных проблем было нежелание некоторых служащих сотрудничать. Многие ссылались на недостаточное количество времени, другие просто не владели необходимой информацией – это говорит нам о том, что персонал не знает о существующих в организации системе поощрения и мотивации служащих.

Еще одна проблема это отсутствие эффективной системы взаимодействия между руководством и сотрудниками. Таким образом, сотрудники не могут донести до вышестоящих лиц свои пожелания и предложения, что в свою очередь мешает построению адекватного механизма стимуляции и мотивации сотрудников.

В ходе исследования было выявлено, что самыми востребованными возможностями поощрения в Департаменте образования Белгородской области стали:

1. Простые слова благодарности;
2. Поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков;
3. Организация различных образовательных процессов, спортивных соревнований, корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала;

4. Официальное поздравление сотрудника с увеличением его государственного стажа еще на один год;
5. Награждение различными грамотами (Приложение 3);
6. Присвоение званий, например, «Лучший работник года»;
7. Размещение на доске почета фотографий лучших работников;
8. Вручение памятных сувениров, ценных подарков и прочее.

Среди наиболее значимых факторов, препятствующих результативной работе государственных служащих, нами были отмечены следующие:

1. Отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов;
2. Низкий уровень материально-технического обеспечения рабочего места;
3. Отсутствие механизма должностного роста;
4. Возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки.

Проанализировав представленные данные в процессе исследования, приходим к выводу, что в Департаменте образования Белгородской области города Белгорода необходимо расширить перечень возможных способов поощрения сотрудников или сделать более доступными те, которые уже существуют.

Дополнительным методом формирования мотивации у госслужащего является профессиональный рост. Кадровые службы слабо используют планирование карьеры в качестве фактора мотивации госслужащего. Многие чиновники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений госслужащего и государственного органа о потенциальных возможностях служащих, а так же, как это ни парадоксально, нововведениями на государственной службе. Если в результате выборов или назначения в государственный орган приходит новый руководитель, он, как правило, приводит свою команду, вносит коррективы в структуру и персональный состав аппарата. И тогда надежды многих госслужащих на

продвижение по службе остаются нереализованными. Особую актуальность в связи с этим приобретает проблема объективной оценки профессиональной деятельности служащих.

Подводя итог, можно сделать вывод, что в сфере государственной службы невозможно не говорить о материальной мотивации, о немонетарных методов: профессиональный рост, дополнительные гарантии и компенсации, социальные льготы становятся самыми существенными мотивирующими факторами.

Система мотивации служащих Департамента образования Белгородской области должна осуществляться по отношению к каждому сотруднику индивидуально, ее нужно строить исходя из анализа потребностей работников, она должна быть гибкой, учитывать профессиональные, возрастные особенности коллектива. Каждый сотрудник должен знать, за что вознаграждают или наказывают в организации, для этого нужны четкие критерии оценки эффективности работы персонала. Различные перемены в государственном учреждении, такие как ее рост или реорганизация требуют приспособления системы мотивации с учетом изменяющихся факторов.

Таким образом, при изучении основ управления данным государственным учреждением стало выявлено: работа служащих направлена на реализацию общенародных интересов и зависит от высокой ответственности за принятые решения и действия, четкой трудовой дисциплины, требует развития интеллектуального и творческого потенциала для принятия решений и выполнения поставленных задач.

Но на данный момент стоит разобраться с целым рядом проблем:

1. Почему образованные, опытные специалисты уходят из государственных структур в коммерческие организации?
2. Как правильно мотивировать кадры?

3. Что нужно сделать, чтобы служащие в государственных структурах постоянно росли в профессиональном и личностном плане, а отдача от их деятельности увеличивалась?

Рассмотрев мотивацию персонала в Департаменте образования Белгородской области города Белгорода мы пришли к выводу, что совершенствование системы мотивации труда персонала в Департаменте Белгородской области города Белгорода является неотъемлемой частью и важным фактором улучшения существующей системы мотивации в организации.

Исследовав методы и формы мотивации труда персонала в Департаменте образования города Белгород, нами были выявлены такие проблемы как:

1. Отсутствие карьерного роста. Многие чиновники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений госслужащего и государственного органа о потенциальных возможностях служащих. Мотивация государственных и бюджетных служащих является первостепенной задачей в управлении персоналом в административном аппарате государства;

2. Заработная плата не соответствует ожиданиям персонала. В ходе исследования выяснилось, что руководители считают, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты. Заработная плата государственных работников на порядок ниже, чем у тех, кто работает в коммерческих организациях;

3. Перегруженность персонала отчетной работы. Одним сотрудникам достается больше работы, чем другим, в силу различий в степени увлеченности проектами, в квалификации, способностях. Необходимо сбалансировать загруженность персонала, чтобы этот фактор не влиял отрицательно на результаты деятельности Департамента образования Белгородской области.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

3.1 Мероприятия по реализации проектных мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в организации

Рассмотрев мотивацию персонала в Департаменте образования Белгородской области города Белгорода выяснилось, что совершенствование системы мотивации труда персонала в Департаменте Белгородской области города Белгорода является неотъемлемой частью и важным фактором улучшения существующей системы мотивации в организации.

Исследовав методы и формы мотивации труда персонала в Департаменте образования города Белгород, нами были выявлены такие проблемы как:

1. *Отсутствие карьерного роста.* Многие чиновники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений госслужащего и государственного органа о потенциальных возможностях служащих. Мотивация государственных и бюджетных служащих является первостепенной задачей в управлении персоналом в административном аппарате государства;

2. *Заработная плата не соответствует ожиданиям персонала.* В ходе исследования выяснилось, что руководители считают, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты. Заработная плата государственных работников на порядок ниже, чем у тех, кто работает в коммерческих организациях;

3. *Перегруженность персонала отчетной работы.* Одним сотрудникам достается больше работы, чем другим, в силу различий в степени увлеченности проектами, в квалификации, способностях.

Необходимо сбалансировать загруженность персонала, чтобы этот фактор не влиял отрицательно на результаты деятельности Департамента образования Белгородской области.

Для повышения эффективности деятельности Департамента образования Белгородской области города Белгорода необходимо формирование более эффективной мотивационной политики, вследствие чего у работников появится заинтересованность и энтузиазм.

Для эффективной деятельности организации и совершенствования системы мотивации труда персонала предлагаются следующие рекомендации:

1. Так как в Департаменте образования Белгородской области отсутствует кадровый резерв, на освободившиеся вакансии набирают работников со стороны. Работники, принятые со стороны, зачастую не знают специфику работы организации, долгое время адаптируются, что негативно сказывается на работе Департамента.

Для более эффективной деятельности Департамента, для развития работников, для повышения квалификации персонала предлагаем сформировать кадровый резерв среди сотрудников Департамента.

Подготовка кадрового резерва должна вестись по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку.

Кадровый резерв – группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными компетенциями, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку и отобранных на основании требований, установленных в Департаменте образования Белгородской области.

Формирование кадрового резерва в Департаменте образования Белгородской области должно осуществляться в целях:

- эффективного управления кадровым потенциалом;

- оптимизации количественного и качественного состава сотрудников предприятия;

- обновления, как административно-управленческого персонала, так и повышения персонала в должности. Что способствует мотивации сотрудников и повышению корпоративной культуры в Департаменте образования Белгородской области.

Задачи формирования и развития кадрового резерва среди персонала Департамента:

- совершенствование деловых и профессиональных компетенций у работников Департамента образования Белгородской области;

- оперативное замещение вакантных управленческих должностей и рабочего персонала;

- сокращение периода профессиональной адаптации работников;

- планирование и развитие карьеры работников Департамента.

Основные принципы формирования кадрового резерва:

- законность;

- гласность;

- добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности;

- объективность оценки профессиональных компетенций работников и результатов их профессиональной деятельности;

- соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв и их профессиональной реализации.

Резерв управленческих кадров и работающего персонала в Департаменте образования Белгородской области является источником для подбора и отбора кандидатов для назначения на вакантную должность.

Порядок формирования кадрового резерва в Департамент образования Белгородской области:

Должности, на которые формируется кадровый резерв: руководители и специалисты государственной гражданской службы Белгородской области.

Выдвижение кандидатов в кадровый резерв должно осуществляться на основе личного заявления работника. Претендентами на включение в состав кадрового резерва могут быть сотрудники, проработавшие в Департаменте не менее одного года, например.

Кандидат может претендовать на включение в резерв не более чем на одну должность. Кандидаты для включения в резерв должны представлять в отдел кадров:

- заявление на включение в кадровый резерв;
- характеристику-рекомендацию руководителя структурного подразделения;
- личную карту кандидата;
- анкету кандидата и анкету руководителя структурного подразделения;
- портфолио кандидата;
- копии документов о профессиональном образовании;
- копии документов, подтверждающие стаж работы и квалификацию;
- копии документов о профессиональных наградах, достижениях и др.
- иные документы (по желанию кандидата).

Сотрудник отдела кадров должен организовать психодиагностику личностных и профессионально-деловых качеств кандидата для отбора в кадровый резерв; организовать собеседования с кандидатом по компетенциям. Затем собрать и изучить материалы, характеризующие кандидата, подготовить заключение по соответствию кандидата требованиям к претендуемой должности.

Заключение по кандидату в резерв формируется на основании системы критериев отбора кандидатов в кадровый резерв, показателей, индикаторов и инструментов измерения личностных, деловых и профессиональных качеств кандидата для отбора в кадровый резерв, а также:

- анализа объективных данных о работнике (образование, опыт работы, повышение квалификации и др.);

- результатов психодиагностического тестирования личностных и профессиональных качеств;
- данных анкетного опроса;
- характеристики-рекомендации руководителя структурного подразделения;
- результатов собеседования по компетенциям;
- иные данные.

Решение по отбору кандидатов должно приниматься с учетом рекомендаций аттестационно-кадровой комиссии Департамента образования Белгородской области на внутренних совещаниях, открытым голосованием, простым большинством голосов на основе анализа данных о кандидатах в кадровый резерв, представленных отделом кадров. Отказ кандидата от участия в оценочных мероприятиях может быть основанием для отказа в рассмотрении его кандидатуры при формировании резерва. Кандидат, не прошедший отбор в кадровый резерв, может повторно в следующем году претендовать на включение в кадровый резерв Департамента образования Белгородской области.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по Департаменту образования Белгородской области. Единый список кандидатов в резерв пересматривается и утверждается приказом начальником, заместителем Губернатора Белгородской области.

Личные дела резервистов со всеми отчетными материалами формируются и хранятся в отделе кадров на время пребывания работника в кадровом резерве. Исключение из списка кадрового резерва производится приказом генерального директора в связи с неудовлетворительными показателями работы соответствующего работника, по результатам аттестации, по состоянию здоровья, с учетом возраста, в случае нарушения трудовой дисциплины.

Порядок работы с кадровым резервом в Департаменте образования Белгородской области. Работа с кадровым резервом должна включать в себя:

- выявление личностных, деловых и профессиональных качеств, необходимых для замещения должностей;
- формирование и утверждение плана мероприятий по подготовке кадрового резерва;
- разработку индивидуальных планов подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров;
- координацию профессионального обучения и повышения квалификации лиц, состоящих в кадровом резерве;
- планирование и мониторинг служебно-профессионального продвижения лиц, состоящих в кадровом резерве;
- замещение вакантных управленческих должностей лицами, состоящими в кадровом резерве.

Работа с лицами, включенными в резерв, должна осуществляться в соответствии с планом мероприятий по развитию кадрового резерва в Департаменте образования Белгородской области и индивидуальными планами подготовки резервистов, в которых предусматриваются мероприятия по приобретению и развитию необходимых для будущей работы компетенций:

- обучение в рамках принятой в Департаменте образования Белгородской области системы обучения, переподготовки и повышения квалификации работников;
- обучение по программам, ориентированным на подготовку кадрового резерва;
- обучение в учебных заведениях Российской Федерации и за рубежом;
- участие в профильных семинарах, конференциях, стажировках;
- изучение передового положительного опыта по направлениям деятельности;

- участие в мероприятиях Департамента образования Белгородской области по вопросам стратегии и тактики управления организацией, нормативно-правовой базы, научной, инновационной и образовательной деятельности;
- участие в разработке проектов, локальных нормативных актов;
- стажировка на резервной должности;
- временное замещение отсутствующих руководителей и специалистов на период их командировок, отпусков и т.п.;
- реализация проектной программы развития участника кадрового резерва;
- прочие мероприятия.

Индивидуальный план подготовки резервиста должен предусматривать:

- самообразование (изучение нормативно-правовой базы, должностных обязанностей, необходимых для эффективного исполнения обязанностей на претендуемую должность);
- участие в реализации программ Департамента образования Белгородской области;
- временное исполнение обязанностей претендуемой должности;
- участие в подготовке и проведении различных мероприятий;
- участие в проектной деятельности предприятия и др.

Индивидуальный план подготовки резервиста должен формироваться самостоятельно резервистом и утверждаться руководителем структурного подразделения и отделом кадров.

Лица, состоящие в кадровом резерве и подходящие для замещения образовавшейся вакантной должности, обладают преимущественным правом на замещение вакантной должности при прочих равных условиях с другими претендентами.

Состав личного дела (портфолио) резервиста: заявление о включении в кадровый резерв; личная карта кандидата; документы, послужившие

основанием для включения в кадровый резерв; копии сертификатов, дипломов, удостоверений; характеристика-рекомендация руководителя структурного подразделения; анкета кандидата и руководителя структурного подразделения; индивидуальные планы подготовки; отчеты о выполнении личного плана подготовки; результаты выполнения проектов; внутренние и внешние рекомендации, отзывы о результатах работы; иные документы.

Многие руководители структурных подразделений Департамента не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений госслужащего и государственного органа о потенциальных возможностях своих подчиненных и себя также.

2. Заработная плата не соответствует ожиданиям персонала. В ходе исследования выяснилось, что руководители считают, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты. Заработная плата государственных работников на порядок ниже, чем у тех, кто работает в коммерческих организациях. Для того, чтобы заработная плата соответствовала ожиданиям персонала необходимо изменить систему формирования премии государственных служащих в Департаменте образования Белгородской области.

Мы предлагаем наиболее распространенный метод мотивации при помощи стимулирования сотрудников Департамента с помощью премий, например:

– за достижения высоких количественных результатов работы (объема продукции или услуг, массы прибыли, производительности труда, рентабельности);

– за эффективное использование оргтехники (отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т.п.);

– за высокое качество оказываемой услуги (нет жалоб и замечаний со стороны руководителей и коллег);

– экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых; снижение материалоемкости, трудоемкости, зарплатоемкости).

Введению той или иной системы премирования предшествует тщательный экономический анализ. Определяющим фактором при решении вопроса о введении системы премирования является оценка ее влияния на снижение издержек производства и увеличение массы прибыли. В ходе обоснования системы определяется круг премируемых, количество и характер показателей (факторов) премирования, порядок их учета и оценки, размеры премий. Все это находит отражение в коллективном договоре или специальном положении о премировании, являющемся приложением к нему.

Таким образом, мы предлагаем. Выплачивать премии один раз в квартал сотрудникам департамента:

– за достижения высоких количественных результатов работы 10 % к заработной плате и за высокое качество оказываемой услуги, также 10% к заработной плате. Также предлагаем премии служащим за выполнения особо важных и сложных заданий в размере 20% к заработной плате. Стимулирующие выплаты (премии) по итогам работы за квартал.

Предлагаемые нами виды премий проводим в целях усиления материальной заинтересованности гражданских служащих в Департаменте образования Белгородской области, в целях повышении качества выполнения задач и реализации функций, возложенных на Департамент образования Белгородской области.

Источником стимулирующих выплат в Департаменте образования Белгородской области будет является стимулирующий фонд оплаты труда, состоящий из средств областного бюджета Белгородской области. Стимулирующий фонд оплаты труда будет также состоять из стимулирующей части фонда оплаты труда руководителя и стимулирующей части фонда оплаты труда специалистов.

Стимулирующая часть руководителей и специалистов должна устанавливаться по критериям оценки результативности и профессиональной деятельности от базового должностного оклада в пределах средств, направляемых на оплату труда.

Стимулирующий фонд оплаты труда руководителя должен определяться в процентном отношении от базового должностного оклада руководителя, установленного в соответствии с заключенным трудовым договором и квалификационной категорией по итогам аттестации.

Максимальная величина стимулирующего фонда оплаты труда руководителя за счет бюджетных средств в месяц должна быть 20% от оклада.

Максимальная величина стимулирующей части фонда оплаты труда специалистов также за счет бюджетных средств в месяц должна быть 20% от оклада.

3. Так как в Департаменте образования Белгородской области персонал, как правило, перегружен отчетной работой мы предлагаем:

- сотрудникам Департамента за переработанное время в течение года добавить пять календарных дней к отпуску;

- сотрудникам Департамента за интенсивную работу в течение года определить один день в неделю (пятницу) сокращенным рабочим днем (до 16-00 часов);

- для сотрудников Департамента, в целях корпоративной культуры, два раза в год (осенью и весной) объявить «День здоровья» с выездом на природу;

- сотрудникам Департамента один раз в год предложить бесплатные путевки в оздоровительные санатории и здравницы из фонда профсоюзной организации Департамента образования.

Целью проекта по совершенствованию мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области является разработка и внедрение понятной, логичной, обеспечивающей достижение целей организации системы мотивации персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников.

Рассмотрим основные цели проекта по совершенствованию мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области – таблица 3.1

Таблица 3.1

Цели проекта по совершенствованию мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области

Проблемы	Цели
<p>1.Отсутствие карьерного роста. Многие чиновники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений госслужащего и государственного органа о потенциальных возможностях служащих. Мотивация государственных и бюджетных служащих является первостепенной задачей в управлении персоналом в административном аппарате государства</p> <p>2.Зарботная плата не соответствует ожиданиям персонала. В ходе исследования выяснилось, что руководители считают, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты. Зарботная плата государственных работников на порядок ниже, чем у тех, кто работает в коммерческих организациях;</p> <p>3.Перегруженность персонала отчетной работы. Одним сотрудникам достается больше работы, чем другим, в силу различий в степени увлеченности проектами, в квалификации, способностях. Необходимо сбалансировать загруженность персонала, чтобы этот фактор не влиял отрицательно на результаты деятельности Департамента образования Белгородской области.</p>	<p>1.Разработать и утвердить проект по совершенствованию мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области;</p> <p>2.Внедрение новых форм стимулирующих выплат (премий).</p> <p>3.Разгруженность персонала отчетной работы;</p> <p>4.Сокращение текучки кадров в департаменте образования Белгородской области.</p>

Рассмотрим основные составляющие проекта по совершенствованию мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области в таблица 3.2.

Таблица 3.2

Логическая структура

проекта по совершенствованию мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области

Описание проекта	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: Совершенствование системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области	Улучшение деятельности организации от проведения проектных мероприятий в результате совершенствования системы мотивации персонала	Анкетирование персонала, результаты интервью	
Цель проекта: Удовлетворенность работников системой мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области	Анализ результатов деятельности	Анкетирование персонала, результаты интервью	Удовлетворенность работников системой мотивации персонала
Результаты: Снижение текучести кадров, удовлетворенность работников системой мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области, повышение репутации и укрепления имиджа организации, обеспечение организации стабильным высококвалифицированным коллективом.	Повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, улучшение работы персонала	Статистика удовлетворенности персонала системой мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области	
Действия: 1. Выявить причины и факторы, которые влияют на мотивацию труда персонала 1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области;	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Информационные средства	Затраты: из областного бюджета, Фонда профсоюзной организации	Первый заместитель начальника Департамента образования Белгородской области.

Из таблицы 3.2 «Логическая структура проекта по совершенствованию мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области» видно, что основными целями при разработке проекта являются:

1. Выявление причин и факторов, которые влияют на мотивацию персонала в Департаменте образования Белгородской области;
2. Разработка и утверждение проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области;
3. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области;

Основными задачами проекта являются:

- 1) Обеспечение и достижение целей организации при внедрении системы мотивации персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников;
- 2) Совершенствование системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области;
- 3) Повышение репутации и укрепление имиджа организации;
- 4) Снижение текучки кадров.

Представим проект по совершенствованию системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области - таблица 3.3.

**Проект по совершенствованию системы мотивации труда
персонала в Департаменте образования Белгородской области**

Наименование проекта	Проект по совершенствованию системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области на 2017 год
Основание для разработки проекта	Структура департамента образования Белгородской области, положения о департаменте образования Белгородской области, Приказ о системе наград и поощрений департамента образования Белгородской области, Положение о Почетной грамоте департамента образования Белгородской области, Положение о грамоте и дипломе департамента образования Белгородской области, отчет об исполнении бюджета, распоряжение правительства Белгородской области об утверждении штатных расписаний департамента образования Белгородской области, положение об отделе кадрового и правового обеспечения управления ресурсного обеспечения департамента образования Белгородской области, постановление Губернатора Белгородской области о кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области
Государственный заказчик	Департамент образования Белгородской области
Основные разработчики проекта	Первый заместитель начальника департамента образования Белгородской области, отдел кадров и правового обеспечения
Цели проекта	Удовлетворенность работников системой мотивации персонала, в Департаменте образования Белгородской области повышение репутации и укрепления имиджа организации, обеспечение организации стабильным высококвалифицированным коллективом.
Задачи проекта	1) Обеспечить и достигнуть цель организации при внедрении системы мотивации персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников; 2) Совершенствовать систему мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области; 3) Повысить репутацию организации; 4) Снизить текучку кадров.
Сроки реализации проекта	2017 год
Перечень основных мероприятий проекта	Организационные мероприятия; Социально-экономические мероприятия.
Ответственный исполнитель проекта	Начальник отдела кадрового и правового обеспечения
Исполнители основных мероприятий программы	Начальник управления организационно-контрольной и проектной деятельности, отдел кадров и правового обеспечения, отдел проектной деятельности, отдел экономики и прогнозирования.

Продолжение таблицы 3.3

Источники финансирования	Областной бюджет Белгородской области, Профсоюзная организация
Ожидаемые конечные результаты реализации проекта	Снижение текучести кадров; Удовлетворенность работников системой мотивации персонала; Повышение репутации и укрепления имиджа организации.
Контроль за исполнением	Первый заместитель начальника департамента образования Белгородской области, отдел кадров и правового обеспечения

Из таблицы 3.3 «Проект по совершенствованию системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области» мы видим, что все мероприятия проекта определены на основе представленных материалов по системе мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области.

В таблице 3.4 «Календарный план – график по проекту» предлагаем план-график работ по совершенствованию системы мотивации персонала в организации.

Таблица 3.4

Календарный план-график работ по совершенствованию системы мотивации персонала в организации.

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
Выявить причины и факторы, которые влияют на мотивацию персонала путем опросных методов исследования (анкетирование и интервью).	1 недели	Отдел кадрового и правового обеспечения
Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области.	1 неделя	Отдел кадрового и правового обеспечения
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области.	1 месяц	Отдел кадрового и правового обеспечения
Разработать и реализовать соответствующие организационные, социально-экономические меры.	1 месяц	Отдел кадрового и правового обеспечения

Данный график отражает основные этапы совершенствования системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области.

Внедрение мероприятий проводится поэтапно: выявление проблем, которые предполагается решить; разработка мероприятий для достижения поставленных целей; обоснование необходимости внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации персонала; расчет социально - экономической эффективности проекта; определение стоимости реализации проектных мероприятий; определение социально-экономического эффекта от их внедрения проектных мероприятий.

Внедрение проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области позволит снизить текучесть кадров, усилит удовлетворенность работников системой мотивации, повысит репутацию и укрепит имидж организации.

Конкретные даты мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области зависят от момента начала реализации проекта. Рассмотрим предлагаемый нами календарный план реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области. - таблица 3.5

Таблица 3.5

Календарный план реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области

Мероприятия проекта	Месяцы						
	май	июнь	июль	август	сентябрь	ноябрь	декабрь
Выявить причины и факторы, которые влияют на мотивацию персонала путем опросных методов исследования (анкетирование и интервью).		//// /	/				

Продолжение таблицы 3.5

Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области.	/	//// /					
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области.			//// /	/			
Разработать и реализовать соответствующие организационные, социально-экономические меры.			//// /	//////	//// /		

Первый заместитель начальника Департамента образования Белгородской области должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача начальника донести важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 5 месяцев.

Рассмотрим матрицу ответственности в таблица 3.6.

Таблица 3.6

Матрица ответственности группы проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области

Работа	Группа проекта		
	Отдел кадров и правового обеспечения	Начальник департамента образования Белгородской области	Профсоюзная организация
Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области.	О	Р	Д
Выявить причины и факторы, которые влияют на мотивацию персонала путем опросных методов исследования (анкетирование и интервью).	О	Р	И

Продолжение таблицы 3.6

Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы мотивации персонала в департаменте образования Белгородской области.	О	Р	Д
Разработать и реализовать соответствующие организационные, социально-экономические меры.	О	Р	Д
Сокращение текучки кадров в департаменте образования Белгородской области	О	Р	И

Где:

«Р» – руководит,

«С» – согласовывает,

«Д» – анализирует,

«О» – организует,

«И» – исполняет.

Далее проведем идентификацию рисков проекта по совершенствованию системы мотивации персоналом в Департаменте образования Белгородской области. Документирование рисков осуществляется в Реестре рисков - таблица 3.7.

Таблица 3.7

Риски предлагаемого проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в Департаменте образования Белгородской области

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
-------	---	---	---	-------------------------------------

Продолжение таблицы 3.7

1.	Риск отказа от участия в мероприятиях по совершенствованию системы мотивации персонала	Негативное отношение к мероприятиям, конфликты в организации	Заблаговременное информирование работников организации о внедрении мероприятий по мотивации персонала	Моральное и материальное стимулирование за участие в процедуре
2.	Риск отторжения предложенных процедур работником	Отказ работника в участии в мероприятиях	Введение контроля	
3.	Риск быстрого ухода из организации	Работник покидает организацию	Введение системы обратной связи с работником – его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки в отношении организации к персоналу в целом.	

Таким образом, можно отметить, что внедрение мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области позволит положительно отразиться на снижении текучести персонала, повышении удовлетворенности трудом сотрудников, улучшении трудовой деятельности, а также повысит репутацию и укрепит имидж организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для удовлетворенности сотрудников Департамента образования Белгородской области работой одним из возможных путей решения данного вопроса является совершенствование системы мотивации труда персонала в организации. Качество работы в Департаменте зависит от работы сплоченного и высококвалифицированного персонала. Чтобы персонал работал качественно и с удовольствием, руководству необходимо обращать внимание на микроклимат внутри коллектива. В организации требуется постоянный мониторинг, отслеживание настроений работников, поддержание их заинтересованности в работе, удовлетворение интересов.

Также по итогам исследования можно увидеть, что в профсоюзная организация в организации не удовлетворяет требования сотрудников

Департамента. Система мотивации и стимулирования труда персонала в организации работает не эффективно. Профсоюзная организация стимулирует трудовой коллектив только по тем пунктам, которые прописаны в коллективном договоре и Правилах внутреннего трудового распорядка.

Предложенные нами мероприятия понесут за собой незначительные для Департамента образования Белгородской области денежные затраты. Ожидаемые конечные результаты реализации проекта и показатели социально-экономической эффективности:

- удовлетворенность работников трудом;
- карьерный рост молодых специалистов;
- повышение репутации и укрепления имиджа организации.

Таблица 3.10

Структура затрат на внедрение проекта

Структура затрат	Затраты, тыс. руб. в год
Формирование кадрового резерва среди сотрудников Департамента для карьерного роста своих сотрудников.	15 000
Формирование премиального фонда в целях удовлетворенности сотрудников Департамента из стимулирующей части фонда оплаты труда руководителя и специалистов.	100 000
Планирование оздоровительных мероприятий для сотрудников Департамента в связи с перегруженностью в рабочее время отчетной работой.	Средства выделяются из Профсоюзной организации
Итого	115 000

Таким образом затраты на совершенствование мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области составят 115 000 руб.

Из вышеизложенного можно сформировать бюджет на совершенствование мотивации труда персонала Департамента - Таблица 3.11.

Формирование бюджета на совершенствование мотивации труда персонала

Мероприятия	Содержание мероприятий	Стоимость мероприятий (в год)
<p>Формирование кадрового резерва среди сотрудников Департамента для карьерного роста своих сотрудников.</p>	<p>Так как в Департаменте образования Белгородской области отсутствует кадровый резерв, на освободившиеся вакансии набирают работников со стороны. Работники, принятые со стороны, зачастую не знают специфику работы организации, долгое время адаптируются, что негативно сказывается на работе Департамента.</p> <p>Для более эффективной деятельности Департамента, для развития работников, для повышения квалификации персонала предлагаем сформировать кадровый резерв среди сотрудников Департамента.</p> <p>Подготовка кадрового резерва должна вестись по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку, координацию профессионального обучения и повышения квалификации лиц, состоящих в кадровом резерве.</p> <p>Планируемые средства будут затрачены на программы для тестирования и повышения квалификации.</p>	15 000
<p>Формирование премиального фонда в целях удовлетворенности сотрудников Департамента из стимулирующей части фонда оплаты труда руководителя и специалистов.</p>	<p>Для того, чтобы заработная плата соответствовала ожиданиям персонала необходимо изменить систему формирования премии государственных служащих в Департаменте образования Белгородской области.</p> <p>Мы предлагаем наиболее распространенный метод мотивации при помощи стимулирования сотрудников Департамента с помощью премий, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> – за достижения высоких количественных результатов работы (объема продукции или услуг, массы прибыли, производительности труда, рентабельности); – за эффективное использование оргтехники (отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т.п.); – за высокое качество оказываемой услуги (нет жалоб и замечаний со стороны 	100 000

Продолжение таблицы 3.11

	<p>руководителей и коллег);</p> <ul style="list-style-type: none"> – экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых; снижение материалоемкости, трудоемкости, зарплатоемкости). – за достижения высоких количественных результатов работы 10 % к заработной плате и за высокое качество оказываемой услуги, также 10% к заработной плате. Также предлагаем премии служащим за выполнения особо важных и сложных заданий в размере 20% к заработной плате. Стимулирующие выплаты (премии) по итогам работы за квартал. <p>Предлагаемые нами виды премий проводим в целях усиления материальной заинтересованности гражданских служащих в Департаменте образования Белгородской области, в целях повышении качества выполнения задач и реализации функций, возложенных на Департамент образования Белгородской области.</p>	
<p>Планирование оздоровительных мероприятий для сотрудников Департамента в связи с перегруженностью в рабочее время отчетной работой.</p>	<p>Так как в Департаменте образования Белгородской области персонал, как правило, перегружен отчетной работой мы предлагаем:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сотрудникам Департамента за переработанное время в течение года добавить пять календарных дней к отпуску; – сотрудникам Департамента за интенсивную работу в течение года определить один день в неделю (пятницу) сокращенным рабочим днем (до 16-00 часов); – для сотрудников Департамента, в целях корпоративной культуры, два раза в год (осенью и весной) объявить «День здоровья» с выездом на природу; – сотрудникам Департамента один раз в год предложить бесплатные путевки в оздоровительные санатории и здравницы из фонда профсоюзной организации Департамента образования. 	<p>Без затрат из Фонда Профсоюзной организации</p>

Проведенный анализ системы мотивации труда персонала Департамента образования Белгородской области и предложенный проект мероприятий по внедрению новой системы мотивации труда персонала имеет огромное значение в работе организации и приведет к повышению

эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие, карьерный рост, удовлетворенности персонала трудом, а также на достижение стратегических целей и миссии организации.

Оценим, как предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала в организации скажется на эффективности управления Департамента образования Белгородской области (таблица 3.12).

Таблица 3.12

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Формирование бюджета на мотивацию труда персонала	Повышение мотивационного профиля организации; Улучшатся результаты работы всей организации; Стимул сотрудников работать качественнее; Повышение имиджа организации.	Удовлетворенность персонала работой

Ключевые показатели эффективности и способы их расчета (оценки) конкретизируются по отдельным категориям работников.

Стандартная мотивационная формула при материальном стимулировании имеет вид:

$$\text{Заработная плата} = \text{Фиксированная часть (оклад)} + \text{Переменная часть (премия)}$$

Схема расчета переменной части (ПЧ) заработной платы с применением коэффициента КРІ:

$$\text{ПЧ} = \text{Плановая сумма переменной части} * (\text{Коэффициент КРІ}_1 * \text{Коэффициент КРІ}_2 * \text{Коэффициент КРІ}_3).$$

Мотивационная формула для расчета заработной платы сотрудника имеет вид:

Зарботная плата = Фиксированная часть (оклад) + Плановая сумма переменной части * (Коэффициент КРІ₁ * Коэффициент КРІ₂ * Коэффициент КРІ₃).

Вес того или иного показателя, т.е. влияние на переменную часть заработной платы, в указанной формуле может быть различным. Вес определяется исходя из целей, поставленных для подразделения или конкретного работника. В случае, если для каждого показателя установлен вес, формула расчета заработной платы принимает вид:

Зарботная плата = Фиксированная часть (оклад) + Плановая сумма переменной части * (Коэффициент КРІ₁ * ВесКРІ₁ + Коэффициент КРІ₂ * Вес КРІ₂ + Коэффициент КРІ₃ * Вес КРІ₃).

В случае, когда целесообразнее применять усредненный КРІ, формула расчета принимает вид:

Зарботная плата = Фиксированная часть (оклад) + Плановая сумма переменной части * (Коэффициент КРІ₁ + Коэффициент КРІ₂ + Коэффициент КРІ₃) /3.

Коэффициенты КРІ принимают значения в зависимости от уровня выполнения работником поставленных задач (Таблица).

Таблица 3.13

Значения коэффициента КРІ.

Уровень выполнения задач	Значение коэффициента	Смысл показателя
100%	1	Выполнение работником всех поставленных задач в установленные сроки (достижение целевого значения)
80-90%	0,9	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 80-90%
60-80%	0,6	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 60-80%
менее 60%	0	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне менее 60% (недопустимо)

Показатели, к которым не может быть применен план/фактный анализ, могут быть оценены другим способом. Например, показатель обучение сотрудников.

Данный показатель применяется в том случае, если опытный специалист осуществляет наставничество, в целях компенсировать ему усилия на обучение нового сотрудника. В случае осуществления наставничества показатель может принимать единственное значение, например, 1,3 (а также меньше или больше - по согласованию с руководством).

Другим аналогичным показателем является внесение и самостоятельная реализация предложений по оптимизации деятельности.

Учет данного показателя должен стимулировать сотрудников к оптимизации бизнес-процессов на предприятии.

Показатель может принимать следующие значения:

1 – предложения по оптимизации от сотрудника не поступали;

1,05 – поступили предложения по оптимизации, которые незначительно увеличили бы производительность либо улучшили удобство обработки информации, но принято решение отказаться от их реализации;

1,1 – поступили предложения по оптимизации, реализация которых незначительно увеличила производительность либо повысила удобство обработки информации;

1,3 – поступили предложения по оптимизации, реализация которых значительно увеличила производительность.

Показатель качество работ оценивается на основе наличия данных о дисциплинарных взысканиях, прогулах, опозданиях, отступлениях от технологии производства работ, допущении брака и т.п. Может принимать следующие значения:

1 – высокое качество работ, строгое соблюдение трудовой и производственной дисциплины.

0,8 – множественные недочеты в работе.

0,6 – незначительные нарушения трудовой дисциплины либо отступления от установленных к выполнению работ требований, не повлекшие снижение объема производства и/или выпуск брака.

0 – имеются нарушения трудовой дисциплины либо требований к выполнению работ, повлекшие сбои в работе участка, снижение объема производства и/или выпуск брака.

Система ключевых показателей эффективности для конкретного предприятия должна разрабатываться с учетом специфики его деятельности, приоритетных бизнес-процессов, а также других факторов, существенно влияющих на эффективность работы предприятия. Однако принципы ее построения в любом случае одинаковы, что делает ее универсальной и удобной в применении. Главная задача при разработке системы мотивации с применением КРІ - это грамотно сформулировать и рассчитать показатели, сделать их понятными для сотрудников и удобными в оценке. Важно помнить и о постоянном мониторинге эффективности применяемых показателей и, при необходимости, их корректировке или замене. При возникновении затруднений в разработке показателей лучше обратиться к помощи консультанта.

Таким образом, именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи в работе можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник. Долгосрочное инвестирование в развитие удовлетворенности персонала в работе при внедрение мотивационных мероприятий обеспечит стабильность и успех организации в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к удовлетворенности персонала трудом.

Предложенный проект социально-эффективен, затраты составят 115 000 руб., будут взяты из собственных средств организации и фонда профсоюзной организации и окупятся в течение 1 года.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена тема: «Совершенствования системы мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области»

В первой главе нами были рассмотрены теоретические основы мотивации труда персонала в организации.

Во второй главе нами был произведен анализ системы мотивации труда персонала в департаменте образования Белгородской области.

В третьей главе мы предложили мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области, а также произвели расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Подведем основные итоги по выпускной квалификационной работе: «Совершенствование системы мотивации труда персонала в Департаменте образования Белгородской области».

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления персоналом.

Рассмотрев мотивацию персонала в Департаменте образования Белгородской области города Белгорода мы пришли к выводу, что совершенствование системы мотивации труда персонала в Департаменте Белгородской области города Белгорода является неотъемлемой частью и важным фактором улучшения существующей системы мотивации в организации.

Исследовав методы и формы мотивации труда персонала в Департаменте образования города Белгород, нами были выявлены такие проблемы как:

1. Отсутствие карьерного роста. Многие чиновники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений госслужащего и государственного органа о потенциальных возможностях служащих. Мотивация государственных и бюджетных служащих является первостепенной задачей в управлении персоналом в административном аппарате государства;

2. Заработная плата не соответствует ожиданиям персонала. В ходе исследования выяснилось, что руководители считают, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты. Заработная плата государственных работников на порядок ниже, чем у тех, кто работает в коммерческих организациях;

3. Перегруженность персонала отчетной работы. Одним сотрудникам достается больше работы, чем другим, в силу различий в степени увлеченности проектами, в квалификации, способностях. Необходимо сбалансировать загруженность персонала, чтобы этот фактор не влиял отрицательно на результаты деятельности Департамента образования Белгородской области.

Таким образом, именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи в бизнесе можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник. Долгосрочное инвестирование в развитие удовлетворенности персонала в работе при внедрение мотивационных мероприятий обеспечит стабильность и успех организации в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к удовлетворенности персонала трудом.

Предложенный проект социально-эффективен, затраты составят 115 000 руб., будут взяты из собственных средств организации и фонда профсоюзной организации и окупятся в течение 1 года.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев, В. В. Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях [Текст]// Управление персоналом. - 2014. - №10. С24-27.
2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Модели управления; Учеб. пособие для вузов [Текст] / Ю. Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 287 с.
3. Артемова, М.В. Управление мотивацией - это польза или вред? // Управление персоналом: : [Текст] учеб. пособие/ 2008, № 12. С.12-14.
4. Атаманчук, Г.В. Управление: социальная ценность и эффективность [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Атаманчук - М.: РАГС, 2009. - 239 с.
5. Атаманчук, Г.В., Кейзеров Н.М. Культура решений менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Атаманчук - М.: РАГС, 2008. - 145с.
6. Афанасьев, В.Г., Урсул А.Д. Об эффективности социального управления. Вопросы философии [Текст] / - 2008. - №7. - С.50-59.
7. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]/ Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, 2010. - 360 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: [Текст] учеб. пособие / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити, 2007. - 127 с.
9. Басовский, Л. Е. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие / Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013 - 216 с.
10. Батурина. С.В. Методы изучения мотивации сотрудников.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 10. С. 15-17.
11. Белов, С.Н. Трудовые ценности российского населения [Текст] / С.Н. Белов // Вопросы экономики. - 2015. - № 1. 120 с.
12. Беркович, Т.А. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников: [Текст] учеб. пособие / Т.А. Беркович - М: ПРОГРЕСС, 2007. –624 с.

13. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала [Текст] // Методы менеджмента качества.- 2011.- № 11. - С. 14-19.
14. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст] // Управление персоналом.- 2012.- № 7. - С. 48-49.
15. Варданын, И.С. Основные тенденции к мотивации персонала: [Текст] учеб. пособие/ И.С. Варданын – М: ЭКОНОМИКА, 2005- 258 с.
16. Волгин, Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: [Текст] учеб. пособие/ Н.А. Волгин -М.: Универсум, 2009. – 274 с.
17. Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст] / Банковские технологии.- 2012.- № 10. - С. 29-31
18. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом [Текст] // Служба кадров.- 2012.- № 5. - С. 33-36.
19. Глущенко, Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления: [Текст] учеб. пособие/ Е.В. Глущенко - М.: Российская экономическая академия, 2007. - 489 с.
20. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т.: [Текст] учеб. пособие/ В.В. Гончаров - М. : МНИИПУ, 2009. - 368 с.
21. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - №5.
22. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] // Общество и экономика.- 2010.- № 1. - С. 169-174.
23. Данакин, Н.Р., Шеденков С.А. Технология принятия управленческих решений: [Текст] учеб. пособие/ Н.Р. Данакин - Белгород, 2009. - 3851 с.

24. Дикарева, А.А., Мирская М.И. Социология труда: [Текст] учеб. пособие/ А.А. Дикарева - М.: Высшая школа, 2008. - 314 с.
25. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Текст]// Банковские технологии.- 2012.- № 3. - С. 41-44.
26. Дорофеев, В.Д., А.Н.Шмелева А.Н., Н. Ю. Шестопал. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ В.Д. Дорофеев - М.: ИНФРА-М, 2008. – 574 с.
27. Дрикер, А.Я. Планирование развития коллективов: [Текст] учеб. пособие/ А.Я. Дрикер - М.: Стройиздат, 2008. - 128 с.
28. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Текст] // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2. - С. 83-88.
29. Дятченко, Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами: [Текст] учеб. пособие/ Л.Я. Дятченко - М. - Белгород, 2009. - 185 с.
30. Егоршин, А.П. Управление персоналом: [Текст] учеб. пособие/ А.П. егоршин - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 120 с.
31. Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал: [Текст] учеб. пособие/ Н.А. Жданкин - М: ВИНТИ, 2008. – 624 с.
32. Зельдович, Б. З. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ Б.З. Зельдович – М: ЭКЗАМЕН, 2009. – 514 с.
33. Иванов, Ю.В. Соционика и мотивация труда.// Управление персоналом: [Текст]: 2008, № 6. С.59-61.
34. Иванова, С.И. Поощряем сотрудников по результатам оценки// Кадровое дело: [Текст]: 2013, № 3. – С. 28-29.
35. Измайлова, М.Н. Мотивация трудовой деятельности: современные теории: [Текст] учеб. пособие/ М.Н. Измайлова - СПб: ПИТЕР, 2008. – 248 с.

36. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов [Текст] / Е.П. Ильин. - СПб. и др.: Питер, 2012.- 508 с.
37. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст] // Служба кадров.- 2012.- № 8. - С. 32-37.
38. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: [Текст] учеб. пособие/ А.Я. Кибанов – М.: «ЭКЗАМЕН», 2015. - 624 с.
39. Кириллов Л. Как заставить сотрудников «гореть» на работе [Текст] // Управление персоналом.- 2000.- № 6. - С. 26-31.
40. Коблева, А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом: [Текст] учеб. пособие/ А.Л. Коблева - М: ПРОФИ, 2010. – 348 с.
41. Ковалев, В.В. Финансы предприятий: [Текст] учеб. пособие/ В.В. Ковалев - М.: ООО «ВИТ-РЭМ», 2007. - 352 с.
42. Кокин, Ю.А. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд [Текст]: - 2009. - №7. - С. 83-87.
43. Кокурина, И. Г. Методика изучения трудовой мотивации: [Текст] учеб. пособие/ И.Г. Кокурина - М., 2013. – 244 с.
44. Комарова, Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд [Текст]: - 2009. - №10. - С. 90-92.
45. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] // Управление персоналом.- 2012.- № 1. - С. 38-41.
46. Комаров Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях [Текст] // Управление персоналом.- 2010.- № 5. - С. 63-66.
47. Костин, В. А. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ В.А. Костин - М: КРЕУС, 2008. – 627 с.
48. Кочеткова, А.И., Логвинов, С.А. Управление персоналом фирмы: [Текст] учеб. пособие/. Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 2012. – 345 с.

49. Куприянова, З.А. Как меняется отношение к труду // Человек и труд [Текст]: - 2008. - №2. - С. 118-124.
50. Лебедева, Н.В. Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей. // Кадровое дело [Текст]: 2009, № 3. – С. 29-38.
51. Лобанова, Т.В. Системы рыночной мотивации персонала: [Текст] учеб. пособие/ Т.В. Лобанова - М :ПОЛЛИ, 2010. – 345 с.
52. Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 6. С. 99.
53. Миронова, М.А. Когда деньги не стимулируют: [Текст] учеб. пособие/ М.А. Миронова – СПб: ЭТКО, 2010. – 394 с.
54. Савина, И.В. От мотивации к партнерству – идеология XXI века.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 6. С.120-121.
55. Соболева, И.В. Результаты диагностирования мотивов трудовой деятельности работников АПК.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 6. С. 135-136.
56. Сомов, Л.Ю. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху вашей фирмы. // Управление персоналом [Текст]: 2007, № 14. С. 128-129.
57. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом: [Текст] учеб. пособие/ Э.Е. Старобинский - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. - 387 с.
58. Уткин, Э.А., Бутова Т.В.Мотивационный менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ Э.А. Уткин - М: ТЕИС, 2014. – 285 с.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организацией: [Текст] учеб. пособие/ С.В. Шекшня - М.:ЗАО «Бизнес-школа»,2007. – 349 с.
60. Шкурко, С.И., Стимулирование качества и эффективности производства: [Текст] учеб. пособие/ С.И. Шкурко - М.: Мысль, 2007. - 269с.