

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МУ «ЦЕНТР МОНИТОРИНГА»

Л.Н. Марушкина  
МУ «Центр мониторинга». г. Карпинск

*В работе представлена разработанная автором система мотивации персонала в бюджетной организации*

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Проблемой в учреждении является недостаточная эффективная организация системы мотивации. Трудовая мотивация в изучаемом учреждении имеет следующие основные признаки: общую трудовую пассивность; малую значимость общественных мотивов труда, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, при низкой интенсивности неквалифицированного труда. Развитие трудовой активности в первую очередь предполагает снятие барьеров, подавлявших инициативу и предприимчивость. Для эффективно функционирующего учреждения необходим тип работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного и предприимчивого, берущего на себя ответственность, знающего свои права и рассчитывающего на собственные силы. В рамках старого хозяйственного механизма, сводящего практически к нулю свободу выбора трудового поведения, шансы этого типа людей минимальны, их деятельность чаще всего ограничивается и подавляется.

Выходом из положения является использование коллективных методов работы, стимулирующих механизмов

поддержки, воодушевления, когда все сотрудники учреждения принимают участие в решении проблем, возникающих в ходе их деятельности. Этот метод позволяет добиться значительного повышения качества предоставляемых услуг и эффективности деятельности учреждения, развития деловой активности, ускорения передачи информации как снизу вверх, так и сверху вниз, совпадения целей неформальных лидеров в отделах с целями официального руководства учреждения. Психологически, а затем и экономически заработная плата должна нацеливать работника на четкое понимание им взаимосвязи между требованиями к нему учреждения и вкладом его в конечные результаты, и как следствие – размером заработной платы. Проведенный анализ деятельности МУ «Центр мониторинга» позволил разработать проект, цель которого – совершенствование системы управления мотивации персонала, включающий в себя не только денежные, но и спектр неденежных инструментов мотивирования, основные стадии работы над которым представлены в табл. 1

Таблица 1

**Проект «Совершенствование системы управления мотивации персонала МУ «Центр мониторинга»**

№	Стадия работы над проектом	Длительность этапа	Основные виды работ
1	Подготовительный этап. Формирование рабочей группы	2 недели	Принятие решения о создании рабочей группы Определение объема и состава выделяемых ресурсов
			Выработка и реализация решений Защита проекта и получение административной поддержки руководства
<b>Результаты:</b> Формирование временной рабочей группы Выработка более взвешенных решений Значительная поддержка в реализации			

2	Диагностика текущего механизма мотивации персонала	4 недели	<p>Анализ существующей системы оплаты труда: сбор и анализ документов, регламентирующих систему оплаты труда</p> <p>Анкетирование руководителей отделов: ключевые задачи секторов, критерии их выполнения, возможности поощрения персонала</p> <p>Изучение системы социальных льгот, моральных поощрений и других форм нематериальной мотивации: сбор и анализ документов о действующих льготах, поощрениях: график труда и отдыха, положение о выплате материальной помощи, единовременного вознаграждения</p> <p>Анкетирование сотрудников</p> <p>Структурно-функциональная диагностика: сбор и анализ документов, описывающих структуру и функции отделов учреждения: должностные инструкции (анализ рабочих мест, анализ должностей)</p> <p>Выявление и анализ стратегических целей учреждения. Выяснение видения и предполагаемой политики руководства в области мотивации персонала</p> <p>Разработка изменений. Необходимо выработать принципиальные изменения существующей системы вознаграждения</p>
<p>Результаты:</p> <p>Общая концепция и принципы существующей системы оплаты труда</p> <p>Перечень её сильных и слабых сторон</p> <p>Рекомендации руководителей организационных единиц по совершенствованию системы мотивации</p> <p>Перечень действующих льгот и поощрений</p> <p>Пожелания сотрудников</p> <p>Карта распределения рабочих обязанностей среди сотрудников</p> <p>Уточнение и анализ проблемных зон в сфере текущей кадровой политики и мотивации персонала</p> <p>Список предлагаемых изменений и концепцию новой системы вознаграждения</p>			
3	Проектирование модели системы мотивации персонала	4-5 недель	<p>Проектирование тарифной сетки:</p> <p>разработка методики оценки должностей,</p> <p>проведение экспертной оценки ценности рабочих мест, обработка и согласование результатов оценки</p> <p>Проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников: разработка положения о премировании и поощрения работников</p> <p>Проектирование системы нематериальной мотивации: создание условий для социальной активности сотрудников, разработка плана повышения квалификации сотрудников, привлечение сотрудников к формированию целей и разработке решений</p> <p>Автоматизация системы мотивации персонала с использованием программы QPR- модели</p>

<p>Результаты:                  Выработка гибкой системы оплаты труда                  План повышения квалификации сотрудников                  Привлечение сотрудников к формированию целей и разработке решений                  Положение о премировании и поощрения работников                  Расшифровка каждого показателя в любых аналитических разрезах с учетом заданной при проектировании структуры системы показателей</p>			
4	Внедрение системы мотивации	1 неделя	<p>Определить план перехода на новую систему мотивации персонала                  Закрепить новые механизмы мотивации в нормативном документе                  Оценить эффективность функционирования системы мотивации персонала                  Проинформировать персонал о внесенных изменениях</p>
<p>Результаты:                  Скорректированный план внедрения системы мотивации                  Доработанная модель мотивации персонала</p>			

В табл. 2 представлена характеристика основных социально – экономических результатов, которые будут получены после реализации проекта «Совершенствование системы управления мотивации МУ «Центр мониторинга».

*Таблица 2*

**Характеристика социально-экономических результатов реализации проекта**

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
Мотивация поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения	Рост производительности труда 20%
	Обеспечение возможностей личного развития работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом	
	Формирование чувства причастности	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения	

2. Социальное развитие	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом	Рост производительности труда 15%
	Формирование благоприятного социально-психологического климата		
	Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом		

Как видим, улучшение социальных показателей основным экономическим эффектом для учреждения в целом имеет рост производительности труда.

Проведенные мероприятия проекта позволят руководителю:

- четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, отдела и учреждения в целом, а также способы их достижения;
- решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов;
- сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать со стороны работодателя и желание работать в данном учреждении эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

Результатом действия системы мотивации должно быть повышение качества деятельности учреждения, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения качества труда каждого работника учреждения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко, Л. К. Система работы с персоналом в организации: учеб. пособие / Новосибирск, СибАГС, 2007. – 180 с.
2. Аржанова, Я. Мотивация во время кризиса. Как удержать нужных сотрудников / Режим доступа: [<http://www.hrm21.ru> 25.06.2009].