

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Кафедра акмеологии и психологии среды

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА МОТИВИРОВАНИЯ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Направление «38.03.04 – Государственное и муниципальное
управление»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой О.В. Кружкова
« ____ » _____ 2019 г.

Исполнитель:
Галимзянова Гульсара
Тойбазаровна,
обучающаяся БГ-51z группы

Научный руководитель:
Л.А. Максимова – канд. пед.
наук., доцент кафедры
акмеологии и психологии среды

Екатеринбург 2019

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА РАБОТНИКОВ 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	20
1.3 Проблемы мотивации и стимулирования персонала в системе муниципальных органов управления	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАМЫШЛОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	34
2.1 Методология и характеристика базы исследования: Администрации муниципального образования Камышловского городского округа	34
2.2 Описание и оценка эффективности системы мотивации и стимулирования персонала Администрации муниципального образования Камышловского городского округа	43
2.3 Направления совершенствования мотивации и стимулирования персонала муниципальных служащих на примере Администрации муниципального образования Камышловского городского округа	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления обусловлена проводимой в Российской Федерации административной реформы, целью которой является повышение эффективности государственного и муниципального управления. Повышение эффективности функционирования органов власти является одной из важнейших задач, стоящих перед страной, от выполнения которой во многом зависит возможность эффективного экономического роста Российской Федерации. Для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления на законодательном уровне закреплены количественные показатели (например, общий объем расходов бюджета муниципального образования или среднегодовая численность постоянного населения).

Среди наиболее актуальных проблем в управлении персоналом на сегодня выделяют низкую степень мотивирования и стимулирования труда. Разные предприятия или организации не получают возможность развиваться и достигать высокой эффективности работы без мотивирования своих сотрудников.

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 органов местного самоуправления.

Нерезультативная система мотивации вызывает у сотрудников органов местного самоуправления неудовлетворенность, что всегда приводит к снижению производительности труда. В связи со всем вышеперечисленным, выбранная тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование механизма мотивирования и стимулирования

персонала организации» является актуальной.

Объектом исследования являются стимулирование и мотивирование муниципальных служащих.

Предмет исследования - комплекс мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда работников муниципальных органов управления.

Цель выпускной квалификационной работы - предложение комплекса мер по совершенствованию системы мотивирования и стимулирования труда сотрудников Администрации муниципального образования Камышловского городского округа на основе анализа трудовой деятельности персонала.

Цель исследования предопределила постановку и решение следующих задач:

1) рассмотреть теоретико-методологические подходы к исследованию мотивации и стимулированию персонала работников муниципальных органов управления;

2) провести анализ системы мотивации труда и стимулирования персонала Администрации муниципального образования Камышловского городского округа;

3) определить направления совершенствования мотивации труда и стимулирование персонала Администрации муниципального образования Камышловского городского округа.

Нормативную базу выпускной квалификационной работы составили: Конституция Российской Федерации; Гражданский Кодекс Российской Федерации; Трудовой Кодекс Российской Федерации.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили: основные организационно-экономические показатели муниципального учреждения администрации г. Камышлов за 2016 - 2018 года.

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

В выпускной квалификационной работе применялись методы системного, сравнительного и статистического анализа.

Практическая значимость исследования заключается в том, что методические и научно-практические рекомендации, которые предложены в дипломной работе, можно использовать в муниципальных органах для обеспечения эффективности процесса управления изменениями в системе менеджмента.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав и шести параграфов основной части, заключения и библиографического списка.

Во введении обозначили актуальность исследования, определили противоречия и проблему, поставили цель и задачи исследования, дали характеристику объекту и предмету исследования.

В первой главе рассмотрели понятия и сущность мотивации труда; выявили особенности мотивации трудовой деятельности и стимулирование сотрудников в системе муниципальных органов управления; дали характеристику проблемам мотивации и стимулирование сотрудников выявленных в системе муниципальных органов управления.

Во второй главе представлена характеристика базы исследования: Администрации муниципального образования Камышловского городского округа; дано описание и оценка эффективности системы мотивации и стимулирования сотрудников организации; сформулированы рекомендации по совершенствованию мотивации и стимулирования

сотрудников муниципальных служащих на примере муниципального учреждения Администрации города Камышлова.

Заключение содержит основные выводы по результатам проведённого исследования.

Исследовательская работа содержит 6 рисунков, 18 таблиц, 46 наименований источников.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА РАБОТНИКОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие и сущность мотивации труда

Среди наиболее актуальных проблем в управлении персоналом на сегодня выделяют низкую степень мотивирования и стимулирования труда. Разные предприятия или организации не получают возможность 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 и мотивирования. Как известно, одним из самых важных факторов производства и работы организации остается человеческий фактор. С точки зрения государственного муниципального управления, руководитель должен уметь правильно мотивировать и стимулировать труд персонала организации [5, с. 35].

К способам повышения производительности труда можно отнести мотивацию и стимулирование персонала.

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].

Изучив теоретическую базу, мы выяснили, что специалисты используют различные толкования в определении понятий «стимулирование» и «мотивация», приведём их ниже. Рассмотрим определения, которые предлагают различные авторы (см. табл. 1).

Таблица 1.

Определения «стимулирование» и «мотивация»

№	Определение	Авторы
1	Мотивация - это обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение собственных целей, реализацию своих интересов.	Н.С. Зоткина
2	На субъективно -личностном уровне мотивация есть важнейшая характеристика психологического состояния человека, отражающая особенности его мотивационной структуры и определяющая процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних и внутренних факторов. А на организационно -управленческом уровне мотивация выступает как объект управления, т.е. целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления посредством использования стимулов с целью формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника.	Е.А. Митрофанова
3	Определяет мотивацию как «наиболее эффективное, индивидуально ориентированное стимулирование труда персонала»	Д.А. Аширов
4	Стимулирование – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.	А.Я Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А Митрофанова, М.В Ловчева
5	Понятие «стимулирование» происходит от слова «стимул», отражает значение понятия стимул следующим образом «побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей»	Энциклопедический словарь под редакцией А.Я. Кибанова

Окончание таблицы 1		
№	Определение	Авторы
6	Стимулирование - внешнее по отношению к персоналу управленческое воздействие, идущее от конкретного руководителя или органа управления и основывающееся, главным образом, на субъективном понимании управленческой подсистемой целесообразности содержания этого воздействия.	Д.А. Аширов

Итак, в отечественной литературе «стимулирование» и «мотивация» трактуются различно. Тем не менее, иногда эти понятия отождествляются.

Приведем примеры отличия 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, объединенных по единому признаку.

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.

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]. Рассмотрим данные теории подробнее (см. табл. 2).

Таблица 2

Систематизация теорий классификации мотивации

Теория	Автор	Содержание
Теория мотивационных потребностей	Д. Мак Клеlland	Мак Келланд 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 избежать неблагоприятных факторов, то есть препятствий или недочетов в реализации трех названных потребностей. Все сотрудники в определенной мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. У разных людей данные потребности выражаются по-разному или имеются в определенных комбинациях [26, с. 94].
Факторы «гигиены» и «мотиваторы».	Ф.Герцберг	Точка зрения Ф. Герцберга сложена в результате эмпирического исследования предприятия с задачей выявления мотивационных факторов работников. Автор рассматривает 2 группы: факторы «гигиены» и «мотиваторы»

Продолжение таблицы 2		
Теория	Автор	Содержание
		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
«Закон результата»	П.Лоуренс и Д.Лорш	Исследование 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.Лок	Представляет определение мотивов, как сложнейший 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. Если он положителен, то исполнитель будет довольным собой и его мотивация усиливается, а в противоположном моменте происходит обратное, исполнитель будет не доволен.

Продолжение таблицы 2		
Теория	Автор	Содержание
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 [8, с. 66].
Теория потребностей	А.Маслоу	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Когнитивные теории		Утверждают, что биологические побуждения или активация слишком сужают представления о мотивации и представляются слишком грубыми для объяснения разнообразного поведения человека, так как практически всегда человек находится в состоянии активности.

Продолжение таблицы 2		
Теория	Автор	Содержание
		<p>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 [9, с. 69].</p>
Теория подкрепления	В. Синклер	<p>Данная теория 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. Исследования показывают, что поощрение улучшает работу в 90% случаев, а наказание - в 10%, и в 10% – ухудшает; угрозы же на 99% игнорируются. 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.</p>

Продолжение таблицы 2		
Теория	Автор	Содержание
		<p>Отсутствие отрицательных действий (например, прогулов или опозданий). Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия.</p> <p>Отрицательное подкрепление может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции, а положительное подкрепление вызывает желательные реакции.</p> <p>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 [10, с. 35].</p>
Теория психологических потребностей	Харольд Меррей (Гарвард)	<p>Вторичные потребности выступают результатом приобретенного индивидуального опыта. Харольд Меррей (Гарвард) предлагает список потребностей из 20 пунктов, который полностью может быть отнесен к вторичным потребностям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) доминантность – стремление контролировать, оказывать влияние, направлять, убеждать, препятствовать, ограничивать; 2) агрессия – стремление словом или делом опозорить, осудить, поиздеваться, унижить; 3) поиск дружеских связей – стремление к дружбе, любви; добрая воля, симпатии к другим; страдание при отсутствии дружеских отношений; желание сблизить людей, устранить препятствия; 4) отвержение других – стремление отвергнуть попытки сближения; 5) автономия – стремление освободиться от всяких ограничений – опеки, режима, порядка и пр.; 6) пассивное повиновение – подчинение силе, признание собственной неполноценности;

Окончание таблицы 2

Теория	Автор	Содержание
		<p>7) потребность в уважении и поддержке;</p> <p>8) потребность достижения – стремление преодолеть нечто, превзойти других, сделать что-то лучше, достичь высшего уровня в некоем деле.</p> <p>9) потребность быть в центре внимания;</p> <p>10) потребность игры – предпочтение игры всякой серьезной деятельности, желание развлечений, любовь к остроумию; иногда сочетается с беззаботностью, безответственностью;</p> <p>11) эгоизм (нарциссизм) – стремление ставить превыше всего собственные интересы, самодовольство, автоэротизм, болезненная чувствительность к унижению, застенчивость;</p> <p>12) социальность (социофилия) – забвение собственных интересов во имя группы, альтруистическая направленность, благородство, уступчивость, забота о других;</p> <p>13) потребность поиска покровителя – ожидание совета, помощи; беспомощность, поиск утешения, мягкого обращения;</p> <p>14) потребность оказания помощи;</p> <p>15) потребность избежать наказания – сдерживание собственных импульсов с целью избежать наказания, осуждения; потребность считаться с общественным мнением;</p> <p>16) потребность самозащиты – трудности с признанием собственных ошибок, стремление оправдаться ссылками на обстоятельства, отстаивать свои права; отказ от анализа своих ошибок;</p> <p>17) потребность преодоления поражения, неудачи – отличается от потребности достижения акцентом на самостоятельности в действиях;</p> <p>18) потребность избежать опасности;</p> <p>19) потребность порядка – стремление к аккуратности, упорядочению, точности, красоте;</p> <p>20) потребность суждения – стремление ставить общие вопросы или отвечать на них; склонность к абстрактным формулам, обобщениям, увлеченность "вечными вопросами"</p>

Итак, образцом может являться теория Меррея, который предлагает определять 20 важнейших потребностей, которые движут людьми в результате их жизнедеятельности, в том числе трудовой; они и определяют его поведение в определенной ситуации. Важность этого списка для тех, кто работает в сфере управления персоналом, заключается в том, что большинство этих пунктов удовлетворяется человеком на рабочем месте, в процессе сто профессиональной деятельности. Следовательно, манипулирование удовлетворением потребностей сотрудников дает возможность влиять на их мотивацию и управлять их производительностью.

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

Рассмотрим опыт мотивации труда различных стран.

Для Российской Федерации актуально изучение опыта мотивации труда персонала таких государств, как США, Германия, Австрия. Почти четверть века назад в развитых государствах было обнаружено направление снижения стимулирующего эффекта от заработной платы, в результате данного были разработаны новейшие способы стимулирования труда кадровых работников [18, с. 66].

Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации - массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.

К примеру, в Америке мотивации труда с участием в управлении является одной из основных аспектов программ, которые способствуют росту труд омотивирующего эффекта [30, с. 54].

Практически все американские компании вместе с системой

вознаграждений определяют для своих работников медицинское страхование за счет компании, программные продукты повышения квалификации, корпоративные обеды и многое иное.

Например, корпорации IBM и AT&T в ответ на преобразования демографической ситуации в государстве разработали и в успешном плане внедрили так называемые семейные программы. Значительная часть работающих данных компаний – граждане в возрасте до 40 лет, у многих имеются маленькие дети.

Руководство корпораций дает этим сотрудникам возможность работать по скользящему графику, помощь в подборе служебного персонала, корпоративные детские сады, а также внедряет праздники для работников с малышами.

Большое значение американцы уделяют и росту квалификации своих работников. В каждой из вышерассмотренных корпораций издержки на все формы обучения равняются 800 млн. долларов в год. Обучение, по мнению американцев помогает росту индивидуальной трудовой отдачи и максимизации доходности компании [16, с. 62].

Французская модель мотивации труда определяется разнообразием экономического инструментария, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Характерная черта ее - включение стратегического планирования в рыночный механизм.

Основой рыночных отношений во французской модели становится конкуренция, в непосредственном плане влияющая на качество продукции, удовлетворение потребностей граждан в товарах и услугах.

Во Франции, пожалуй, самая большая система мотивации труда персонала, в которую включены все существующие программы по повышению мотивации труда в компаниях. Отсюда напрашивается вывод о необходимости работы с персоналом на предприятиях.

Практически 69% жителей Франции считают эффективной нематериальной мотивацией скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса.

Не менее значительным французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также содействие в выплате кредитов. Большое распространение во Франции имеет корпоративное питание.

В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда.

На иных организационных уровнях (отделов и управления предприятием в целом) применяется принцип представительства, в ряде государств закрепленный в законодательном плане.

В Великобритании работники включены в наблюдательные советы и правления. Участие в профсоюзной работе определяет социальную и кадровую политику компании.

Немецкая модель мотивации труда исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом [22, с. 62].

В Германии утверждено законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса.

Сотрудники немецких предприятий также имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в вынесении решений. Во множестве зарубежных государств работники имеют право участия также в решении социальных аспектов. Актуальность и значение мотивации в настоящее время обуславливается изменением миссии и целевых установок развития предприятий, возникновением новейших организационно - правовых форм.

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 [24, с. 19]. 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.

Таким образом, 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:

- а) формализация методов и процедур отбора кадров для реализации проекта;
- б) разработка научных критериев оценки персонала; научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале и систем его стимулирования;
- в) выдвижение перспективных работников;
- г) повышение обоснования кадровых решений и расширение их гласности.

Данные общие тенденции необходимо учитывать в отечественной практике управления проектами.

Подводя итог, необходимо подчеркнуть, что значимость мотивации труда в организациях имеет большую важность для их эффективного

функционирования. Совокупное использование рассмотренных методов будет иметь резульативный 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 [9, с. 36].

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 [24, с. 53].

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 [14, с. 55].

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

Таким образом, эффективная система стимулирования персонала в настоящее время должна максимально ориентироваться на индивидуальные интересы и быть максимально гибкой. Однако любая организация сталкивается с достаточно жестким ограничением фондов стимулирования, в этой ситуации большее внимание необходимо уделять программам нематериального стимулирования, а также объединению программ стимулирования и социальной защиты.

Социальная защита муниципальных служащих кроме содействия программ стимулирования должна обеспечивать достаточную социальную независимость служащих и препятствовать негативным тенденциям коррумпирования персонала органов государственного и муниципального управления.

Одним из принципов, лежащих в основе муниципальной службы, является принцип правовой и социальной защищенности муниципальных служащих. Обеспечением реализации данного принципа выступают гарантии, предусмотренные Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Муниципальному служащему гарантируются:

1. Условия работы, обеспечивающие исполнение им должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией;
2. Право на своевременное и в полном объеме получение денежного содержания;
3. Отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего (служебного) времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодного оплачиваемого отпуска;
4. Медицинское обслуживание, в том числе и членов его семьи, даже после выхода муниципального служащего на пенсию;
5. Пенсионное обеспечение за выслугу лет и в связи с инвалидностью, а также пенсионное обеспечение членов семьи муниципального служащего в случае его смерти, наступившей в связи с исполнением им должностных обязанностей;
6. Обязательное государственное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей;
7. Обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения муниципальным служащим муниципальной службы или после ее прекращения, но наступивших в связи с исполнением им должностных обязанностей;
8. Защита муниципального служащего и членов его семьи от насилия, угроз и других неправомерных действий в связи с исполнением им должностных обязанностей в случаях, порядке и на условиях, установленных федеральными законами.

Законами субъекта Российской Федерации и уставом муниципального образования муниципальным служащим могут быть предоставлены дополнительные гарантии. Согласно Закону Свердловской

области от 03.04.1996 г. № 17-03 «О муниципальной службе в Свердловской области» За образцовое выполнение муниципальным служащим должностных полномочий, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности предусматриваются следующие меры поощрения:

- 1) объявление благодарности;
- 2) единовременное денежное поощрение;
- 3) объявление благодарности с единовременным денежным поощрением;
- 4) награждение ценным подарком;
- 5) присвоение почетного звания;
- 6) вручение почетной грамоты.

Единовременное денежное поощрение муниципальному служащему выплачивается:

- а) за выполнение служебных заданий особой важности или сложности;
- б) в виде денежного вознаграждения в связи с юбилеями.

Материальное обеспечение муниципального служащего включает должностной оклад, надбавки к окладу за особые условия службы, выслугу лет и квалификационный разряд, премии по итогам службы за квартал и за год и иных выплат, которые предусмотрены федеральными и областными законами.

Также муниципальному служащему в зависимости от условий службы предоставляется отдельная квартира (жилой дом), или беспроцентная ссуда на покупку жилья с рассрочкой на 20 лет и погашением 70 % предоставленной ссуды; служебный транспорт или денежная компенсация транспортных расходов. Что касается служебных командировок, то тут муниципальный служащий имеет преимущественное право на получение проездного документа, места в гостинице, возможность пользоваться средствами связи. Все расходы

служащему возмещаются.

Отпуск муниципальных служащих состоит не менее чем из 30 календарных дней в году. За выслугу лет служащему предоставляется дополнительный отпуск:

стаж работы от 5 до 10 лет - 5 календарных дней;

от 10 до 15 лет - 10 календарных дней;

после 15 лет службы - 15 календарных дней.

По личной просьбе служащего ему может быть предоставлен отпуск без сохранения денежного содержания сроком до 6 месяцев. За особые условия труда или режим работы муниципальному служащему может быть предоставлен дополнительный оплачиваемый отпуск до 7 календарных дней.

Пенсионное обеспечение является дополнительным стимулом для муниципальных служащих, так как обеспечивает достойное существование и после службы в организации. Муниципальным служащим обеспечивается пенсионное обеспечение в размере до 80 % денежного содержания по должности, которую они занимали на срок прекращения службы или на день достижения пенсионного возраста. На муниципальной службе мужчины имеют выслугу лет не менее 16,5 лет в 2019 г., что дает им право досрочного выхода на пенсию (у мужчин – 61,5 лет, у женщин – 56,5 лет).

Кроме перечисленных гарантий уставом муниципального образования могут быть предусмотрены дополнительные гарантии для муниципальных служащих. Муниципальные образования исходят, прежде всего, из возможности выделения средств из бюджета на обеспечение этих гарантий. Руководители органов местного самоуправления не имеют права ограничивать права и гарантии муниципальных служащих, предусмотренные действующим законодательством.

Таким образом, принцип правовой и социальной защищенности,

лежащий в основе муниципальной службы, является одним из эффективных способов мотивации и стимулирования муниципальных служащих.

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. [8, с. 54].

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) [12, с. 189].

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 [5, с. 35].

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.

Система мотивации работников муниципальных органов управления должна быть:

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 целом.

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 [17, с. 54].

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, с. 35].

5. Потребность в самовыражении.

Ну а теперь рассмотрим наиболее распространенные эффективные методы мотивации работников муниципальных органов управления, которые можно 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. [19, с. 42].

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; [7, с. 44].

Организация стажировок за границей и загранкомандировок (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 (как в известном анекдоте: “Менеджер по уборке территории” звучит гораздо привлекательнее, чем “Дворник”). 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, сделаем вывод.

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.

Итак, 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 (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 работника и его квалификацию).

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАМЫШЛОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

2.1 Методология и характеристика базы исследования: Администрации муниципального образования Камышловского городского округа

Администрация муниципального образования Камышловского городского округа обеспечивает исполнение действующего Устава, законов и договоров (соглашений) г. Камышлова и с данной задачей в рамках своих полномочий утверждает нормативные правовые акты, реализует распорядительную деятельность, руководит органами исполнительной власти муниципального образования, которые подчинены ему согласно со структурой органов исполнительной власти.

Администрация МО Камышловского городского округа является ответственной перед Законодательным Собранием области по аспектам исполнения законов в рамках, которые определены федеральными законами, действующим Уставом и законами области.

В рамках, которые установлены федеральными законами, действующим Уставом и законами, Администрация МО Камышловского городского округа имеет право самостоятельно установить порядок своей деятельности, в частности посредством утверждения Регламента города.

Администрация МО Камышловского городского округа обладает правом юридического лица, а также печать с изображением герба муниципального образования.

Администрация МО Камышловского городского округа создает и реализует меры по обеспечению совокупного социально-экономического

развития в рамках предметов исключительного ведения муниципального образования, а также принимает участие в осуществлении общей в Российской Федерации государственной политики в сфере финансов, науки, образования, здравоохранения, социального направления и других сферах государственного управления, которые находятся в ведении Российской Федерации и совместном ведении Российской Федерации и муниципального образования.

Организационная структура Администрации МО Камышловского городского округа является функционально-целевой моделью управления, главными элементами которой считаются функционально-целевые блоки (ФЦБ), которые объединяют ИОГВ области согласно с осуществляемыми функциями и целями в пределах приоритетных направлений развития Камышловского городского округа.

Деятельность муниципального образования обеспечивают ее структурные звенья (комитеты, отделы, управления) согласно со своей спецификой деятельности.

В этих задачах структурные подразделения:

- а) организуют работу подведомственных структур; собирают информации по профилю своей работы;
- б) исследуют текущее состояние и развитие отраслей и областей обслуживания; подготавливают справочное, информационные, аналитические и другого рода сведения, которые нужны для результативной работы администрации;
- в) подготавливают проекты постановлений и распоряжений главы г. Камышлова;
- г) составляют проекты нормативных актов, отдают их на рассмотрение; обеспечивают Главу г. Камышлова необходимыми сведениями о состоянии дел и деятельности областных служб.

В Администрации МО Камышловского городского округа трудится

125 человек.

Согласно данным, приведенным ниже, численность работников за последние 3 года практически остается на том же уровне. Кадровый потенциал Администрации МО Камышловского городского округа должен анализироваться с целью определения степени обеспеченности кадрами краткосрочных и долгосрочных задач учреждения, адекватности кадров целям и направлениям развития организации.

Анализ Устава администрации МО Камышловского городского округа позволяет выделить следующие гарантии, предоставляемые муниципальным служащим в зависимости от условий прохождения ими муниципальной службы:

Должностные лица местного самоуправления продолжают получать назначенную им заработную плату (с учетом текущей индексации) из бюджета муниципального образования до устройства их на новое место работы в течение года со дня увольнения в следующих случаях:

после окончания срока полномочий при неутверждении в должности на новый срок полномочий;

при упразднении должностей в связи с реорганизацией или упразднением органов местного самоуправления;

при увольнении в случае выражения должностному лицу недоверия.

В случае, если на новом месте работы муниципальные служащие получают заработную плату ниже той, которую они получали в органах местного самоуправления, за счет бюджета муниципального образования производится доплата до уровня прежней заработной платы, но не более одного года со дня увольнения из органов самоуправления. К сожалению, данные гарантии, предлагаемые Администрацией, не привлекают новых сотрудников.

В Администрации МО Камышловского городского округа проводится недостаточно активная работа с кадрами.

Рассмотрим графики производительности труда и численности персонала, а также текучести за данный период, чтобы понять за счет чего изменился объем производства (рис.1, рис. 2, рис. 3).

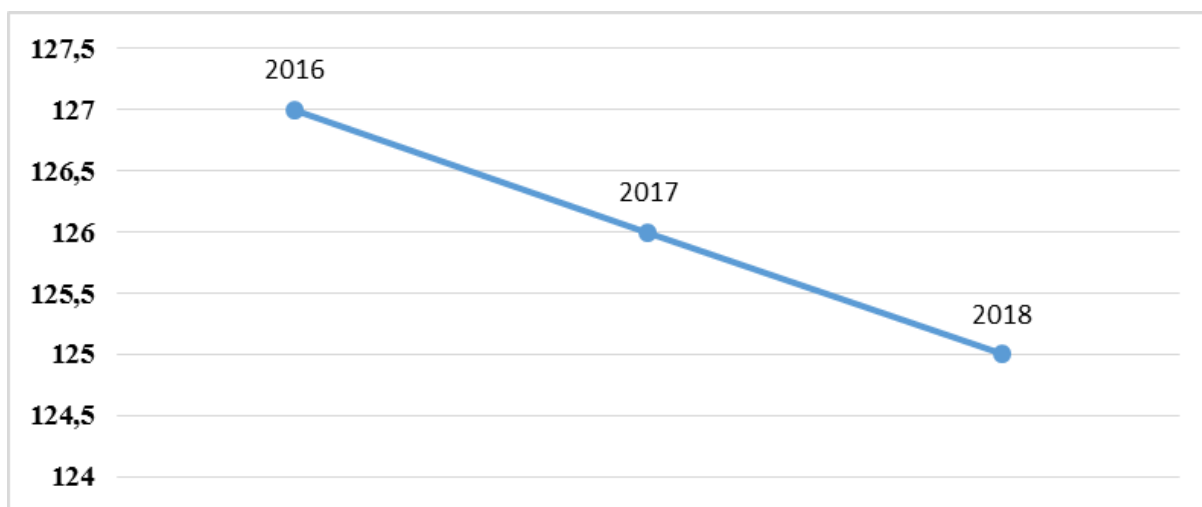


Рис. 1. Динамика численности работников Администрации МО г.Камышлова за 2016-2018гг.

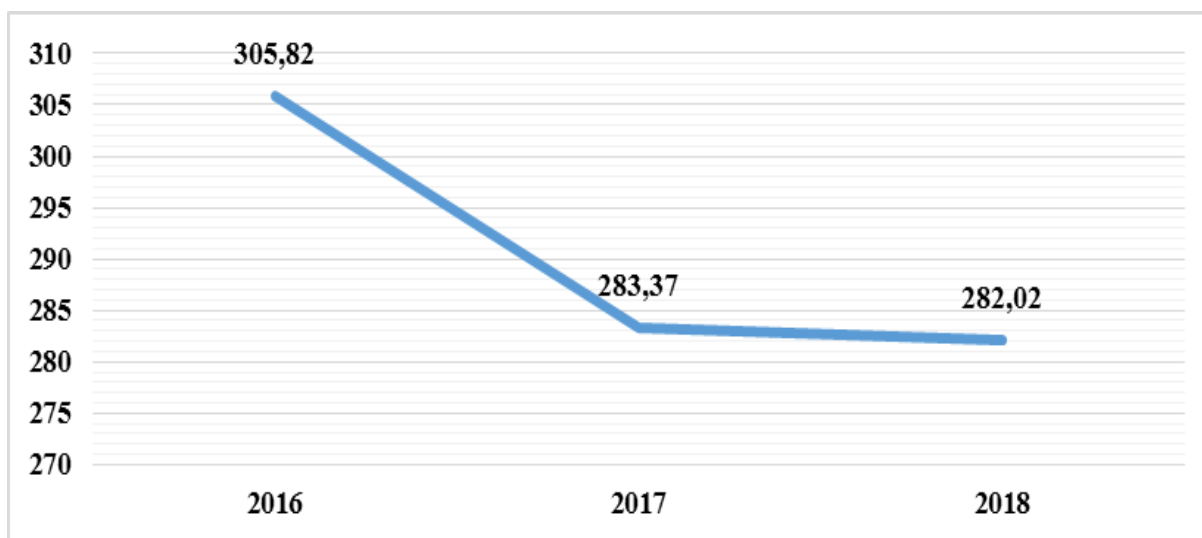


Рис. 2. Динамика производительности труда за 2016-2018гг.

Рассчитаем динамику уровня текучести и количества уволенных по собственному желанию и по решению администрации (Табл.3).

Таблица 3

Динамика уровня текучести и количества уволенных по
собственному желанию и по решению администрации

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Динамика по годам				
			2016	2017	2018	2018г к 2017г	2018г к 2016г (базовому)
1.	Численность персонала (среднесписочная)	Чел.	127	126	125	-1	-2
2.	Количество уволенных по собственному желанию и желанию администрации	Чел.	40	42	47	-5	-7
3.	Коэффициент текучести	%	31,49	33,33	37,6	4,27	6,11

Рассчитаем динамику уровня текучести (рис. 3)

$$K_T = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ссп}} * 100$$

где K_T – коэффициент текучести

$Ч_{ув}$ - численность уволенных по собственному желанию и по решению администрации
 $Ч_{ссп}$ - среднесписочная численность персонала

$$2016 \text{ г.} - 40/127 * 100 = 31,49$$

$$2017 \text{ г.} - 42/126 * 100 = 33,33$$

$$2018 \text{ г.} - 47/125 * 100 = 37,6$$

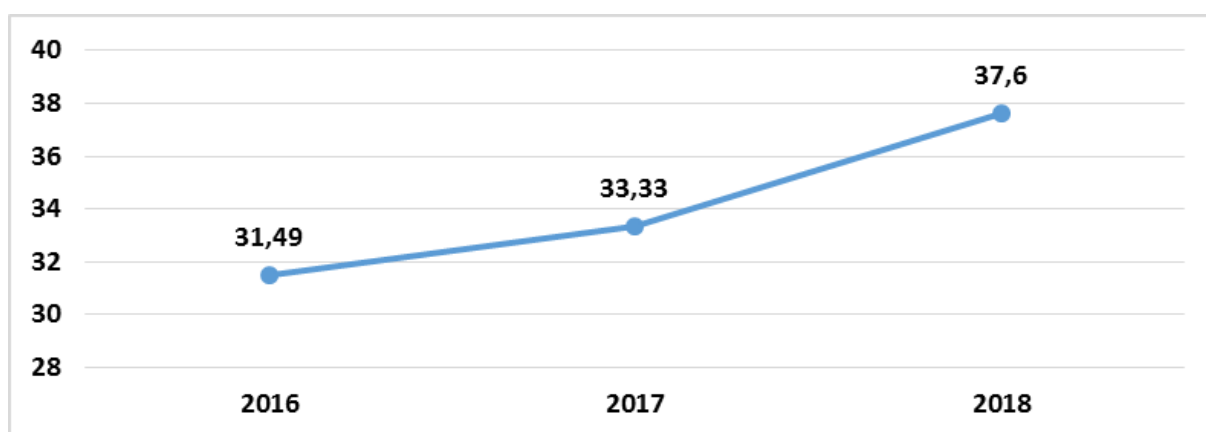


Рис. 3. Текучесть кадров Администрации МО г. Камышлова
в 2016-2018 гг.

Как видим из представленных диаграмм, с 2016 по 2018 г. динамика является отрицательной по всем показателям: численность уменьшилась на

1,5%, производительность понизилась на 2%, а текучесть увеличилась на 3,6%. Это говорит о том, работа по мотивированию и стимулированию сотрудников Администрации МО Камышловского городского округа ведется не в полном объеме.

Немаловажным фактором текучести кадров является средний стаж, который рассчитывается суммированием стажа каждого сотрудника в данной категории и делением на количество человек в категории.

Например, специалисты (Табл.4).

Таблица 4

Средний стаж в зависимости от количества человек в категории

№ п/п	Стаж	Единица измерения	Специалисты		
			2016	2017	2018
1.	От 0 до 1 года	Чел.	26	54	49
2.	От 1 до 3 (2)	Чел.	34	20	24
3.	От 3 до 5 лет (4)	Чел.	43	36	36
4.	Более 5 лет (6)	Чел.	24	16	16
5.	Итого средний стаж	лет	4,1	3,34	3,37

Средний возраст рассчитывается на основании возрастных категорий и количества сотрудников в них находящихся, т.е. суммированием возраста каждого сотрудника в данной категории и делением на количество человек в категории. Например, средний возраст руководителей (Табл.5).

Таблица 5

Средний стаж в зависимости от возраста

№ п/п	Возрастная категория	Единица измерения	Руководители		
			2016	2017	2018
1.	До 30 лет (27)	Чел.	-	1	4
2.	31-40 лет (35)	Чел.	8	4	8
3.	41-50 лет (45)	Чел.	15	7	7
4.	Свыше 50 лет (52)	Чел.	2	1	-
5.	Итого средний возраст	лет	43,3	41,8	36,9

Средний возраст руководителей (36,9) и технических исполнителей

(34,2) соответствует допустимой норме 35-38 лет, в карьере это этап профессионализма. В этот период уже имеется практический опыт в трудовой деятельности, происходит рост квалификации, появляется желание бороться за достижения и результаты.

Средний возраст специалистов (28,7) и рабочих (26,2) – это период развития основных профессиональных способностей, так называемый этап - достижение успеха. Обычно в этом возрасте строятся краткосрочные планы для достижения профессиональных целей.

Очень важно в это время создать для них как можно большее количество профессиональных ситуаций, чтобы развить умение справляться с самыми различными трудностями. Средний возраст в целом составляет 28,8 лет (стадия достижения успеха), что говорит о недостаточном наличии профессионального опыта, о «реалистичности взглядов» на трудовую деятельность. Средний возраст рассчитывается на основании возрастных категорий и количества сотрудников в них находящихся (Табл. 6), если речь идет по категориям: руководители, специалисты, то весь возраст категории суммируется и делится на имеющуюся в данной категории численность.

Таблица 6

Возрастной состав работников Администрации МО г. Камышлова за 2016-2018 гг.

№ п/п	Возрастная категория	Единица измерения	Динамика по годам		
			2016	2017	2018
1.	До 30 лет	Чел.	24	29	32
2.	31-40 лет	Чел.	57	41	41
3.	41-50 лет	Чел.	32	33	38
4.	Свыше 50 лет	Чел.	14	23	14

Критерии оценки кадрового потенциала и параметры, по которым производится исследование имеют различный характер: с позиции текущих задач персонал является адекватным, с позиции перспективы - не

имеет соответствие новому видению организации.

Кадровый потенциал должен исследоваться как общий уровень кадровой обеспеченности возможностей дальнейшего развития организации.

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Далее рассмотрим основные источники найма персонала (Табл. 7).

Таблица 7

Основные источники найма работников Администрации
МО Камышловского городского округа

Источники найма	Категории персонала		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
Внутренние		+	
Внешние	+	+	+

К отрицательным моментам можно отнести отсутствие внутренних источников набора в среде руководителей, что говорит об отсутствии перспектив роста для амбициозных сотрудников организации, и не дает основы для развития мотивации работников.

В Администрации МО Камышловского городского округа используются 2 важнейшие модели подготовки кадров организации:

- а) обучение без отрыва от работы - теоретический курс и практическая подготовка в организации;
- б) обучение с отрывом от основной деятельности в специальных профессионально-учебных организациях и центрах подготовки кадров.

Модель мотивационных характеристик работы в Администрации МО Камышловского городского округа представлена в табл. 8.

Таблица 8

Модель мотивационных характеристик работы в Администрации
МО Камышловского городского округа

Важнейшие значения работы	Важнейшие психологические состояния	Мотивация работника и итоги
-разнообразие профессиональных навыков	-ощущение важности деятельности	-высочайшая внутренняя рабочая мотивация
-целенаправленность, целостность деятельности	- ответственное отношение за итоги работы	-высочайшее удовлетворение от работы
-важность деятельности	-гордость за эффективное завершение работы	-не большое количество прогулов
	-появившаяся потребность работающих в проф. росте	

В Администрации МО Камышловского городского округа проводится малоэффективная кадровая политика, соответствующая стратегии развития организации. Для выработки дальнейших направлений развития персонала применим SWOT–анализ. (см. Табл.9)

Таблица 9

SWOT-анализ управления персоналом Администрации
МО Камышловского городского округа

Сильные стороны	Слабые стороны
Невысокая текучесть кадров Присутствие опытных управленцев Присутствие опытных консультантов Высочайшая квалификация работающих в организации. Эффективно оборудованные рабочие места. Социальная поддержка работающих в организации	Необходимость обучения персонала Низкомотивированный персонал Отсутствие оценки итогов труда
Возможности	Угрозы
Совершенствование социальной защищенности работающих в организации Введение в действие результативной системы премирования и материальной помощи Аттестация персонала Совершенствование межличностных отношений между сотрудниками и администрацией	Отсутствие потенциальных претендентов на руководящие посты Невысокая заинтересованность работников в итогах труда Миграция работников в иные организации

Таким образом, во время проведения исследования: ознакомились с порядком составления плана работы; произвели анализ эффективности управления Администрации МО Камышловского городского округа; изучили информацию о кадровом составе организации: квалификационная структура, численность; проанализировали деятельность органов административного управления; дали качественную и количественную оценку менеджменту; предложили SWOT-анализ управления персоналом Администрации МО Камышловского городского округа; составили характеристику опыта совершенствования системы управления Администрации МО Камышловского городского округа; создали проект системы мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала в данной сфере управления.

2.2 Описание и оценка эффективности системы мотивации и стимулирования персонала Администрации муниципального образования Камышловского городского округа

Для определения трудовой мотивации важнейшее значение имеет особенности усвоенных работником трудовых нормативов и приоритетов именно они формируют значимость всей последующей трудовой деятельности, выстраивают образ жизни.

Службой управления кадрами был проведен анализ мотивации труда с учетом от принадлежности к определенной группе сотрудников. Данные отражены в табл. 10., рис. 4.

Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной
группе работников Администрации МО Камышловского городского
округа

Фактор мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
Повышение размера заработной платы	Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации 3–4 года
Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации свыше 15 лет
Отсутствие угрозы сокращения	Специалисты: стаж работы в организации менее 5 лет
Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации 10–15 лет
Получение более интересной творческой работы	Специалисты: молодые сотрудники до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
Улучшение условий труда	Рабочие, специалисты: не зависимо от стажа
Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы 1–2 года и 10–15 лет
Улучшение организации труда	Специалисты: стаж работы 3–4 года

Итак, мотивация, которая отражает ценности рыночной экономики – повышение связи заработной платы от итогов работы, типична для мужчин 25–39-летнего возраста. Молодежь делает акцент на творческой части работы. Для женщин в возрасте больше 45 лет имеется сужение мотивационной области, для них важным мотивом трудовой деятельности является угроза быть уволенными. Больше 40% работников ответили, что осуществлять свою деятельность лучше с более весомой отдачей им также способствовали бы уверенность в стабильности завтрашнего дня и совершенствование условий труда.

В Администрации было осуществлено исследование мотивации персонала. Исследования, которые были проведены в 2016–2018 гг., отделом учета труда и заработной платы Администрации МО Камышловского городского округа демонстрируют, что важнейшей закономерностью, которая имеется у всех групп респондентов, является

присутствие ярко определенных материальных потребностей, но не менее весомое место имеют гарантии безопасности. Наименьший процент работников отличает потребность выстроить карьеру, несмотря на тот факт, что множество работников имеет высшее образование, а небольшая доля продолжает учебу.

Важнейшим условием системы мотивации Администрации МО Камышловского городского округа является исследование имеющейся ситуации с использованием метода опроса работников степенью удовлетворенности. В опросе использовались показатели морального стимулирования, которые характеризуют психологические, экономические качества трудовой деятельности. Степень удовлетворенности работников Администрации МО Камышловского городского округа с определенной стороны трудовой деятельности можно рассмотреть в табл. 11. Анализ проводился методом опроса работников.

Таблица 11

Шкала оценки результатов анкетирования

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Степень удовлетворенности работников Администрации МО Камышловского городского округа той или иной стороны трудовой деятельности можно проследить по табл. 12.

Таблица 12

Степень удовлетворенности работников Администрации МО Камышловского городского округа организацией и условиями труда

№ вопроса	Содержание вопроса	Доля уд. ответов	Индекс удовлетворенности	Степень удовлетворенности
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	20%	0,2	Низкая

Окончание таблицы 12				
№ вопроса	Содержание вопроса	Доля уд. ответов	Индекс удовлетворенности	Степень удовлетв.
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у работников Администрации МО Камышловского городского округа	45%	0,45	Средняя
4	Оценка положения дел в Администрации МО Камышловского городского округа	55%	0,55	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям работы	80%	0,80	Высокая
6	Удовлетворены ли вы организацией труда в Администрации МО Камышловского городского округа	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в Администрации МО Камышловского городского округа	80%	0,8	Высокая
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	40%	0,4	Средняя

Из данных таблицы видно, что по некоторым параметрам присутствует неудовлетворенность персонала Администрации МО Камышловского городского округа разными сторонами их трудовой деятельности.

По итогам опроса высокой степени удовлетворенности имеет соответствие 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр. Итак, степень удовлетворенности условиями труда может быть оценена как средняя.

Однако, показатели, по которым степень удовлетворенности может быть оценена как средняя, близки к нижней границе индексного интервала оценки и в результате этого могут приравняться к низкой степени удовлетворенности. Показатели степени удовлетворенности говорят о нерезультативной организации труда нерезультативной системе

мотивирования труда и необходимости ее совершенствования.

Весомое значение для формирования мотивации труда имеет анализ вероятности достижения целевых установок Администрации МО Камышловского городского округа.

Если имению искомого блага не требуется прилагать особых усилий, или это благо очень сложно получить, то мотив труда чаще всего не сформирован. И в том, и в ином аспекте работник пассивен.

При периодичном повторении данных ситуаций возникает так называемый феномен сложенной беспомощности, которая исключает трудовую активность.

Система мотивации всегда формируется из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Рассмотрим систему стимулов нематериальной мотивации труда, применяемых в Администрации МО Камышловского городского округа.

Стимулы нематериальной мотивации труда, не требующие инвестиций со стороны Администрации МО Камышловского городского округа представлены в табл. 13.

Таблица 13

Стимулы мотивации труда, не требующие инвестиций со стороны Администрации МО Камышловского городского округа

Наименование	Результат
Поздравления с днём рождения	Список именинников организации на информационной доске, «теплые» поздравления, подарок от всех кто работает в организации («в складчину»)
«Витрина успехов» или «доска почета»	Можно также размещать вырезки из газетных изданий, где в положительном плане отмечена деятельность работающих в организации. Также можно зачитывать отзывы клиентов к примеру из книги жалоб и предложений. В особенности хорошо, если достижения будут связаны с целевыми установками организации на текущий год.
«Листок позора»	С теми сотрудниками, кто допускает сбой в работе, постоянно нарушает стандарты и нормативы, существующие в учреждении. Персональные сведения в «листке позора» можно шифровать, чтобы не наносит очень сильный удар по самолюбию работника организации.

Вымпелы и кубки лучшему работнику	Результативно, когда параметры присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и понятны.
«Легенды организации»	Люди, которые давно работают в организации и внесли весомый вклад в ее образование и развитие.
Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста	Карьерная лестница, звенья разрядов в пределах одной должности. Назначение опытного сотрудника организации наставником новому работнику также может анализировать как параметр карьерного роста.

При исследовании рассмотренных выше видов стимулов необходимо принимать во внимание возрастные особенности работающих и параметры карьерного роста. Определим в качестве примера общее положение возрастного развития карьеры. Определяют 4 этапа: выбор карьеры (15-25 лет), формирование карьерного роста (25-30 лет), развитие карьерного роста (30-45 лет и 45-60 лет), уменьшение карьерного роста (60-65 лет). В табл.12 отражены важнейшие качества, которые нужны для кандидатов на руководящие должности.

Совершенствование моральных и организационных способов мотивации возможно через пересмотр системы управления персоналом, действующей на организацию.

Важная роль при этом должна отводиться руководителю, стилю его управления подчиненными, применяемым методам воздействия (Табл.14).

Таблица 14

Личные качества, способствующие карьерному росту сотрудников
Администрации МО Камышловского городского округа

Наименование	Показатель
Самые необходимые из них	
Перспективы интеллектуального роста	Врожденное качество, которое не поддается коррекции. Важнейшее качество для руководителя. Необходимо для вынесения определенных решений.
Ярко выраженные лидерские качества	Должны быть проявлены не в желании всеми руководить, а в умении быть уважаемым и авторитетным для всего коллектива. Возле таких людей будут находиться остальные.

Окончание таблицы 14	
Наименование	Показатель
Коммуникативные способности	Умение выстраивать эффективные отношения, в свободном плане и непринужденно общаться, являться приятным собеседником.
Спокойствие, природная уравновешенность	Часто такое качество заложено в индивидууме, но поддается развитию и упрочению. Очень важное качество для потенциального руководителя. Никакая неординарная ситуация не может провоцировать истеричное поведение руководителя. Определенные проявления, как неважный настрой, ухудшающее самочувствие не должны формировать недостойное отношение к работникам,
Порядочность и самокритичность	Воздействуют на объективность в исследовании, как подчиненных, так и коллег. Данные качества необходимы для руководителей организации. В результате этого специалисту по работе с персоналом нужно делать акцент на любое возникновение нелояльности по отношению к организации либо к его руководителям со стороны предполагаемой кандидатуры
Базовые деловые качества претендента	
Способность к творчеству	Если кандидатура не может в оригинальном плане решить некоторую проблему, действуя по некому шаблону, то он навряд ли будет эффективным руководителем.
Ответственность	Безусловно, качество которое вырабатывается, но предполагает имение природной внимательности.

Определяя резерв, нужно обобщать требования по каждому параметру руководителя отдела, специалиста, так как любая должность предусматривает определенную степень совершенствования этих качеств.

Стимулы мотивации труда, которые требуют инвестиций, распределяемые адресно. При формировании данной части системы мотивации в Администрации МО Камышловского городского округа необходимо предварительно произвести опрос или анкетирование персонала об их преимуществах, о том, что любого из них лично стимулировало осуществлять свою деятельность еще лучше (Табл.15).

Таблица 15

Стимулы мотивации труда, требующие инвестиций, распределяемые адресно

Наименование	Показатель
Безвозмездная материальная помощь	Рождение ребенка, свадьба, тяжелое заболевание ближайших родных или их смерть

Продолжение таблицы 15	
Наименование	Показатель
Проведение обучения за счет организации	Стопроцентная оплата обучения имеет малоэффективный характер — работник может в недостаточном плане оценивать такую возможность, небрежно относиться к обучению. Эффективным является соответствие: 70% - организация 30% — работник (конечно в том аспекте, когда организация заинтересовано в прохождении работником данного обучения).
Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.	
Выплата путевок работающим в организации и членам их семей на лечебные процедуры, отдых, путешествия.	
Содействие в устройстве детей работников в лагеря отдыха, учебные учреждения	Детские сады, школы
Предоставление служебного автотранспорта.	
Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник использует домашний или сотовый телефон и пользуется домашним Интернетом в служебных задачах.	Материальное стимулирование дает возможность иметь широчайший спектр в «обратной связи», реакции и отношении работающих в организации сотрудников к работе.

Таким образом, система в данной части может иметь два фактора: этим может воспользоваться любой, попавший в некоторую ситуацию или осуществляющий определенные положения и индивидуальные стимулы мотивирования труда. Система мотивации персонала – одна из базовых составляющих системы управления организацией. Цели и методы мотивации непосредственно зависят от миссии и стратегии организации, используемого стиля управления.

Дерево проблем системы мотивации в Администрации МО Камышловского городского округа представлено на рис. 4.

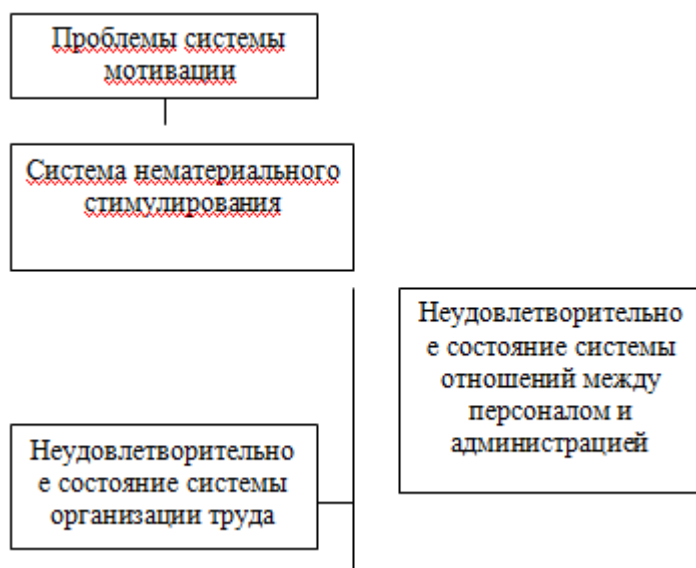


Рис. 4. Дерево проблем системы мотивации в Администрации МО Камышловского городского округа

Из всего вышесказанного мы можем сделать вывод, что процесс реализации решения проблем, выявленных нами в ходе исследования, связывается с прогнозированием специального плана, который является комплексом мероприятий, направленных на достижение целевых установок и времени их реализации для увеличения мотивирования и стимулирования персонала Администрации МО Камышловского городского округа.

2.3 Направления совершенствования мотивации и стимулирования персонала муниципальных служащих на примере Администрации муниципального образования Камышловского городского округа

Результаты проведенного исследования выявили ряд проблем в сфере мотивирования и стимулирования персонала в Администрации МО Камышловского городского округа.

Повышение результативности деятельности Администрации МО Камышловского городского округа, опираясь на совершенствование мотивирования и стимулирования персонала.

Вариант возможных конкретных организационно-экономических мероприятий по результативности деятельности муниципального учреждения Администрации Камышловского городского округа показан на рис. 5.

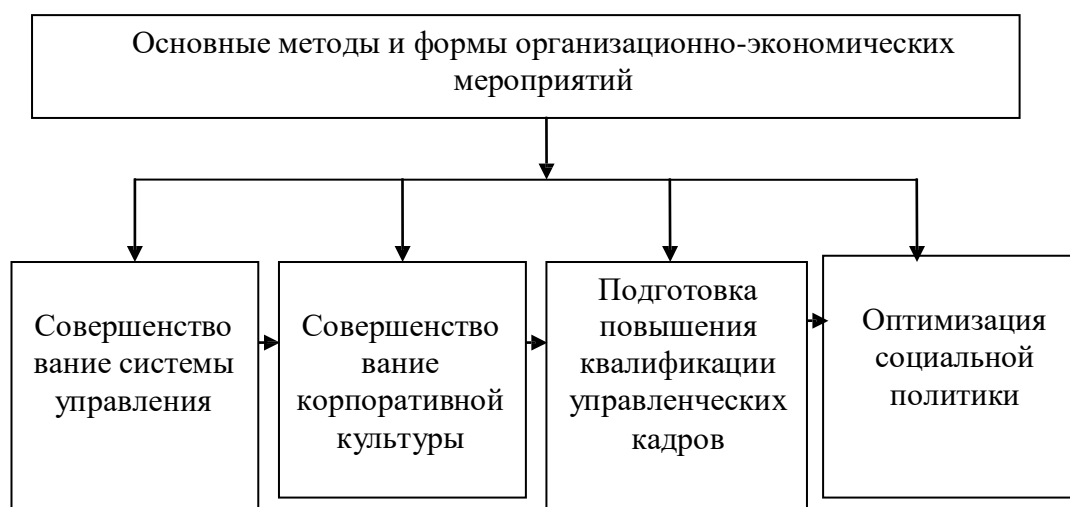


Рис.5. Вариант возможных организационно-экономических мероприятий развития Администрации МО Камышловского городского округа

Данные методы и формы показывают конкретные организационно-экономические мероприятия, реализация которых в определенной совокупности и очередности могут в заметном плане повысить результативность деятельности муниципального учреждения Администрации Камышловского городского округа

На основании исследования мотивационной деятельности можно определить следующие меры по ее совершенствованию:

- 1) Повышение квалификации персонала.
- 2) Введение системы поощрений и наказаний.

Мотивация и награды в организации - необходимая часть стратегического управления, которая охватывает весь стратегический

процесс от начала формирования идей и стратегического мышления - к образованию условий для построения стратегического поведения отдельной личности, организации в общем.

Таблица 16

Анализ показателей мотивации стратегического поведения работников Администрации МО Камышловского городского округа

Наименование	Мотиваторы стратегического поведения
Администрация	Право самостоятельно выносить решения в пределах предоставленных полномочий и регулировать их осуществление. Полное признание, которое адекватно оценки осуществляемой работы.
Начальники отделов	Право самостоятельно выносить решения в пределах предоставленных полномочий и регулировать их осуществление. Эффективная форма оплаты труда. Признание в коллективе. Продвижение по службе.
Муниципальные служащие	Достижение определенного социального статуса. Соответствие денежного вознаграждения той деятельности, которую выполняет квалифицированный рабочий. Оптимальные условия для результативной трудовой деятельности Чувство причастности к разработкам организации. Безопасность и защита трудовой деятельности
Технический персонал	Содействие в решении личной проблематике, стабильность занятости. Эффективная оплата труда. Благоприятные условия труда

Стратегическое поведение - это тот инструментарий, который гарантирует воспроизведение всех нужных действий по разработке и определению стратегического набора, заставляет организацию функционировать в стратегическом режиме.

Способов нематериального поощрения и стимулирования имеется много, но все они образованы на трех китах: уважение индивидуальности работника, определение его важности для Администрации МО Камышловского городского округа и признание его интересов, которые существуют за пределами организации.

Все нематериальные блага и льготы, которые предоставлены персоналу, должны идти в обмен на определенное отношение к организации с ее стороны.

Руководству Администрации МО Камышловского городского округа

нужно проводить оценку персонала - это дает возможность оценивать его качество с концепции соответствия его задачам и стратегии организации.

В Администрации МО Камышловского городского округа предлагается оценка персонала по важнейшим этапам: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике; проверочные испытания; собеседование.

Одним из эффективных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая является процессом оценки результативности выполнения работником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководством.

Проводя регулярную аттестацию, руководство Администрации МО Камышловского городского округа сможет устанавливать и оценивать знания, навыки работающих; определять и развивать сильные стороны сотрудников; устанавливать слабые стороны работника и контролировать их; определять потребности обучения, потенциальные жалобы, проблематику дисциплины; проверять мотивации к труду, к работе в данной должности; определять совместимость работника с иными работниками (деятельность в команде, лояльность организации, работодателю и руководству); устанавливать перспективы развития карьеры работающих в организации.

Социально-экономическое значение мотивационных методов существенном плане изменяется, перестает иметь только организационно-административную направленность, приобретает новейшее экономическое звучание.

Необходимость увеличения роли мотивации Администрации МО Камышловского городского округа обуславливается переходом от решения задач приема, перемещения, увольнения сотрудников и формирования кадровых документов к единой структуре работы с кадрами, в первую очередь, исследования их способностей и результатов труда, построения

профессионального и должностного продвижения согласно с деловыми и личными качествами.

Важнейшей задачей руководства Администрации МО Камышловского городского округа является образование специализированной службы персонала, развитие оптимальной системы мотивации, учитывая новейшие реалии рыночной конкурентной борьбы.

От того, насколько результативно организуются мотивационные процессы, определяется результативность деятельности всего учреждения в целом.

Поэтому Администрации МО Камышловского городского округа необходимо уделять сугубо пристальное внимание формированию мотивационных механизмов.

Систему мотивации Администрации МО Камышловского городского округа можно предложить выстраивать в следующих направлениях:

а) обеспечивать комплексное решение вопросов качественного развития и результативного использования кадрового потенциала на основании управления всеми элементами человеческого фактора;

б) формировать систему непрерывного развития существующего состава руководства Администрации МО Камышловского городского округа для внедрения новой техники и технологии;

в) прогнозировать планомерную работу с руководящими работниками, в особенности с резервом для выдвижения, которая выстраивается на таких организационных параметрах: как планирование деловой карьеры наиболее перспективных работников, подготовка кандидатур на выдвижение по специальным планам, направление на обучение на курсах и стажировки на соответствующих должностях;

г) обеспечивать социальные гарантии сотрудников в сфере занятости, что требует от работников по кадрам осуществления порядка и правил трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников,

предоставления им определенных льгот;

д) переходить к демократическим видам оценки, подбора и их расстановки, определенной гласности в кадровой работе.

Улучшение расстановки кадров Администрации МО Камышловского городского округа необходимо начать с оценки эффективности деятельности сотрудников, которые занимают ключевые должности.

В задачах обеспечения нужного количественного и качественного резерва для занятия руководящих должностей разного уровня должен будет осуществлять активнейшую подготовку кадров, которая включает в себя:

- 1) выявление нужных компетенций;
- 2) выявление сотрудников с лидерскими качествами и проведение их всеобщей оценки;
- 3) формирование индивидуальных программ развития для данных сотрудников, которые включают стажировки, ротацию, специализацию и др.;
- 4) отбор и назначение на руководящие посты на основании результативности и необходимого уровня компетенций.

Одним из важнейших средств эффективного использования нематериальной мотивации являются аттестационные процессы.

Совершенствование аттестационных процессов в Администрации МО Камышловского городского округа должно быть направлено на упрочение роли аттестации.

Формирование эффективного процесса мотивации трудовой деятельности, не может быть без качественным, без обратной связи. Определение обратной связи персонала может осуществляться при использовании множества методик, к примеру:

Анкетирование.

Вопросы для анкетирования работников Администрации МО

Камышловского городского округа ставятся так, чтобы была возможность охватить как можно больше областей, которые оказывают воздействие на эффективность работы персонала.

Неформальные беседы.

Как правило, они должны происходить между руководителем и работниками в неформальной обстановке и имеют значимый характер для сотрудника.

При данном обстоятельстве руководитель может иметь ценную информацию относительно проблем в деятельности работников или подразделений в общем.

Чтобы активно использовать мотивационные процессы - нужно обеспечивать систематический обмен информацией между разными уровнями управления по кадровому исследованию.

Для этого нужна соответствующая отчетная документация с подробнейшей содержательной частью: приказы, распоряжения, положения и другие служебные документы, обеспечивающие информационный обмен между разными уровнями управления.

В современный период кадровая информация характеризуется не высоким качеством предоставляемой отчетности: неплановое и поверхностное представление материалов, отсутствие конкретики, недостающее количество представленных данных, а иногда даже отсутствие фактов, которые характеризуют работу по эффективному использованию мотивации трудовой деятельности Администрации МО Камышловского городского округа.

В концепции мотивационной деятельности определяется задача внедрения единой системы профессиональной подготовки специалистов и руководителей высшего звена управления, а также автоматизированных программ для повышения квалификационного уровня и переподготовки специалистов.

Такая широкомасштабная деятельность по их внедрению в Администрации МО Камышловского городского округа только началась.

Причиной данного положения является недооценка руководством значимости переподготовки и повышения квалификационного уровня работников, а также все еще недостаточную оснащенность кадровых служб оргтехникой. Финансирование системы повышения квалификации в Администрации МО Камышловского городского округа до сих пор производится по остаточному принципу, в результате чего ее материально-техническая база имеет отставание в качественном отношении от современных условий, что, в конечном счете, оказывает отрицательное воздействие на качество подготовки работников. Одним из недочетов системы является не в полном плане обоснованный подбор ее слушателей, в котором важнейшим параметром является не оценка уровня знаний и навыков, а время последнего прохождения обучения сотрудников в данной системе.

В концепциях мотивационной политики Администрации МО Камышловского городского округа такие проблемы рекомендовано исправлять в результате создания разных методик, таких как методика планирования повышения квалификационного уровня руководящих работников, сотрудников других категорий.

В результате этого, можно сделать вывод о том, что цели эффективного использования мотивации будут достигаться лишь в том аспекте, если руководящие работники Администрации МО Камышловского городского округа будут рассматривать человеческие ресурсы как ключ к его эффективности. Чтобы добиться этого, мотивационные процессы должны гарантировать дальнейшее развитие высококвалифицированных кадров. Эффект от управления мотивацией должен определяться в следующем виде:

- 1) Удовлетворенность трудом, если работа с кадрами строилась на

учете социальных аспектах трудовых отношений;

2) Эффект может быть проявлен в уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

Организационно система нематериальной мотивации Администрации МО Камышловского городского округа должна выстраиваться на основе имеющейся системы управления персоналом. Можно предложить следующее мероприятие, которое будет усиливать мотивационные процессы трудовой деятельности персонала Администрации МО Камышловского городского округа. Профессиональная система обучения нацелена на решение специфичных для организации вопросов и проблем через повышение образовательного и профессионального уровня сотрудников. Анализ обучения персонала показывает, что потребность в обучении выявляется в неполном плане из-за того, что источниками информации являются только на заявки руководителей. Схема обучения персонала после внесения предлагаемых изменений представлена на рис.6.

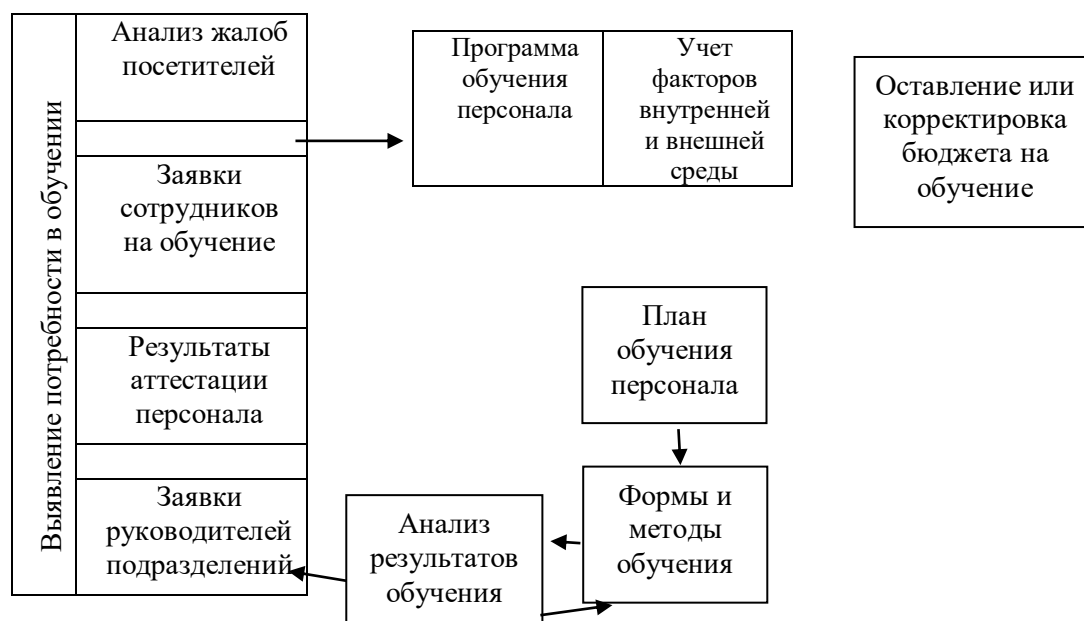


Рис.6. Схема обучения работников Администрации МО г. Камышлова после внесения изменений

Кроме того, возможность частичной или полной компенсации стоимости обучения является для персонала мотивирующим фактором, дающим возможность повысить свой профессиональный уровень большому числу сотрудников. План - график внедрения предлагаемых мероприятий представлен в табл.17

Таблица 17

План-график реализации мероприятий по организации
профессионального обучения работников Администрации МО
Камышловского городского округа

Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо/ Исполнители
1	2	3
Разработка методики предоставления оплаты обучения персонала за счет организации	1 месяц	Начальник ОК
Согласовать и утвердить методику предоставления оплаты обучения персонала за счет организации.	1 неделя	Начальник ОК
Подготовить и подписать приказ о введении политики субсидирования обучения	1 неделя	Начальник ОК, начальники отделов
Разработать новые формы для учета потребности в обучении	1 неделя	Начальник ОК
Внести исправления в Положение об обучении персонала	1 неделя	Начальник ОК
Выявить потребность в обучении	1 месяц	Начальник ОК, начальники отделов
Составить и согласовать план по обучению	2 недели	ОК, начальники отделов
Утвердить план по обучению молодых специалистов	3 рабочих дня	Начальник ОК начальники отделов
Составить проект бюджета на год по обучению	1 неделя	Начальник ОК начальники отделов
Утвердить бюджет по обучению	3 рабочих дня	Начальник ОК, начальники отделов
Организовать сбор и обобщение заявок-заявлений на обучение	1 неделя	Начальник ОК, начальники отделов
Контролировать исполнение бюджета и плана по обучению	постоянно	Начальник ОК

Анализируя таблицу 17 можно сделать вывод: основная роль в разработке документации отводится отделу кадров, но активное участие в этой работе должны принимать и руководители отделов. Руководство организации должно контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Социально-экономическое значение мотивационных методов в существенном плане изменяется, перестает иметь только организационно - административную направленность, приобретает новейшее экономическое звучание. Программа организации профессионального обучения работников Администрации МО Камышловского городского округа приведена в табл.18.

Таблица 18

Программа организации обучения работников Администрации МО
Камышловского городского округа на 2019 год

Наименование операций	Исполнители	Затраты в год, руб.	Необходимая информация
Разрабатывать контролировать соблюдение политики субсидирования обучения	Начальники	50000	Политика субсидирования обучения
Предоставлять списки сотрудников, представленных на обучение согласно политике субсидирования	Начальник ОК	30000	инструкция
Проводить анализ стоимости тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации	Начальник ОК	45000	инструкция
Анализировать потребность в обучении	Начальник ОК	26000	инструкция
Составлять и контролировать план по обучению	Начальник ОК	450000	инструкция
Оформлять заявки на обучение	начальники	150000	инструкция
Составлять и контролировать бюджет на обучение	Начальник ОК	80000	приказ
Учет ученических договоров	Начальник ОК	36000	инструкция
Ведение базы по учету прохождения обучения	Начальник ОК	28000	инструкция
Подготавливать и утверждать бюджет и план по обучению	Начальник ОК	50000	инструкция
ИТОГО расходы		1065 000	

Прежде всего, разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия по обучению сотрудников. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 3-3,5 месяца. Для осуществления обучения персонала руководство Администрации МО Камышловского городского округа может использовать как свою базу, так и привлекать специализированные компании, которые предлагают эффективные системы обучения персонала. Исполнители функций определяются исходя из схемы взаимодействия отделов и должностных инструкций сотрудников. Функции соответствуют содержанию процессов, приведенных в плане-графике. Стоимость мероприятий определена исходя из затрат рабочей силы и издержек на материально-техническое обеспечение.

На основании проведенного анализа мотивации труда можно предложить следующие мероприятия по усовершенствованию мотивации труда.

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда.

Совершенствование мотивации труда персонала организации касается прежде всего, развития базовых мотиваций. Одним из видов такого развития является совершенствование системы оплаты труда в организации. Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит заинтересованность муниципальных служащих в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы, следовательно, Глава Администрации Камышловского городского округа внедрив гибкую систему оплаты труда будет своевременно без задержек получать отчеты о выполненной работе.

2. Эффективность использования рабочего времени связано с научно-техническим прогрессом, позволяющий решать ряд вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем производства работ.

Совершенствование технологической оснащенности имеет значение лишь тогда, когда создаются соответствующие организационные условия, трудовая деятельность работников объединена в определенную систему.

3. Условия труда.

Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, служащий испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Служащего интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе. Организация питания в обеденный перерыв. Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы.

4. Повышение квалификации муниципального служащего.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает служащему уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации в целом.

5. Создание условий для социальной активности работников организации.

Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать

только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей.

6. Оценка и поощрение достигнутых результатов.

С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений. Вознаграждение - это все что человек считает ценным для себя, но понятие ценностей у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности, поэтому наряду с внешним вознаграждением (продвижение по службе, дополнительные выплаты, похвалы и признания, оплата определенных расходов, страховка). Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения это в первую очередь создание условий работы, постановка задачи.

7. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений.

С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все нюансы, и тонкости своей работы его совет может оказаться весьма полезен. К тому же решения, разработанные с участием подчиненного будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

Одним из недостатков процесса мотивации в Администрации Камышловского городского округа является отсутствие действенных методик изучения мотивов персонала, соответствующей информации. Совершенствование мотивации должно основываться на данных прикладных исследований, которые проясняли бы характеристики,

качества персонала, его направленность, потребности. Одним из вариантов такого исследования может быть экспертный опрос, в ходе которого дается оценка деловых и личных качеств работника.

На основе анализа методов стимулирования труда персонала и учета специфики труда муниципальных служащих рекомендуется применение следующих стимулов.

Материальные стимулы:

1. Повышение должностного оклада: за увеличение объема и сложности работ; за рост квалификации; за совмещение должностей и функций.

2. Премирование: за улучшение результатов функционирования и развития курируемой сферы (отрасли) муниципального образования; за повышение качества принимаемых и реализуемых муниципальных решений; по итогам работы за год; за внедрение предложений по снижению трудоемкости работ и повышению производительности труда.

Таким образом, Глава Администрации Камышловского городского округа должен учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. Вознаграждая и поощряя своих подчиненных, увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершении вышерассмотренной темы нужно определить следующие моменты, которые показывают высокую степень важности данной проблемы.

Среди наиболее актуальных проблем в управлении персоналом на сегодня выделяют низкую мотивацию и стимулирование труда.

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 органов государственного управления является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами.

Мотивация как сложное, многоаспектное явление выступает необходимым элементом системы управления муниципальными служащими. Создание условий для мотивации служащих и ее практическое осуществление позволяют достичь целей организации.

В настоящее время проблема мотивации служащих требует комбинированных подходов, основанных на знании и использовании как традиционных теорий мотивации, так и последних достижений поведенческих наук.

Что касается муниципальных служащих, то мотивирование и стимулирование их деятельности основывается на исследовании мотивов и потребностей современного кадрового состава. В последние годы выделяют следующие факторы мотивации персонала в системе муниципальной службы:

- 1) муниципальная служба как место работы является гарантией постоянной занятости;

2) потребности в более полной реализации своих профессиональных качеств и желание приносить больше пользы обществу и государству;

3) престижность как мотив поступления на муниципальную службу;

4) материальные стимулы;

5) усиление внешнего контроля со стороны СМИ, граждан, общественных организаций.

В качестве мер повышения эффективности труда муниципальных служащих выделяют совершенствование нормативной правовой базы (четкость и разграничение полномочий), увеличение зарплаты, усиление социальной и правовой защищенности. Кроме того, достойное и дифференцированное материальное обеспечение способно быть стимулом повышения квалификации и профессионального роста.

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда.

2. Эффективность использования рабочего времени связано с научно-техническим прогрессом, позволяющий решать ряд вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем производства работ.

3. Улучшение условий труда.

4. Повышение квалификации муниципального служащего.

5. Создание условий для социальной активности работников организации.

6. Оценка и поощрение достигнутых результатов.

7. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений.

Администрации МО Камышловского городского округа необходимо уделять сугубо пристальное внимание формированию мотивационных механизмов.

Систему мотивации Администрации МО Камышловского городского

округа можно предложить выстраивать в следующих направлениях: обеспечивать комплексное решение вопросов качественного развития и результативного использования кадрового потенциала на основании управления всеми элементами человеческого фактора; формировать систему непрерывного развития существующего состава руководства Администрации МО Камышловского городского округа для внедрения новой техники и технологии; прогнозировать планомерную работу с руководящими работниками, в особенности с резервом для выдвижения, которая выстраивается на таких организационных параметрах: как планирование деловой карьеры наиболее перспективных работников, подготовка кандидатур на выдвижение по специальным планам, направление на обучение на курсах и стажировки на соответствующих должностях.

На основе анализа методов стимулирования труда персонала и учета специфики труда муниципальных служащих рекомендуется применение следующих стимулов.

Материальные стимулы:

1. Повышение должностного оклада: за увеличение объема и сложности работ; за рост квалификации; за совмещение должностей и функций.

2. Премирование: за улучшение результатов функционирования и развития курируемой сферы (отрасли) муниципального образования; за повышение качества принимаемых и реализуемых муниципальных решений; по итогам работы за год; за внедрение предложений по снижению трудоемкости работ и повышение производительности труда.

Таким образом, Глава Администрации Камышловского городского округа должен учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из

подчиненных. Вознаграждая и поощряя подчиненных, увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе.

В своей работе мы рассмотрели методы и способы мотивации и стимулирования муниципальных служащих, а также проанализировали методы стимулирования муниципальных служащих Администрации МО Камышловского городского округа. В заключение необходимо отметить, что Администрация МО Камышловского городского округа как субъект федерации пользуется своим правом установления дополнительных гарантий для муниципальных служащих. В городе проводится работа по стимулированию муниципальных служащих, но из-за недостатка бюджетных средств мотивационная система включает базовые, государственные гарантии муниципальных служащих и лишь некоторые дополнительные.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ.
2. Федеральный закон РФ от 02.03.2007 N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Справочная правовая система «Консультант Плюс»
3. Закон Свердловской области от 03.04.1996 г. № 17-03 «О муниципальной службе в Свердловской области» // Справочная правовая система «Консультант Плюс»
4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Распоряжение правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // Собрание законодательства Российской Федерации от 24 ноября 2008 г. № 47 ст. 5489
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ.
6. Об утверждении структуры административно-правового отдела администрации Камышловского городского округа, Положения об административно-правовом отделе и должностных инструкций работников административно-правового отдела в новой редакции: постановление главы Камышловского городского округа от 10.07.2012 г. № 999
7. Положение об администрации Камышловского городского округа: постановление Главы МО «город Камышлов» от 29 декабря 2005 года № 1473
8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
9. Устав муниципального образования город Камышлов <http://gorod-kamyshlov.ru/about/ustavmo/>

10. Алиев, И. М. Проблемы мотивации [Текст] / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М.: Мир, 2014. 599 с.
11. Башмаков. В.И. Мотивация на предприятии [Текст] / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - 2-е изд., стер. – М.: Наука. 2014. 342 с.
12. Брайан, Т. Мотивация. [Текст] / Т. Брайан – М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 144 с.
13. Браницкий, А.Ю. Мотивация труда как объект исследования / А.Ю. Браницкий; Рос. акад. естеств. наук. – М.: Аспект, 2014. 188 с.
14. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: Мир, 2013. 400 с.
15. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: учебник: [по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям] [Текст] / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. 378 с.
16. Ветлужских. Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ [Текст] / / Е. Н. Ветлужских. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва: Альпина Паблишер, 2013. 216 с.
17. Гамаюнов, С.Н. Современные системы мотивации персонала [Текст] / С. Н. Гамаюнов, В. А. Сурайкин; М-во сел. хоз-ва РФ, Департамент науч.-технол. политики и образования, Твер. ин-т переподгот. и повышения квалификации кадров АПК. - Тверь: Триада, 2013. 131 с.
18. Гасанов, Р.А. 67 секретов разработки мотивационной системы [Текст] / Р.А. Гасанов. – М.: Издательство: "Феникс". 2013. 272 стр.
19. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: [учебник для вузов по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] [Текст] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Москва: Норма: ИНФРА- М, 2013. 463 с.
20. Горобец, Я.С., Серочудинов Е.С. Выбор методов мотивации в зависимости от мотивационного типа персонала. [Электронный ресурс] //

Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». № 6 (33) январь 2018.
<http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5340>

21. Губарев, Р.В. Формирование и реализация эффективных систем стимулирования труда на предприятиях торговой сети [Текст] / Р. В. Губарев; Башк. акад. гос. службы и упр. при Президенте Респ. Башкортостан. - Уфа : БАГСУ, 2013. 179 с.

22. Дмитриева, А.Ю. Особенности мотивации персонала[Текст] //Мотивация и оплата труда, 2013. № 3. С.170 – 176.

23. Долотенкова, А.С. Эффективные методы мотивации на примере деятельности транснациональной компании. [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». № 3 (30) Март 2018.
<http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4367>

24. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие: [по направлению (специальности) "Управление персоналом"] [Текст] // А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2013. 376 с.

25. Ильина, Л.А. Формирование и развитие механизмов мотивации и стимулирования труда в системе управления организаций нефтегазовой отрасли: теория, методология, практика: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08.00.05 [Текст] / Л. А. Ильина; Гос. ун-т управления. - Москва, 2013. 44 с.

26. Исраилов, Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05[Текст] / Ш.Ш. Исраилов [Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ]. - Москва, 2013. 26 с.

27. Караваяев, В.А. Управление человеческим капиталом организации на

- основе формирования позитивной мотивации персонала [Текст] / В. А. Караваев. - Москва: Перо, 2013. 131 с.
28. Кутафин, О.Е. Муниципальное право Российской Федерации: учебник для вузов. – М.: Проспект, 2010. 670 с.
29. Козырев, В.М. Кадровая работа в современных условиях, Наука, 2014 г. 220 с.
30. Лексин, В.Н. Местное самоуправление и местная власть в современной России / В.Н. Лексин // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2011. №4. С. 6-27.
31. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, Дело, 2012 г. 310 с.
32. Миргородская, Т.В. Муниципальное управление / Т.В. Миргородская. - М.: КноРус, 2013. 248 с.
33. Мишурова, И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. 224 с.
34. Моисеев, А.Д., Московцева Л.В., Шурупова А.С. Муниципальное управление: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. 159 с.
35. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2015. 687 с.
36. Прудников, А.С., Белявский Д.С. Местное самоуправление и муниципальное управление: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2015. 399 с.
37. Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2009. 368 с.
38. Самков, В.М. Интеллект и профессионализм государственного служащего. Екатеринбург, 2013 г. 198 с.
39. Скрипкин, Г.Ф. Взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. 128 с.
40. Старобинский, С.Э. Как управлять персоналом. Москва, 2015. 230 с.

41. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента, Москва, Дело, 2015. 188 с.
42. Упоров, И.В., Старков, О.В. Муниципальное право Российской Федерации: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2015. 519 с.
43. Фишер, П. Новичок в кресле шефа. Москва, ИНФРА-М, 2015. 210 с.
44. Яновский, В.В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013. 200 с.
45. Конституционное право: [Электронный ресурс].2006-2017. URL: <http://isfic.info/aprav/uris75.htm>
46. Официальный сайт Правительства Свердловской области: [Электронный ресурс].2000-2017.URL: <http://www.midural.ru/>