

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономики и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Мотивация и стимулирование труда в организации»

Работа допущена к защите

Зав. кафедрой Ч. Донгак
(подпись)

к.э.н., доцент Донгак Ч.Г.

«15» мая 2020 г.

Выпускная квалификационная работа
студентки 5 курса, группы: 3-115-Ф
экономического факультета направления
подготовки 38.03.01 Экономика, профиль
"Финансы и кредит"

Кимсанова Алдынай Собираоновна

Алдынай Кимсанова
(подпись студента)

Научный руководитель

Донгак Чейнеш Геннадьевна, к.э.н.,

доцент Ч. Донгак
(должность, ученая степень, Ф.И.О,
подпись)

Работа защищена в ГЭК «19» мая 2020 г.

с оценкой «хорошо»

Председатель ГЭК

Члены ГЭК

Ч. Донгак
(подпись)

Кызыл - 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1. Понятие и сущность мотивации труда.....	7
1.2. Особенности мотивации трудовой деятельности и стимулирование персонала в системе муниципальных органов управления.....	14
1.3. Проблемы мотивации и стимулирование персонала в системе муниципальных органов управления.....	16
Глава 2. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ МР ТЕС-ХЕМСКИЙ КОЖУУН РЕСПУБЛИКИ ТЫВА.....	23
2.1. История и характеристика Тес-Хемского района.....	23
2.2. Анализ системы управления персоналом.....	25
2.3. Проблемы и направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда работников.....	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	41

ВВЕДЕНИЕ

Современная Россия все более стремится повысить свою эффективность за счет улучшения управления. Однако само по себе управление не может быть эффективным, если не использовать максимально все ресурсы человека. Это позволяет сделать различные технологии управления персоналом. Одной из таких является повышение удовлетворенности трудом через управление мотивацией персонала.

Особенность мотивации к труду у каждого человека своя. Мотивация формируется в зависимости от особенностей психики человека. Надо очень хорошо понимать психологию своих сотрудников, какие мотивы заставляют их делать свою работу лучше. Поняв это, можно максимально эффективно выстроить систему стимулирования на предприятии. От того, насколько хорошо будут простимулированы работники, зависит качество выполненной ими работы.

Как нам известно, мотивы у людей бывают разные, но самый распространенный, это стремление удовлетворить свои потребности (биологические, социальные), которые необходимы для поддержания жизнедеятельности. Важную роль в формировании мотивов у персонала играет сама организация, которая объединяет людей с целью достижения конечных результатов. В этом случае очень важно, чтобы цели организации и сотрудников совпадали, тогда работа будет более продуктивной.

Актуальность темы. Условием реализации долгосрочной эффективной стратегии государства, направленной на удовлетворение интересов и потребностей населения, является формирование нового поколения государственных и муниципальных служащих, адаптированных к условиям регулируемой рыночной экономики, сочетающих стратегический подход с высоким профессионализмом, умеющих эффективно действовать в кризисных ситуациях.

Для привлечения в государственную и муниципальную службу таких кадров требуется создание эффективных мотивационных и стимулирующих механизмов, обеспечивающих повышение результативности их деятельности.

Основные цели организационного управления на сегодняшний день сконцентрированы на рациональном использовании человеческих ресурсов, но сами по себе сотрудники не могут формировать систему управления, которая отличается единством целей и действий, общими корпоративными ценностями и интересами.

Следует сказать, что мотивационный фактор гарантирует превращение знаний, умений, навыков в средства личностного и профессионального роста, тем самым, способствуя достижению профессионального мастерства. Большой уровень мотивации к труду помогает полнейшему использованию способностей и квалификации сотрудников предприятия, повышению темпов экономического роста.

В системе повышения производительности труда мотивация сотрудников является одним из самых действенных методов, поэтому правильно построенная стратегия мотивации является резервом будущего успеха во всей организации.

Система мотивации работников при осуществлении прогнозных планов организации способствует снижению рисков реализации проектных решений. Она предполагает соотношение вознаграждения ответственных руководителей и исполнителей с их способностью осуществить намеченный проект в определенные сроки и в рамках определенного бюджета. Существенным составляющим компонентом результативности воплощения в жизнь предприятия является сплоченность команды вокруг совместных идей, уважительное отношение сотрудников друг к другу, взаимопомощь, то есть все работники предприятия должны функционировать как единая система, направленная на определенный результат.

Гибкое применение принципов системы оплаты труда по итогам на

каждом этапе осуществления проектных решений и внимание к нематериальным стимулам являются необходимыми условиями благополучной реализации прогнозных показателей дальнейшего развития предприятия.

Нерезультативная система мотивации вызывает у сотрудников предприятия неудовлетворенность, что всегда приводит к снижению производительности труда.

Степень разработанности проблемы. В ходе написания теоретической и методологической части исследования в основном использовались труды отечественных ученых, раскрывающих вопросы мотивации труда работников муниципальных органов управления, а так же Федеральные законы, Указы Президента РФ, постановления Правительства и т.д.

Объект исследования – персонал администрации МР Тес-Хемский кожуун Республики Тыва.

Предметом исследования данной работы является изучение мотивации и стимулирования труда персонала в организации.

Цель работы - на основе рассмотрения теоретических аспектов и экономического анализа мотивации трудовой деятельности предложить комплекс мер по совершенствованию системы мотивации труда работников муниципальных органов управления.

Цель исследования предопределила постановку и решение **следующих задач:**

- рассмотреть теоретико-методологические подходы к исследованию мотивации и стимулированию персонала муниципальных органов управления;
- провести анализ системы мотивации труда и стимулирования персонала муниципальных органов управления на примере администрации МР Тес-Хемский кожуун;
- определить особенности и направления совершенствования

мотивации труда и стимулирование персонала муниципальных служащих.

Методы исследования. В процессе исследования в качестве методологической основы применялись следующие методы познания: методы диалектики, метод системного анализа, формально - юридический, сравнительно правовой и др.

Теоретической основой работы послужили Конституция Российской Федерации; Гражданский Кодекс Российской Федерации; Трудовой Кодекс Российской Федерации.

Методологической основой работы явились труды таких ученых, как: Патласов О.Ю., Маслова В.М., Миляева Л. Г., Минева О. К., Бугаков В.М. Среди зарубежных авторов, исследовавших систему материального стимулирования и оплаты труда можно назвать Друкера П. Герцберга Ф.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что его результаты могут быть использованы студентами при подготовке и проведении научных исследований и семинаров, в учебном процессе юридических образовательных учреждений.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка.

ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Понятие и сущность мотивации труда

Среди наиболее актуальных проблем в управлении персоналом на сегодня выделяют мотивацию и стимулирование труда. Никакое предприятие или организация не будет иметь возможности развиваться и достигать высокой эффективности работы без мотивирования своих сотрудников.

Существенное улучшение сервиса и качества работы организации допустимо лишь при использовании наиболее современных и передовых методов стимулирования. Как известно, одним из самых важных факторов производства и работы организации остается человеческий фактор. Именно поэтому руководитель должен уметь правильно мотивировать и стимулировать труд персонала предприятия [5, с. 35].

Мотивация персонала - один из способов повышения производительности труда.

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любой организации.

Мотивация, усиление стимулов и соответствие системы этих стимулов системе мотивов персонала являются ключевыми аспектами в вопросах эффективного использования кадровых ресурсов организации. Глубокая теоретическая проработка данных аспектов является необходимой основой при построении эффективной системы стимулирования. Однако на данный момент не существует единой трактовки таких основополагающих понятий как «мотив труда», «мотивация труда», «стимул труда» и «стимулирование труда» [7, с. 44].

Мотивация - это осознанное человеком побуждение к активности, целенаправленному действию, решению поставленных задач. Стремление является внутренним и проявляется только тогда, когда оно до конца понято

субъектом. В основе мотивации лежит определённая потребность (физиологическая, духовная, ценностная), после удовлетворения которой импульс к действию существенно снижается.

Стимулирование - это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека.

Отличие мотивации от стимулирования

Направленность. Мотивация - это внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку, стимулирование - внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.

Содержание. Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию, мотивация может носить только позитивный характер.

Существование. Стимулирование используется до того момента, пока оно не отменено, мотивация - до тех пор, пока она не реализована.

Цель. Мотивация - удовлетворение внутренней потребности, стимулирование - способ воздействия на человека.

Принадлежность. Мотивация свойственна конкретному человеку, работнику, а стимулирование - группе людей, объединённых по единому признаку.

Мотивация выполняет главенствующую роль в эффективности работы организации. Знание структуры и иерархии мотивов разных категорий работников даёт возможность избежать множества ошибок в управлении и формировать необходимые условия для реализации творческого потенциала каждого сторонника производственного процесса.

Именно данное обстоятельство определяет необычайную актуальность исследованию теоретических обобщений зарубежных и отечественных концепций мотивации.

Мотивация выполняет важнейшую роль в производительности труда, в результативности организации в целом [10, с. 76].

Получила большое распространение систематизация теорий, в которой применяется хронологический критерий для классификации:

- 1) традиционный подход на основании модели «экономического человека» Ф. Тейлора;
- 2) подход с концепции «человеческих отношений», который опирается на модель «социального человека» Э. Мэйо;
- 3) предоставление возможностей для самореализации работника в труде на основании модели «творческого человека» Ф. Герцберга;
- 4) подход с концепции человеческих кадров на основании модели «сложного человека»[5, с. 35].

Образцом может являться теория Меррея, который предлагает определять важнейших потребностей, которые движут людьми в результате их жизнедеятельности, в том числе трудовой; они и определяют его поведение в определенной ситуации.

Теория мотивационных потребностей Д. Мак Клеелланда характерна попыткой определить наиболее важнейшие среди «вторичных потребностей», которые актуализированы при условии достаточной материальной обеспеченности.

Он говорит о том, что любое предприятие предоставляет сотруднику возможности реализации трех потребностей высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основании образуется и четвертая потребность - в том, чтобы избегать неблагоприятных факторов, то есть препятствий или недочетов в реализации трех названных потребностей. Все сотрудники в определенной мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности.

Но, у разных людей данные потребности выражаются по-разному или имеются в определенных комбинациях [26, с. 94].

Точка зрения Ф. Герцберга сложена в результате эмпирического исследования определенного предприятия с задачей выявления мотивационных факторов работников. Автор рассматривает 2 группы факторов: факторы «гигиены» и «мотиваторы».

Обобщая итоги своих исследований, Герцберг делает ряд выводов: во-

первых, неимение гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности трудом; во-вторых, присутствие мотиваторов может лишь в частичном плане и неполно восполнять отсутствие факторов гигиены; в-третьих, в обычных условиях присутствие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия; и, последнее, положительное максимальное мотивационное влияние может быть достигнуто в результате мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Исследование «закон результата» П. Лоуренса и Д. Лорша также направляется на определение простейших способов поведения работника и их использование при определении способов трудовой мотивации. Работники прилагают стремление к ранее апробированным типам трудового поведения, которые вызывают ассоциации у них с полнейшим удовлетворением потребности [7, с. 56].

Теория постановки задач Э. Лока представляет определение мотивов, как сложный процесс: работники в некоторой степени воспринимают задачу предприятия как свою собственную и пытаются ее решить, получению удовлетворения от выполнения необходимой для этого работы. Результативность работы определена такими характеристиками задач, как приверженность работника к ним, их приемлемость, трудность и др.

Чем цели более реальны, точны, тем упорнее работник будет пытаться их достичь, несмотря на трудность и специфичность работы, и тем больших итогов сумеет добиться в результате их достижения.

Согласно теории постановки задач большое влияние на мотивацию работника определяет и полученный результат. Если он положителен, то исполнитель будет довольным собой и его мотивация усиливается, а в противоположном моменте происходит обратное.

В важнейших теориях мотивации, вместе с правильными гипотезами и подтверждающими тезисами, существуют и некоторые известные, но неверные или нечеткие гипотезы.

Современные управленческие теории не стремятся опровергать друг

друга, настаивая на своей бесспорной истинности, предлагая согласовывать положения, которые получили подтверждения и заимствованные из разного рода источников.

Самой распространённой и основополагающей концепцией трудовой мотивации является теория потребностей А.Маслоу, научные выводы которой служат отправной точкой для разнообразных разработок в области социологии и психологии.

Согласно данной теории, потребности человека можно условно разделить на: первичные и вторичные. При этом они представляют собой иерархическую структуру и располагаются в ней согласно человеческим приоритетам. А.Маслоу распределил эти потребности по мере возрастания, что объяснил тем фактом, что пока человек имеет примитивные физиологические потребности (голод, жажда, физиологические потребности), он не может испытывать потребности высокого уровня.

Так, после ступени, обозначенной, как физиология, следует потребность в безопасности, далее потребность в привязанности и любви. Следующие ступени означают потребности в уважении и одобрении, потребности в знаниях и принятии как можно большей информации, потребность в эстетике (жажда гармонии, красоты и искусства), и, наконец, наивысшая ступень пирамиды - стремление к раскрытию внутреннего потенциала (самоактуализация). Однако тут необходимо добавить, что нет необходимости в полном удовлетворении какой-либо потребности для перехода на следующую ступень, а достаточно частичного насыщения.

Когнитивные теории утверждают, что биологические побуждения или оптимальная активация слишком сужают представления о мотивации и представляются слишком грубыми для объяснения разнообразного поведения человека, так как практически всегда человек находится в состоянии активности.

Человек постоянно чем-либо занят и в большинстве случаев сам принимает решения относительно своих действий. К примеру, согласно

данной теории, голод в редких случаях может «побуждать» к безотлагательным бездумным действиям. Чаще всего, происходит выбор поесть или нет, выбрать плотное меню или легкую закуску. Каждый раз, чтобы сделать тот или иной выбор, человек, так или иначе, прибегает к процессу мышления и принятия решения.

В. Синклер разработал теорию подкрепления, которая рассматривает влияние стимулов человека на его поведение в каждый момент жизни. В основе данной теории лежит мнение о том, что все действия работника (зависимо от способа выполнения порученного задания) имеют для него положительные, отрицательные либо нейтральные последствия. Положительные последствия повышают вероятность подобного поведения в будущем, отрицательные - понижают, а нейтральные могут привести к медленному затуханию.

Каждый работник извлекает определенный урок из нынешней ситуации и старается либо заслужить поощрение, либо избежать негативных последствий, при этом сохраняя или изменяя свое поведение. Однако не стоит упускать из внимания, что на одни и те же стимулы разные работники реагируют по-разному и с разной интенсивностью.

По теории подкрепления В. Синклер выделяет такие способы влияния на работников, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Действия, которые направлены позитивно, получают положительное подкрепление. Кроме всего прочего, такое подкрепление облегчает подбор и привлечение персонала, а так же его закрепление, снимая издержки на затраты по выплате заработных плат и пр. Отрицательное подкрепление используется, когда необходимо поощрить работника за отсутствие отрицательных действий (например, прогулов или опозданий). Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия.

Отрицательное подкрепление может вызвать не только желательные,

но и непредсказуемые и негативные реакции, а положительное подкрепление вызывает желательные реакции.

Наказание - это пресечение негативного поведения и обеспечение не повторения его в будущем. В таких случаях используются наказания в виде штрафов, снижении социального статуса или заработной платы, понижение в должности и т.д. Наказание может уменьшить частоту проступков, однако в целом применять только наказание будет абсолютно неэффективно.

Мотивация сотрудников обязана основываться на оценке степени личного вклада отдельного сотрудника, степени участия работника, рискованности и инновационности проекта, и в конечном счете его прибыльности. Также нужно уделить особое внимание к бонусам за риск и экономию материальных средств. Так, например, очень часто инвестиционные проекты являются особо рискованными.

В случаях, когда риск оправдывает себя, склоняясь в сторону положительного эффекта, необходимо включить его в состав премии.

Для этого в развитых иностранных государствах проводят ранжирование рисков, включают систему категории рисков и обуславливают бонусы (премии) по каждому из них. Проводимый анализ специалистами в этом направлении обнаруживает, что мотивация по данным позициям в целом ряде случаев оказывает содействие качественному исполнению управленческого решения.

При многообразии существующих подходов к этой проблеме мотивации персонала при реализации различных управленческих проектов в разных странах основными наиболее общими тенденциями развития мотивации являются следующие:

- формализация методов и процедур отбора кадров для реализации проекта;
- разработка научных критериев оценки персонала; научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале и систем его стимулирования;

- выдвижение перспективных работников;
- повышение обоснования кадровых решений и расширение их гласности.

Значимость мотивации труда в организациях имеет большую важность для их эффективного функционирования. Совокупное использование рассмотренных методов будет иметь результативный показатель.

1.2. Особенности мотивации трудовой деятельности и стимулирование персонала в системе муниципальных органов управления

Мотивация работников муниципальных органов управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами. Процесс мотивации персонала муниципальных органов управления как обособленного типа персонала муниципальных органов управления имеет ряд характерных черт.

Прежде всего, речь идет о соотношении материальных и нематериальных методах стимулирования труда работников муниципальных органов управления. Как свидетельствуют отечественные и зарубежные исследования в области мотивации таких работников, очень важное значение для них имеет нематериальное стимулирование труда.

Нематериальная мотивация - это одна из важнейших составляющих стиля управления в организации, которая используется в совместимости с материальной мотивацией и демотивацией.

Только оптимальное соотношение системы поощрения и наказания сотрудников является залогом успешной работы организации.

Нематериальная мотивация - это поощрения работников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и иные выплаты.

Виды нематериальной мотивации работников в сфере деятельности

муниципальных органов управления:

Существуют следующий инструментарий нематериальной мотивации работников муниципальных органов управления.

1. Справедливая система оплаты труда. В бюджетных организациях работники вступают в отношения найма с работодателями, действующими от имени государства, которое в свою очередь, их нанимает. В распоряжение работодателей передаются бюджетные средства, которые должны обеспечить выполнение поставленных задач в соответствии с профилем деятельности организаций.

2. Возможность применять свой интеллектуальный потенциал. Если человек с высшим образованием и интересом к выбранной профессии работает там, где его навыки не востребованы, то выполнять свои обязанности с должным рвением он не будет. И это будет происходить не из-за недостатка ответственности, а просто в результате того, что работа ему неинтересна.

3. Возможность профессионального развития. Тренинги, курсы повышения квалификации, возможность иметь дополнительное высшее образование - все это и есть формы нематериальной мотивации сотрудников. Дополнительное обучение не только определяет возможность восполнить недостаток информационных сведений по проблематике, но и отвлекает от ежедневной рутины, что тоже имеет значимость.

4. Возможность карьерного роста. Каждому присуще желание развиваться, и если организация определяет такую возможность, то это является значительным плюсом.

Те организации, где нет преимуществ карьерного роста, в обычном плане используются для формирования необходимого опыта, чтобы в последующем перейти к предприятию-конкуренту уже работником высокого класса.

5. Развитая система социальной защиты работающих в организации. Профсоюзный комитет, детские учреждения, стадион, оздоровительный

комплекс, база отдыха, материальное содействие пенсионерам.

6. Эффективные условия труда, организация эргономичных рабочих мест, постоянная модернизация оборудования.

7. Корпоративные состязания с присуждением переходящих званий. Или заслуженные звания - заслуженный бухгалтер, лучший учитель и т.д.

8. Формирование оптимального психологического климата в коллективе. Результативная система адаптации новых сотрудников.

9. Оптимальная обратная связь между работающими и руководящей верхушкой организации, внедрение корпоративных праздников.

1.3. Проблемы мотивации и стимулирование персонала в системе муниципальных органов управления

Для мотивации работников муниципальных органов управления существует набор методов, призванных данную мотивацию осуществить. Методы мотивации работников муниципальных органов управления можно разделить на материальные и нематериальные. К материальным методам мотивации относятся: оплата труда; премии; бонусы; доплаты за условия труда; внутриорганизационные льготы; оплата организацией медицинских услуг и др.

К нематериальным методам мотивации можно отнести: обучение; возможность самореализации и творчества; стабильность и престиж; фиксацию достижений; участие в принятии решений; стиль руководства.

Условно мотивацию работников в сфере муниципального управления можно разграничить на два типа:

А) положительная мотивация, обуславливающая стремление добиться успеха в профессиональной деятельности;

Б) отрицательная мотивация, подразумевающая страх перед осуждением, неодобрением и наказанием, которое может носить как материальный, так и психологический характер.

В российских муниципальных органах управления в рамках управления персоналом применяются две основные формы мотивации.

1. Мотивация по результатам (вознаграждение работника или группы обычно связано с достижением конкретного результата либо выполнения определенного этапа в осуществлении трудовой деятельности).

2. Мотивация по статусу или рангу (при данном типе мотивации нужно учитывать статус работников муниципальных органов управления и их квалификацию).

В отношении муниципальных служащих, как свидетельствуют результаты многих исследований, наибольшее распространение имеет мотивация по статусу или рангу, так как именно данные характеристики являются крайне важными в бюджетной сфере.

Одним из наиболее важных результатов исследования является вывод о том, что в своей профессиональной деятельности работники муниципальных органов управления в значительно большей степени ориентированы на альтруизм, чем на эгоизм. Альтруизм является наиболее ценной общественной мотивацией, наличие которой отличает зрелого человека. Следовательно, формирование эффективной мотивационной политики в отношении работников муниципальных органов управления должно быть основано на создании возможности полностью посвятить себя профессиональной деятельности.

Также для успеха мотивационной политики в отношении работников муниципальных органов необходимо учитывать их ориентацию на результат собственной работы. В соответствии с полученными результатами исследования, можно сделать вывод о том, что наиболее результативными методами стимулирования труда работников муниципальных органов управления могут стать нематериальные методы стимулирования труда.

Какой должна быть система мотивации работников муниципальных органов управления?

1. Охватывающей все категории работников. Мотивация должна

касаться всех работающих, чтобы никто не чувствовал себя обделенным.

2. Сопоставимой с задачами развития организации. Мотивация работников муниципальных органов управления может в одновременном плане быть полезной не только в результате повышения производительности труда, но и в иных направлениях развития организации. Например, можно оплатить работникам посещение тренингов и семинаров, которые будут повышать их квалификацию. В результате, для сотрудников это будет нематериальная мотивация - обучение за счет организации.

По-другому сказать, система нематериальной мотивации работников муниципальных органов управления должна в позитивном плане отражаться не только на деятельности каждого конкретного сотрудника, но в организации в общем.

3. С постоянной заменой старых методов новыми. Если для материальной мотивации эффективнее будет в стабильном плане применять одну и ту же систему оплаты труда, то нематериальная мотивация персонала всегда должна иметь определенный эффект новизны. К примеру, когда руководитель в первый раз похвалит работника перед всем коллективом - он будет гордиться этим, и будет работать еще результативнее. Но когда он таким же образом похвалит его в двадцатый раз - это уже будет воспринято как обыденность и не будет давать никакого эффекта [21, с. 66].

Чтобы правильно выбрать оптимальные методы мотивации работников муниципальных органов управления, нужно отталкиваться от психологических потребностей работников, которые составляют рабочий коллектив.

Виды мотивации к работникам, которые имеют потребности на любом из этих уровней от низшего к высшему представлены ниже.

1. Физиологические потребности. Для людей, которые не могут удовлетворить свои физиологические потребности (им негде жить и нечего есть), нематериальная мотивация будет вообще не нужна. Прежде всего, нужно дать им возможность удовлетворить эти потребности, применяя

материальную мотивацию - гарантировать достаточный уровень заработка..

2. Потребности в безопасности. У людей, физиологические потребности которых удовлетворяются, далее образуются потребности в защите и безопасности. Они стремятся чувствовать уверенность в завтрашнем дне, некую защиту со стороны своего работодателя. Таких людей ни в коем случае нельзя пугать увольнением: им нужно дать понять, что организация гарантирует им эту защиту, пока они здесь работают-у них всегда будет существовать необходимый уровень дохода, они в надежном аспекте защищены.

3. Социальные потребности. Дальше на первый план определяются социальные потребности - нахождение в коллективе, общение, дружба. В данном аспекте нематериальная мотивация персонала должна направляться на формирование сплоченного дружного коллектива, сохранения в нем миролюбивой обстановки.

Для данного можно использовать организацию корпоративных праздников, спортивных соревнований, совместные выезды на экскурсии, на природу, посещения культмассовых мероприятий и т.д.

4. Потребности в уважении. Сотрудники высшего уровня потребностей нуждаются в том, чтобы их уважали, чтобы чувствовать свое значение для организации, чтобы работодатель рассматривал в них ценного работника. Здесь нужно использовать методы нематериальной мотивации, которые направляются на выражение признания и уважения: доски почета, личная и публичная похвала руководителя, награждение грамотами, ценными призами и т.д.

5. Потребность в самовыражении.

Наиболее распространенные эффективные методы мотивации работников муниципальных органов управления, которые следует использовать, чтобы повысить эффективность труда и лояльность сотрудников.

Некоторые из них не требуют вообще никаких материальных затрат, в

то же время, непременно, будут иметь свой положительный эффект, поэтому применять их должен абсолютно каждый руководитель, проявляющий заботу о своем коллективе.

- проведение совещаний, на которых сотрудники будут информироваться о достижениях организации и вкладе каждого в эти достижения, публичная похвала, награждения особо отличившихся сотрудников;

- личная похвала сотрудника за эффективную работу, высокую производительность, выполнение и перевыполнение плановых показателей или другие рабочие достижения;

- поздравления сотрудников с днем рождения, новым годом, 8 марта, днем основания организации и другими праздничными датами, организация праздничных мероприятий на любом уровне (от корпоративных праздников до скромного празднования в коллективе);

- помощь и сочувствие в горе сотрудника (при смерти или попадании в больницу родственников), не обязательно материального характера: можно отпустить с работы на нужное количество дней с сохранением оплаты, выделить служебный автомобиль, использовать свои связи для лучшей организации и т.д.

- помощь сотрудникам в решении личных или семейных вопросов: например, установление индивидуального графика работы, помощь с арендой жилья, при переезде и т.д.;

- предоставление абонементов на посещение спортивных клубов, фитнес

- центров, бассейнов и т.п.;

- забота о профессиональном росте сотрудников: организация обучения, участия в курсах повышения квалификации, тренингах и семинарах за счет организации;

- забота о карьерном росте сотрудников: продвижение на высшие должности в первую очередь своих сотрудников, показавших хорошую

результативность работы;

- организация стажировок за границей и заграникомандировок (для организаций, чья деятельность предполагает такую необходимость);
- проявление интереса к проблемам рабочего коллектива и каждого сотрудника, общение с коллективом и каждым сотрудником лично;
- обращение за советом к коллективу или определенным сотрудникам (как по делу личного характера, так и касающегося деятельности организации);
- вежливое обращение с сотрудниками, использование таких слов как «здравствуйте», «до свидания», «спасибо», обращение по имени (как в устной речи, так и в письменных обращениях);
- угощение сотрудников коллектива просто так, без повода (например, пиццей, пирожными, конфетами);
- предоставление возможности уйти с работы пораньше или взять дополнительный выходной за хорошо выполненную работу или по уважительной причине;
- использование доски почета, как визуальной (в офисе организации), так и виртуальной (на сайте);
- награждение сотрудников грамотами, знаками отличия, памятными подарками;
- красивое название должности. В этом есть не только психологическая подоплека, но и рациональное зерно: красивая запись в трудовой книжке сыграет лучшую роль для дальнейшей карьеры;
- оборудование удобного и комфортного рабочего места со всем необходимым инвентарем;
- участие сотрудника в важных встречах (например, при деловых переговорах с партнерами) в качестве консультанта.

Таким образом, мотивация выполняет главенствующую роль в эффективности работы организации. Знание структуры и иерархии мотивов разных категорий работников дает возможность избежать множества ошибок

в управлении и формировать необходимые условия для реализации творческого потенциала каждого сторонника производственного процесса. Мотивация работников муниципальных органов управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами.

Мотивационный фактор гарантируют превращение знаний, умений, навыков в средства личностного и профессионального роста, тем самым, способствуя достижению профессионального мастерства. Большой уровень мотивации к труду помогает полнейшему использованию способностей и квалификации сотрудников.

В системе повышения производительности труда мотивация сотрудников является одним из самых действенных методов, поэтому правильно построенная стратегия мотивации является резервом будущего успеха во всей организации.

Мотивация работников муниципальных органов управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами. Процесс мотивации персонала муниципальных органов управления как обособленного типа персонала муниципальных органов управления имеет ряд характерных черт.

Условно мотивацию работников в сфере муниципального управления можно разграничить на два типа: положительная мотивация, обуславливающая стремление добиться успеха в профессиональной деятельности; отрицательная мотивация, подразумевающая страх перед осуждением, неодобрением и наказанием, которое может носить как материальный, так и психологический характер.

В российских муниципальных органах управления в рамках управления персоналом применяются две основные формы мотивации. 1. Мотивация по результатам трудовой деятельности. 2. Мотивация по статусу или рангу (при данном типе мотивации нужно учитывать статус работника и его квалификацию).

Глава 2. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ МР ТЕС-ХЕМСКИЙ КОЖУУН РЕСПУБЛИКИ ТЫВА

2.1. История и характеристика Тес-Хемского кожууна

Тес-Хемский район (кожуун) образован 1921 году как один из первых крупных в Тувинской Народной Республике. В настоящее время в кожууне 7 сельских поселений (сумонов), районный центр – село Самагалтай (бывшая столица Тувы)

География

Площадь территории — 6,68 тыс. км². По кожууну протекают реки: Орхин-Гол, Шивилиг-Хем, Тес-Хем, Хыралыш-Хем.

Тес-Хемский кожуун приравнен к районам Крайнего Севера.

Административное деление

В состав кожууна входят 7 сельских поселений (сумонов).

Берт-Дагское сельское поселение — с. Берт-Даг 1143 чел.

Кызыл-Чыраанское сельское поселение — с.Ак-Эрик 932 чел.

О-Шынаанское сельское поселение — с. О-Шынаа; 950 чел.

Самагалтайское сельское поселение — с. Самагалтай 3450 чел.

У-Шынаанское сельское поселение — с.Холь-Оожу 453 чел.

Чыргаландинское сельское поселение — с.Белдир-Арыг 1149 чел

Шуурмакское сельское поселение — с. Шуурмак.820 чел.

население Тес-Хемского кожууна 9528 чел

Достопримечательности

На территории кожууна расположена часть биосферного заповедника «Убсунурская котловина». Убсунурская котловина — объект всемирного наследия ЮНЕСКО.

Скала-Верблюд (Теве-Хая) Тес-Хемского кожуун. Высота Теве-Хая - девять метров, длина -двадцать пять, ширина - от полутора до трех метров. В Туве несколько скал носят название Теве-Хая, но ни одна из них не имеет

такого поразительного сходства с живым оригиналом. Теве-Хая расположена в девяти километрах к юго-востоку от Самагалтая в долине реки Холь-Ожу, вытекающей из озера Кара-Холь. Чтобы попасть к скале, надо повернуть на юго-восток, пересечь реку Дыттыг-Хем и следовать по дороге, ведущей в горы. Доехав до брода через узенькую речку Холь-Ожу, перебраться на левый берег и направиться вверх по течению реки. Дорога приведет вас прямо к Теве-Хая. По камням надо перебраться на правый берег Холь-Ожу. Скала стоит в 50 метрах от реки.

Горный перевал Калдак-Хамар. На сложной федеральной трассе М-54, Народная стройка в 1938-1941 годах соединила автодорогой ранее недоступные населенные пункты Тес-Хема, Эрзина, Тере-Холя. По дороге от села Шуурмак (ранее конечного пункта автодороги) до Самагалтая, административного центра Тес-Хемского кожууна.

Аржаан Дуктуг-Дыт, место поклонения местных жителей. К западу от села Самагалтай.

Озеро Кара-Холь, таежное озеро в живописном месте, дает начало Холь-Оожу, которое и ведет к древней ставке Амбын-нойонов – к Теве-Хая. В 25–30 км от села Самагалтай.

Эзир-Кара – памятник лошади, победительнице Наадымов, репрессированной в 30-х годах XX века вместе с хозяином. Село Ак-Эрик Тес-Хемского района.

Курган (Тес-Хемского кожуун). Сразу после выезда из с. Самагалтай, рядом с дорогой, находится большой курган с внешним кольцом. У кургана - олений камень с изображением «летающих» оленей. Такие памятники редко встречаются в Туве, основная область их распространения - степи Монголии. Северная граница расселения племён, оставивших после себя большие и сложные по планировке курганы, проходила по хребту Танну-Ола.

Петроглифы в местечке Хараалыг-Хем, хорошо сохранившиеся наскальные изображения архаров, диких кабанов, охотников с собаками в

разных местах по течению Хараалыг-Хем. Вверх по течению реки Хараалыг-Хем.

2.2. Анализ системы управления персоналом

В администрации Тес–Хемского района кадрового отдела, как отдельного элемента организационной структуры, нет. Кадровая работа (прием работника, перевод, увольнение, заполнение и ведение трудовых книжек, формирование личных дел сотрудников, предоставление отпуска и др.) осуществляется главным специалистом общего отдела администрации, обязанности которого утверждены должностной инструкцией, по решению Хурала Представителей Тес-Хемского района.

При функциональном разделении труда дублирование функций в администрации не осуществляется, т.к. все поставленные задачи руководящих должностей четко прописаны в должностных и функциональных обязанностях, и при их четком соблюдении дублирование функций невозможно.

В администрации района кадровая служба в основном взаимодействует с бухгалтерией, т.к. именно между ними идет основной поток документооборота.

С бухгалтерией.

Получает: справки о зарплате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности. Представляет: табель учета рабочего времени; больничные листы для оплаты; сведения о приеме, увольнении, очередных отпусках работников предприятия; проекты распоряжений о приеме, увольнении и перемещении материально ответственных лиц.

С отделами.

Получает: заявки на работников; характеристики на работников, представляемых к поощрению и награждению; материалы на нарушителей трудовой дисциплины и нарушителей общественного порядка. Представляет:

сведения о нарушителях трудовой дисциплины; копии распоряжений, связанных с приемом, перемещением и увольнением работников; изменения правил внутреннего трудового распорядка. Организационную работу с кадрами в администрации осуществляет главный специалист администрации на основе должностной инструкции, которая утверждается решением собрания.

Должностная инструкция - это нормативный документ, который регламентирует деятельность каждой установленной должности и содержит определенные требования к работнику, занимающему эту должность. Данная инструкция определяет назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения [53, с. 30].

В обязанности главного специалиста, по осуществлению кадровой работы, входит:

- учет личного состава учреждения в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;
- подготовка необходимых материалов для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представление работников к поощрениям и награждениям;
- заполнение, учет и хранение трудовых книжек;
- осуществление записей в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих;
- ведение учета использования рабочего времени работниками;
- ведение учета предоставления отпусков работникам, осуществление контроля за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;

– оформление карточек пенсионного страхования, других документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и членам их семей;

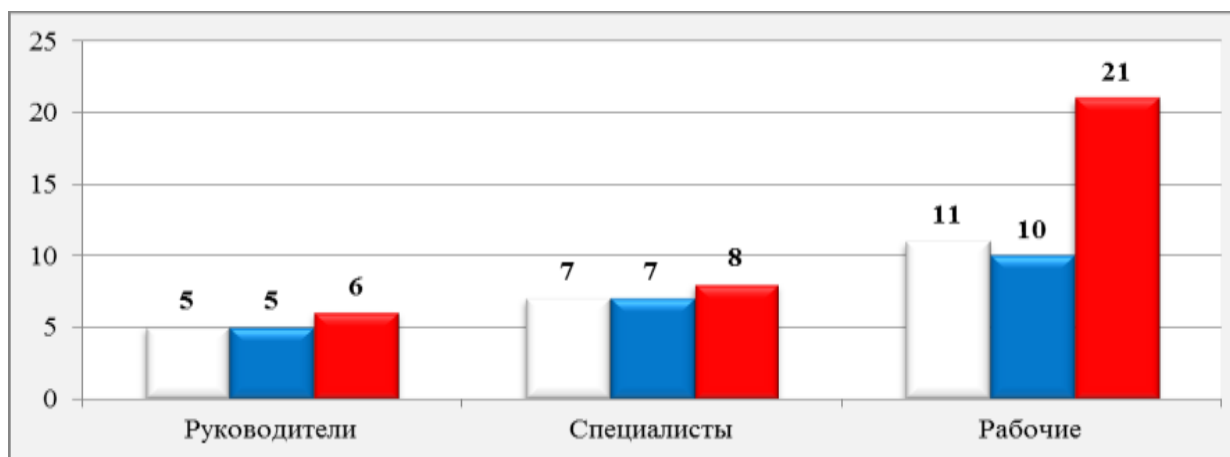
– подготовка документов по истечению установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;

– осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины в администрации и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

Прием на работу работников, перемещение на другую должность и увольнение оформляется распоряжением главы, которое объявляется каждому работнику под роспись.

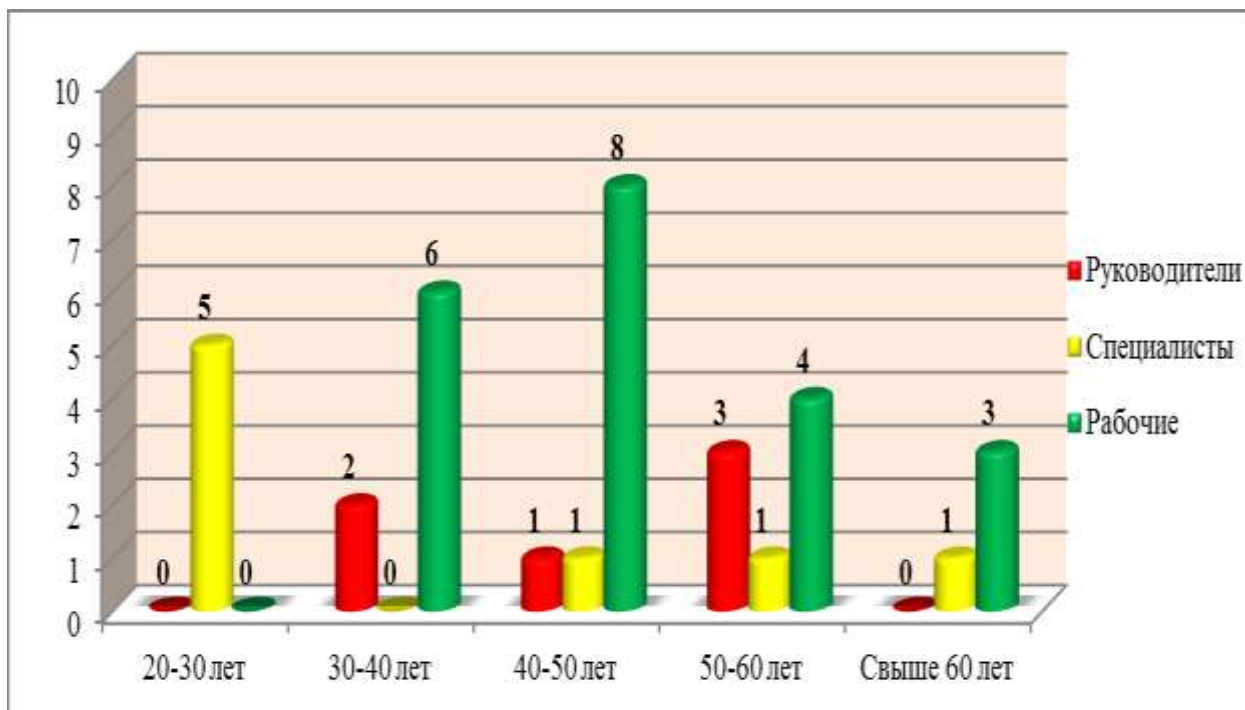
Основные направления кадровой работы в администрации (планы переподготовки и повышения квалификации кадров, проведение аттестации, формирование и обучение резерва кадров и т.п.) определяет глава администрации.

Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации Тес-Хемского района.



Проанализировав таблицу 1 и рисунок 1, можно сделать вывод о том, что численность персонала в 2019 г. имела тенденцию роста по отношению к 2017-2019 гг., что в среднем составляет на 35,7%. Так как в администрации увеличился объем работ, это потребовало расширения штата. За

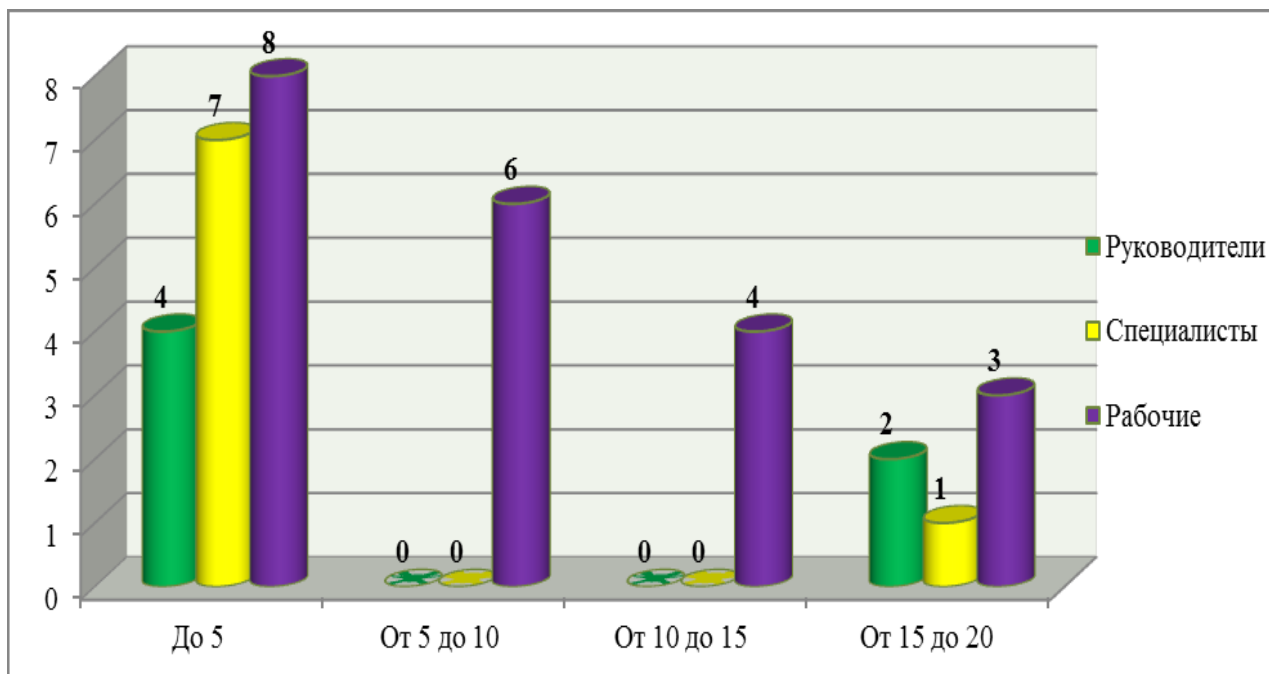
анализируемый период численность руководителей и специалистов возросла на 1 человека, численность рабочих - на 10 человек. Наибольший удельный вес в структуре персонала администрации занимают рабочие - 60% (21 человек).



Анализ возрастного состава сотрудников администрации района, представленный в таблице 2 и рисунке 2 показал, что большинство сотрудников организации находятся в возрастных категориях 30-40 лет и 40-50 лет. На 2-ом месте по численности сотрудники возрастной категории 50-60 лет. Это говорит о том, что в администрации работают специалисты с высоким опытом работы, имеющие большой трудовой стаж.



Рассматривая структуру персонала по половому признаку, можно сказать, что удельный вес мужчин, по отношению к общей численности персонала, составляет 71,4%, что на 42,8% больше, чем женщин.

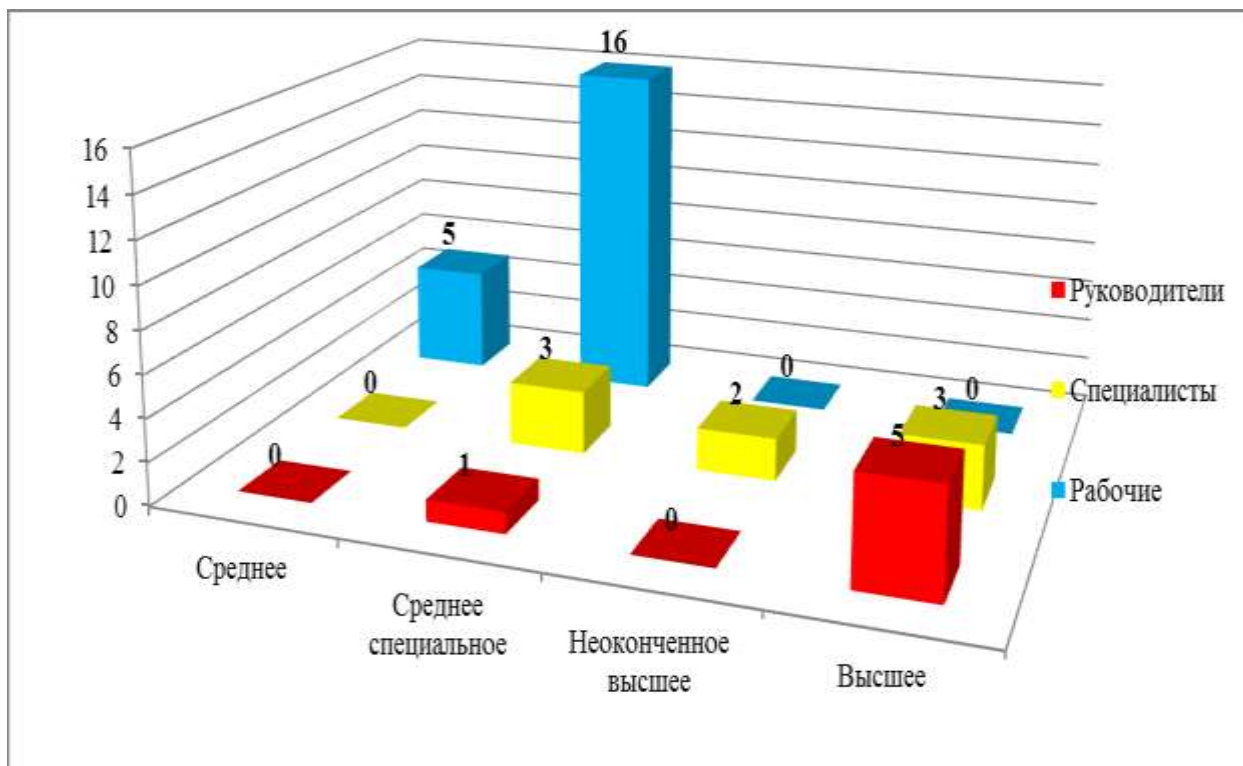


По данным таблицы 3 и рисунку 3, можно сделать вывод о том, что большая часть коллектива (54,3%) преимущественно новые люди, с преобладающей долей рабочих (21% - руководители, 37% - специалисты, 42% - рабочие).

Новые сотрудники, приходящие в коллектив являются генераторами свежих идей, которые заставляют остальных задуматься о своем саморазвитии. С другой стороны, вновь пришедший работник требует больших временных затрат для его адаптации и приобретения определенных знаний и умений.

Анализируя структуру персонала по образованию, можно сказать, что в администрации работают люди с различным уровнем образования, где 57,1% - работники со средним специальным образованием (5% - руководители, 15% - специалисты, 80% - рабочие), 22,9% - работники с высшим образованием (62,5% - руководители, 37,5% - специалисты), 14,3% - работники со средним

образованием (рабочие), 5,7% - с неоконченным высшим образованием (специалисты).



Таким образом, в администрации МР «Тес-Хемский кожуун» кадровая работа осуществляется главным специалистом, обязанности которого закреплены в должностной инструкции, которая утверждается решением поселкового собрания. Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации. В администрации официально зарегистрировано 35 человек, 25 мужчин и 10 женщин. Из них: 6 - руководители, 8 - специалисты, 21 - рабочие.

Службу управления персоналом в администрации можно считать эффективной, что отражается в повышении коэффициента постоянства кадров и снижении потерь рабочего времени.

2.2. Направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда работников

В администрации Тес-Хемского района, как в большинстве российских организациях, в системе стимулирования персонала основной акцент сделан на материальном стимулировании, которое применяется на протяжении многих лет. При этом, моральная мотивация развита недостаточно. Методы нематериального стимулирования, высшим руководством, используются в ограниченном объеме. Основными из них являются: устная благодарность; празднование Дня рождения в коллективе; подарки по государственным праздникам (8 Марта, 23 февраля, Новый год).

Во внутренних нормативных документах данная система не отражена. Для анализа особенностей нематериального стимулирования персонала в администрации района были использованы диагностические материалы.

Было проведено анкетирование сотрудников администрации (Приложение), цель которого - выявить основные виды поощрений, используемые в администрации, а также те поощрения, которые следовало бы чаще использовать в будущем. В опросе принимали участие все сотрудники администрации - 35 человека, 25 - мужчин, 10 - женщин.

Таким образом, на основе полученных данных можно сделать вывод о том, что в администрации, в основном, применяется устная благодарность руководства, что составило 80% опрошенных от общего количества сотрудников.

По мнению персонала администрации наиболее желаемыми видами поощрения являются: улучшение условий работы, предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.), фотография на доске почета - 100% опрошенных, публичное признание заслуг (на совещании, на собрании) - 74%, гибкий рабочий график - 60%.

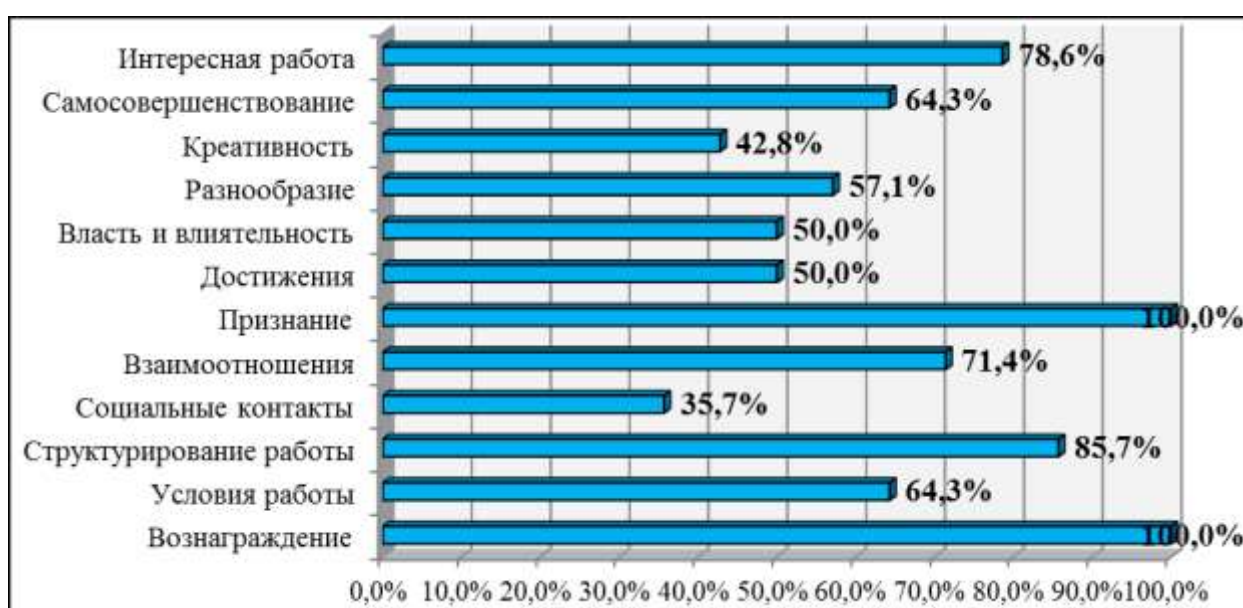
Для того, чтобы выбрать оптимальные инструменты и методы нематериального стимулирования, каждый руководитель должен знать мотивационные потребности своих сотрудников.

Для определения сферы потребностей трудового коллектива администрации района была использована методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин).

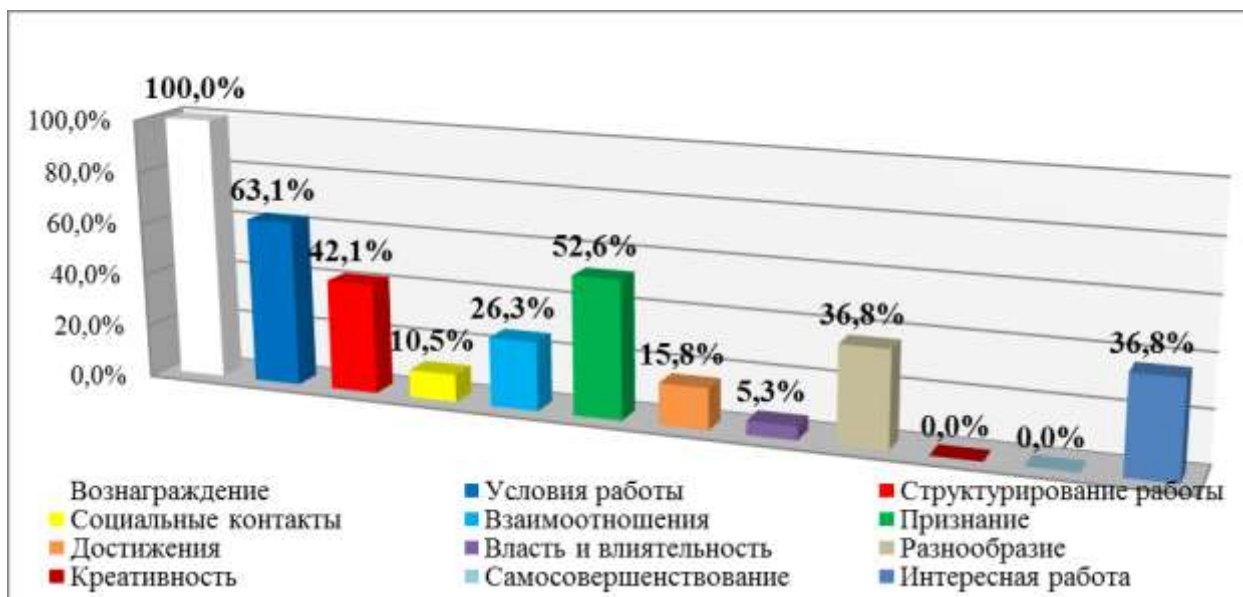
Данное исследование проводилось в два этапа:

- первый этап - выявление мотивационного профиля руководителей и специалистов - 14 человек;
- второй этап - выявление мотивационного профиля рабочих - 21 человек.

Результаты данного исследования представлены в виде диаграмм.



Таким образом, на основе проведенного исследования было выявлено, что 100% административно-хозяйственного персонала предпочитают повышение оплаты труда, нуждаются в официальном признании трудовых заслуг; 85,7% опрошенных нуждаются в структурировании рабочего процесса; 78,6% - считают свою работу не интересной; 71,4% - нуждаются в улучшении социально-психологического климата в коллективе; 64,3% - считают нужным самосовершенствование и улучшение условий труда.



Таким образом, на основе полученных данных можно сделать следующий вывод: 100% рабочего персонала хотят повышения заработной платы; при этом немаловажными факторами для них являются хорошие условия труда - 63,1%; официальное признание трудовых достижений со стороны руководства администрации - 52,6%; структурирование работы - 42,1%.

Исходя из полученных данных, можно судить о том, что система нематериального стимулирования в администрации организована на низком уровне. Работа по выявлению мотивационного профиля персонала не проводится, что отражается в низком качестве трудовой жизни работников, которым необходимо совершенствование организации труда и обогащение его содержательности; безопасность и благоприятные условия труда; повышение корпоративной культуры; создание реальных предпосылок для развития творческих способностей и самосовершенствования и другое.

Для более общей характеристики системы нематериального стимулирования персонала в администрации района нами был проведен SWOT-анализ (таблица).

	Сильные стороны	Слабые стороны
	Внутренняя среда	Внешняя среда
	1. Регулярное поощрение сотрудников. 2. Выявление степени удовлетворенности методами нематериального стимулирования. 3. Возможность обучения и повышения квалификации. 4. Устойчивый социально-психологический климат в коллективе.	1. Слабо развита система нематериального стимулирования. 2. Низкая заинтересованность некоторых сотрудников администрации в выполнении своих должностных обязанностей. 3. Отсутствие нормативно-правового акта, регулирующего нематериальное стимулирование персонала.
	Возможности	Угрозы
	1) Повышение качества трудовой жизни. 2) Разработка системы награждения. 3) Предоставление дополнительного времени отдыха. 4) Приход новых высококвалифицированных кадров.	1) Потеря высококвалифицированных специалистов. 2) Высокая нагрузка на персонал администрации. 3) Снижение эффективной работы администрации в целом.

Таким образом, в результате проведенного исследования нами был выявлен ряд проблем:

- при широком спектре используемых методов поощрения персонала система нематериального стимулирования, в целом, не развита;
- некоторую часть персонала администрации нематериальное стимулирование не затрагивает или затрагивает частично, вследствие чего, происходит снижение заинтересованности сотрудников в выполнении своих должностных обязанностей;
- отсутствует нормативно-правовой акт, регулирующий нематериальное стимулирование персонала.

Проанализировав всю полученную информацию, делаем вывод, что для эффективного использования системы нематериального стимулирования персонала, требуется разработать ряд мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков.

Подводя итоги второй главы, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, администрация МР «Тес-Хемский кожуун» - юридическое лицо, исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, осуществляющий деятельность по решению вопросов местного значения в

пределах полномочий, отнесенных к ее компетенции федеральными законами, законами Республики Тыва,

Уставом района, основной целью работы которой является создание на территории муниципального района благоприятных условий для жизни, работы и отдыха населения, обеспечивающих гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства.

Управление в администрации района осуществляется на базе определенной организационной структуры, которая утверждается на первом заседании Хурала Представителей Тес-Хемского района.

Во-вторых, в администрации района кадровая работа осуществляется главным специалистом, обязанности которого закреплены в должностной инструкции, которая утверждается решением поселкового собрания. Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации.

В администрации официально зарегистрировано 35 человек, 25 мужчин и 10 женщин. Из них: 6 - руководители, 8 - специалисты, 21 - рабочие.

Службу управления персоналом в администрации можно считать эффективной, что отражается в повышении коэффициента постоянства кадров и снижении потерь рабочего времени.

В-третьих, в ходе анализа нематериальной мотивации персонала администрации района было установлено, что нематериальная мотивация присутствует, однако степень ее использования далека от совершенной. Основным видом нематериального стимулирования является устная благодарность сотрудников. При этом, многие считают необходимым применение публичного признания заслуг; улучшение условий работы; предоставление возможностей для неформального отдыха; установление фотографии на доске почета.

В процессе анализа системы нематериального стимулирования персонала администрации нами были выявлены следующие проблемы: слабо развита система нематериального стимулирования; низкая

заинтересованность сотрудников администрации в выполнении своих должностных обязанностей; отсутствие нормативно-правового акта, регулирующего нематериальное стимулирование персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ действующих организационно-экономических механизмов стимулирования труда муниципальных служащих показал наряду с его положительными сторонами, направленными на создание определенных условий для привлечения на муниципальную службу достаточно квалифицированных работников, но эти механизмы не обеспечивают стимулирования и не учитывают мотивацию, направленные на улучшение результатов деятельности этой категории работников. На основе анализа методов стимулирования труда персонала и учета специфики труда муниципальных служащих рекомендуется применение следующих стимулов.

Существующая система мотивации труда муниципальных служащих в России имеет множество недостатков. Но в то же время у нее есть и большое количество неиспользованных преимуществ: огромный арсенал материально обеспеченных мотивационных механизмов предоставил законодатель. Проблема лишь в том, чтобы научиться их правильно использовать.

Нематериальное стимулирование - это разновидность стимулирования, регулирующее поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа. Оно может осуществляться по трем направлениям:

- моральное стимулирование - регулирование поведения человека, направленное на создание позитивного настроения в коллективе, лояльное отношение к работе, коллективу и организации, повышение значимости и ценности работы в жизни каждого сотрудника;
- организационное стимулирование - регулирование поведения человека, которое направлено на повышение чувства удовлетворенности трудовым процессом и достижением поставленных результатов;

- стимулирование свободным временем - регулирование поведения человека, предполагающее применение гибкого рабочего графика без ущерба интересов органов управления и персонала в целом.

Нематериальное стимулирование персонала на практике осуществляется с помощью следующих методов: методы морального стимулирования: систематическое информирование персонала; организация корпоративных мероприятий; официальное признание заслуг; регулирование взаимоотношений в коллективе; методы организационного стимулирования: повышение качества трудовой жизни; управление карьерой; вовлечение персонала в процесс управления; организация трудовых соревнований; методы стимулирования свободным временем: предоставление дополнительного времени отдыха; установление гибких режимов рабочего времени; применение гибких форм занятости.

В системе нематериального стимулирования выделяют 4 группы инструментов:

- условия труда (место работы, оснащенность, график работы и другое);
- социальная поддержка (медицинское и пенсионное страхование, скидки на продукцию и другое);
- корпоративная культура (стиль руководства, корпоративные праздники и другое);
- возможность самореализации (обучение, карьерный рост, принятие участия в управлении и другое).

Администрация - юридическое лицо, исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, осуществляющая деятельность по решению вопросов местного значения в пределах полномочий, отнесенных к ее компетенции федеральными законами, законами Белгородской области, Уставом района, основной целью работы которой является создание на территории поселения благоприятных условий для жизни, работы и отдыха населения, обеспечивающих гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства.

Управление в администрации МР «Тес-Хемский кожуун» осуществляется на базе определенной организационной структуры, которая утверждается на первом заседании Хурала Представителей Тес-Хемского района.

Кадровая работа в администрации осуществляется главным специалистом, обязанности которого закреплены в должностной инструкции, которая утверждается решением собрания Хурала Представителей Тес-Хемского района.

Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации.

В администрации официально зарегистрировано 35 человек, 25 мужчин и 10 женщин. Из них: 6 - руководители, 8 - специалисты, 21 - рабочие.

Службу управления персоналом в администрации можно считать эффективной, что отражается в повышении коэффициента постоянства кадров и снижении потерь рабочего времени.

В ходе анализа нематериальной мотивации персонала администрации Района было установлено, что нематериальная мотивация присутствует, однако степень ее использования далека от совершенной. Основным видом нематериального стимулирования является устная благодарность сотрудников. При этом, многие считают необходимым применение публичного признания заслуг; улучшение условий работы; предоставление возможностей для неформального отдыха; установление фотографии на доске почета.

В процессе анализа системы нематериального стимулирования персонала администрации нами были выявлены следующие проблемы:

- слабо развита система нематериального стимулирования;
- низкая заинтересованность сотрудников администрации в выполнении своих должностных обязанностей;
- отсутствие нормативно-правового акта, регулирующего нематериально стимулирование персонала.

По результатам проведенного исследования были разработаны мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации района, основными из которых являются: организация корпоративных мероприятий; организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом; размещение фотографий лучших работников месяца (года) на доске Почета; поздравление работников с праздниками, путем размещения открыток на доске объявлений; ежегодное присуждение звания «Лучший работник года»; вручение подарков лучшим сотрудникам по итогам года; разработка проекта Положения о нематериальном стимулировании персонала.

Для успешной организации предложенных мероприятий нами была обоснована их эффективность применения, которая заключается в том, что система нематериального стимулирования персонала будет способствовать: самовыражению физических и интеллектуальных способностей работника; развитию креативного мышления; активному участию работников в разработке задач организации, мероприятий по их достижению; гуманизации труда работника (т.е. обеспечение человека такими жизненными условиями, которые позволили бы полностью высвободить его для творческой и инициативной работы); повышению корпоративной культуры: снижению уровня неудовлетворенности трудом; снижению текучести кадров; снижению коэффициента абсентеизма. Следовательно, разработанные мероприятия можно считать удачными.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации - Белгород: Константа, 2016. - 112 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - Москва: Проспект, Кнорус, 2016. - 256 с.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 28.12.2019) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2020).//www.garant.ru.
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2018. - 248 с.
5. Аширов, А.Д. Трудовая мотивация [Текст] / А.Д. Аширов. - М.: Проспект, 2016. - 160 с.
6. Балашов, А.П. Основы менеджмента [Текст] / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2009. – 288 с.
7. Беяцкий, Н.П, Велесько, С.Е. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беяцкий , С.Е. Велесько. – Минск: ЮНИТИ, 2019. – 320 с.
8. Бердников, А.Н. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования [Текст] / А.Н. Бердников // Кадровик. - 2018. - № 9. - С. 43-52.
9. Бершова, Л.В. Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика [Текст] / Л.В. Бершова - М.: Фербер, 2017. - 245 с.
10. Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданян // Управление персоналом. – 2017. - № 4. - С. 32-34.
11. Вардаян, И.С. Совершенствование системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданян // Кадровик. - 2018. - № 10. - С. 54-59.

12. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - М.: Гуманитарный центр, 2016. - 156 с.
13. Ветлужских, Е. А. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика [Текст] / Е.А. Ветлужских. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2018. - 320 с.
14. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 576 с.
15. Вишнякова, М.Е. Охота на менеджера в кризисный период [Текст] / М.Е. Вишнякова // Управление персоналом. - 2017. - С. 241.
16. Герчиков, В.М. Миссия организации и особенности политики управления персоналом [Текст] / В.М. Герчиков - М.: Учебник, 2016.- 159с.
17. Гонова, А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии [Текст] /А.А. Гонова // Проблемы региональной экономики. - 2017. - № 12.- С. 43-44.
18. Денни, Р. Мотивация для победы [Текст] / Р. Денни. – М.: Фаир, 2014. - 267 с.
19. Дипроуз, Д. Мотивация [Текст] / Д. Дипроуз. - М.: Эксмо, 2016. – 256 с.
20. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. [Текст] / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 570 с.
21. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. - 3-е изд., - М.: Инфра - М, 2013. - 378 с.
22. Емельянова, Т.В. Организация труда. [Текст] / Т.В. Емельянова.- Минск: Высшая школа, 2017. – 345 с.
23. Жуковский, И.В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы [Текст] / И.В. Жуковский // Управление персоналом. - 2019. - № 13. - С. 21-27.
24. Зайцева, Т.В. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 394 с
25. Иванова, С.В. Мотивация на 100%:А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2017. – 240 с.

26. Ильин, И.М. Нематериальное стимулирование труда как инструмент управления персоналом [Текст] / И.М. Ильин. - М.: Фербер, 2017. - 343 с.
27. Исаев, С.Д. Мотивация персонала: игра или работа [Текст] / С.Д. Исаев. - СПб.: Речь, 2017. - 158 с.
28. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б. Каверин. - М.: Институт психологии РАН, 2017. - 224 с.
29. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, И.А. Баткаева. - М.: Инфра-М, 2019. - 524 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. - 4-е изд., М.: ИНФРА-М, 2018. - 695 с.
31. Кибанов, А.Я., Баткаева, И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева. - М.: ИНФРА-М, 2016.- 523 с.
32. Кинан, К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация [Текст] / К. Кинан. - М.: Эксмо, 2015. - 80 с. Ключков, А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст] / А. Ключков. – М.: Эксмо, 2019. – 160 с.
33. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. - 2018. - № 4. - С. 80-83.
34. Куликов, Н.А. Мотивация и производительность труда [Текст] / Н.А. Куликов // Консультант директора. – 2019. - № 19. С. 23-25.
35. Куликов, Н.А. Управление персоналом современной организации [Текст] / Н.А. Куликов . - М.: Лига-М, 2017. - 180 с.
36. Ландсберг, М. Да мотивации [Текст] / М. Ландсберг. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 192 с.
37. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] / В.В. Лукашевич. - М.: КНОРУС, 2015. – 240 с.

38. Мазалькова, Т.В. Аспекты стимулирования труда в России [Текст] / Т.В. Мазалькова // Управление персоналом. - 2019. - № 11. - С. 30 - 39.
39. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – 3-е изд., - СПб.: Питер, 2015. - 352с.
40. Матушкин, Е.В. Проблемы стимулирования труда в России [Текст] / Е.В. Матушкин // Управление персоналом. - 2016.- № 3.- С. 34 - 41.
41. Мескон, М. Основы менеджмент [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. - 3-е изд., - М.: Вильямс, 2011. - 672 с.
42. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / О.К. Минева. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 272 с.
43. Надеждина, В.И. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В.И. Надеждина. - М.: Харвест, 2016. - 254 с.
44. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. - М.: Аламфея, 2016.- 221 с.
45. Петрова, Н.И. Система мотиваций – сущность, виды, методы [Текст] / Н.И. Петрова. – Нижний Новгород: Регент, 2017. – 80 с.
46. Полякова, И.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / И.С. Полякова // Маркетолог. - 2019. - №10. - С. 2-5.
47. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах [Текст] / Н. Самоукина. – М.: Эксмо, 2015. – 272 с.
48. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 312 с.
49. Сорочайкин, А.Н. Управление персоналом [Текст]: глоссарий: терминологический словарь / А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. - Самара: Самарский университет, 2016. - 104 с.
50. Сулова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст] / И.М. Сулова // Научные и технические библиотеки. - 2017. - № 12. - С. 5-12.

51. Тебекин, А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Тебекин. – М.: Кнорус, 2016.- 624с.
52. Торрингтон, Д.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Д.И. Торрингтон. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 752 с.
53. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. – М.: Дело, 2014. – 336 с.
54. Трачум, Ж. Разработка системы мотивационного стимулирования [Текст] / Ж.Трачум //Менеджмент по персоналу. - 2019. - № 9. - С. 58-61.
55. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2018. - 352 с.
56. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации [Текст] / С.А. Шапиро – 2.-е изд., – М.: Кнорус, 2017. – 256 с.
57. Шишкина, Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной Системы [Текст] / Е.С. Шишкина // Экономика, управление и право в современных условиях. - 2017. - № 5. - С. 185–193.