

УДК 314.17:331.5

Жохова М.В.

zhokhovamaria@mail.ru

**Пути совершенствования механизмов мотивации и стимулирования труда
сотрудников МЧС России
(на примере Управления по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве)**

**Ways of improving the mechanisms of motivation and incentives
of employees of EMERCOM of Russia
(on the example of the Office of Emergency Management Chief in Moscow)**

Многие организации рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы мотивации и стимулирования персонала. Это объясняется тем, что ранее подобная система либо отсутствовала вообще, либо присутствовала номинально, а фактически «не работала», т.е. не влияла существенно на поведение работников и даже игнорировалась ими.

Вопросами трудовой мотивации занимались многие ученые: А. Маслоу – теория иерархии потребностей индивида, Ф. Герцберг – теория двух факторов, Д. Мак-Грегор – «теория Х» и «теория Y» и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

В работах отечественных ученых Аширова Д.А. [1], Белкина Е.В. [2], Ильина Е.П. [3] и других находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений.

Чтобы руководитель мог осуществлять успешную мотивационную политику, ему необходимо как можно лучше понять мотивационное и стимулирующее поле своих сотрудников, а это невозможно без знания основных факторов мотивации труда персонала [4].

Для изучения проблемы совершенствования механизмов стимулирования труда сотрудников МЧС России и нахождения путей её решения в феврале – марте 2014 года в Управлении по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве был проведен опрос в форме свободного интервью среди сотрудников.

В ходе интервью было опрошено 61 работник Управления (генеральная совокупность выборки составила 72 респондента, точность исследования 95%, погрешность 5%) [5]. Респонденты отвечали на вопросы, связанные с мотивацией и стимулированием труда. Таким образом, в ходе опроса были получены следующие результаты.

Вопрос о видах, применяемых в организации мотиваций, дал следующие результаты:

1. Социальные гарантии (37,7%)
2. Похвалы и грамоты (24,5%)
3. Заработная плата (21,3%)
4. Возможности профессионального роста (16,3%)

Другие факторы с точки зрения стимулирования и мотивации сотрудников являются гораздо менее значимыми.

Вопрос о наиболее предпочитаемых респондентами видах мотивации к трудовой деятельности дал следующие результаты:

1. Заработная плата (52,4%)
2. Денежные вознаграждения (премии, бонусы) (21,3%)
3. Возможности для карьерного роста (16,3%)
4. Обучение, оплачиваемое работодателем (6,5%)
5. Социальные гарантии (оплачиваемый отпуск, декрет, больничный лист и т.д.) (1,6%).
6. Социальный пакет (оплата мобильной связи, обеспечение служебным жильем, компенсация проезда, абонемент в бассейн и т.д) (1,6%) (см. рис 1.).

Важным является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для стимулирования сотрудников, не считаются наиболее действенными. По результатам приведенного опроса видно, что руководители Управления по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве выбирают в качестве основного метода стимулирования увеличение социального пакета (23 чел.) похвалы и грамоты (15 чел.). В то время, как для самих работников приоритетными методами стимулирования выступают увеличение заработной платы (32 чел.), денежные вознаграждения(13 чел.), а также и возможность профессионального и карьерного роста(10 чел.).

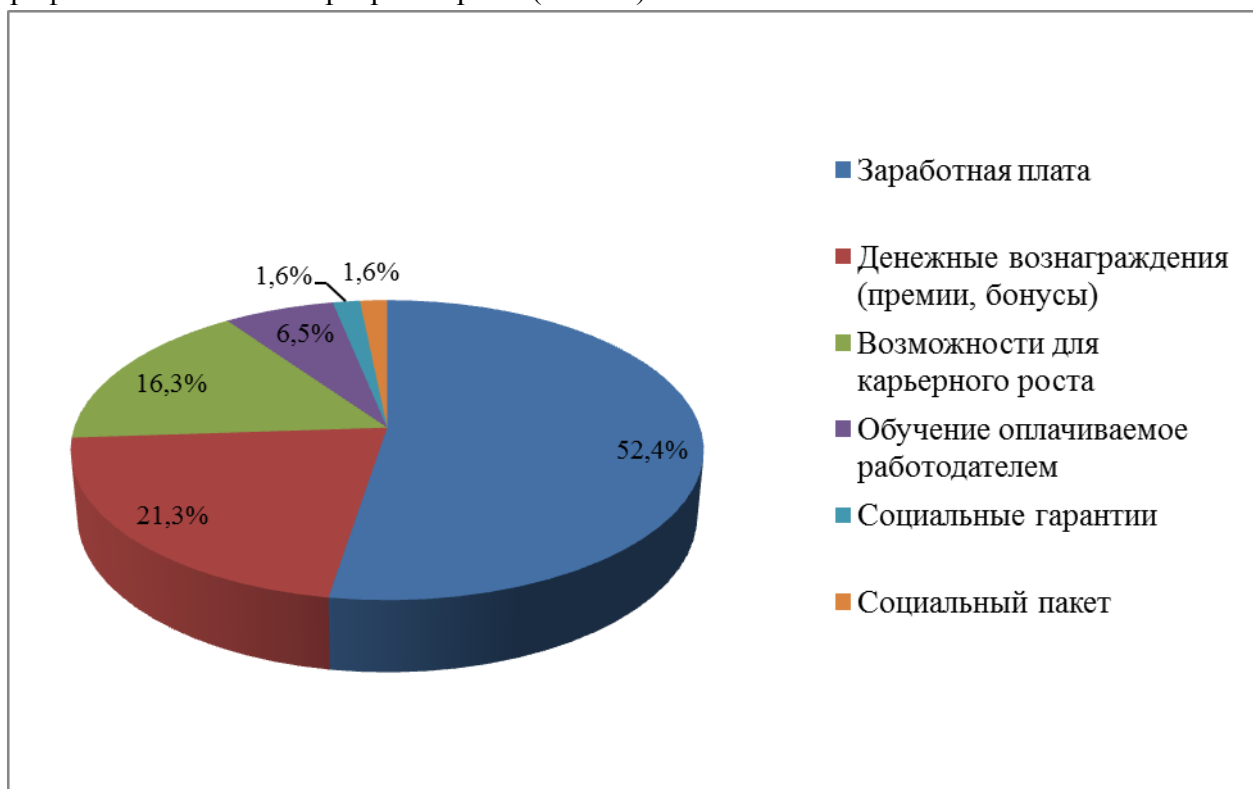


Рисунок 1. Наиболее предпочитаемые виды мотивации к трудовой деятельности сотрудников Управления по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве (%).

Проанализировав полученные результаты, можно сделать вывод, что наиболее популярные методы мотивации и стимулирования работников не совпали с их оценкой как наиболее действенных.

Для сотрудников Управления по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве имеет большое значение возможность повышения заработной платы, хорошее

финансовое вознаграждение, карьерный и профессиональный рост, социальная защищенность и уверенности в завтрашнем дне. Выявляется заинтересованность в четкости и определенности деятельности, нормированном графике рабочего времени, наличии благоприятных для самочувствия условий работы.

Проведенное исследование о содержании мотивационной деятельности сотрудников Управления по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве подтвердило, что самым значимым фактором мотивации является заработная плата. Оценка способностей сотрудника в денежной форме должна напрямую зависеть от достижения им рабочих целей и учитывать его потенциал развития. Не стоит забывать и о том, что помимо фиксированной оплаты труда существует система премий. Если фиксированный оклад – это, по сути, стоимость квалификации сотрудника, то премиальная часть – это вознаграждение за определенные достижения в работе.

Однако это не единственный эффективный вид стимулирования сотрудников. В сфере государственной службы невозможно говорить только о материальной мотивации. Такие немонетарные методы как профессиональный рост, дополнительные гарантии и компенсации, социальные льготы становятся самыми существенными мотивирующими факторами.

Повышение квалификации сотрудников и дальнейшее их продвижение по карьерной лестнице вверх будет способствовать повышению мотивационной деятельности Управления по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве. Очень важно, чтобы вся система роста и развития была формализованной, четкой и прозрачной. Целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом (подготовкой к проведению учений, сборов и т.п.).

При формировании требований к сотрудникам следует заранее предусмотреть меры, обеспечивающие достижения высокого результата (обучение, информация, полномочия), дать больше возможности для проявления инициативы и внедрения своих идей и предложений. Не забывать о выдаче обратной связи при оценке полученных результатов работы.

Необходимо, чтобы система мотивации и стимулирования служащих Управления по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве осуществлялась по отношению к каждому сотруднику индивидуально, ее нужно строить исходя из анализа потребностей работников, она должна быть гибкой, учитывать профессиональные, возрастные особенности коллектива. Каждый сотрудник должен знать, за что вознаграждают или наказывают в организации, для этого нужны четкие критерии оценки эффективности работы. Различные перемены в государственном учреждении, такие как рост или реорганизация требуют приспособления системы мотивации с учетом изменяющихся факторов.

Таким образом, для привлечения и удержания персонала следует не только предлагать сотрудникам достойную оплату труда, но и выстраивать для них систему профессионального роста и развития, предоставлять возможность обучения и повышения квалификации, предлагать наиболее значимые социальные гарантии, а также обеспечить качественные условия труда. В связи с этим можно предложить следующие рекомендации для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда сотрудников Управления по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве:

- увеличение окладной части денежного содержания (в качестве ориентира для расчета фонда оплаты труда служащего может быть использован уровень оплаты труда специалиста, выполняющего сопоставимые функции в успешных организациях негосударственного сектора);

- размер дополнительных выплат должен устанавливаться персонально в зависимости от эффективности и результативности служебной деятельности каждого сотрудника. Необходима грамотно разработанная система оценки результатов труда служащих. Она подразумевает разработку конкретных требований к персоналу и количественных показателей результативности деятельности, согласно определенным в должностных регламентах обязанностям.

Важно придать смысл распределению премий, которые в разных организациях выдаются ежегодно, ежеквартально или ежемесячно, их нужно привязать их к достижению конкретных целей. Приведу некоторые примеры премий, действующих в Управлении по СЗАО Главного управления МЧС России по г. Москве:

- ежегодная, ежеквартальная по ФЗ, ежеквартальная по приказу МЧС и ежемесячная премии;

- премия за месяц по направлениям служебной деятельности;
- премия за высокие результаты при выполнении определенной задачи;
- премирование в честь празднования значимых дат и т.д.

Удовлетворенность оплатой труда – один из наиболее важных факторов для возникновения чувства удовлетворенностью трудом. При помощи финансовых выплат организация сообщает сотруднику о его ценности и о том, какие у него перспективы. Перебои в выплате зарплаты, низкая оплата труда являются одной из наиболее частых причин организационных конфликтов и текучести кадров.

Кроме материального стимулирования возможно и применение таких методов нематериального стимулирования как:

- профессиональное обучение сотрудников – это не только метод повышения эффективности работы организации, но и мощный мотиватор для каждого сотрудника. Обучение необходимо проводить регулярно (1 раз в год), повышая уровень знаний и навыков сотрудников. Не стоит заниматься бесцельным просвещением всех подряд, не имея на то конкретных целей. Ранжирование обучающих программ должно происходить согласно должностным обязанностям сотрудников и уже имеющемуся у них опыту. Форма обучения может быть разнообразная: курсы повышения квалификации, семинары, тренинги и др.;

- публичная похвала и признание заслуг, вручение грамот. Большинство сотрудников Управления – молодые люди с высшим образованием, для которых, как показал опрос, для удовлетворения их честолюбия, необходимо использовать в качестве морального стимулирования публичную похвалу и признание заслуг в их адрес со стороны руководства, например, на корпоративных мероприятиях, просто при коллективе, занесение благодарности в трудовую книжку. Эффективность заключается в том, что иногда даже словесная похвала может заставить работника чувствовать себя более значимым, быть частью команды, идущей к общей цели;

- необходимо сделать Доску почета, на нее выставлять фотографии лучших работников. Это фактор, способствующий повышению потребности в самоуважении и самовыражении работников, особенно при относительно невысокой зарплате. Даже просто фото на Доске почета Управления помогут многим сделать выбор в пользу «своей» организации, где его ценят по заслугам. Годовое материальное вознаграждение должно сопровождаться вручением Почетной грамоты начальником Управления в присутствии всего коллектива с занесением на Доску почета;

- хотя большее число сотрудников удовлетворены взаимоотношением с

непосредственным руководителем и взаимоотношениями с коллегами по работе, их устраивают условиями труда и тем, насколько эффективно организована работа в целом, но для поддержания сплоченности коллектива и еще большего улучшения социально-психологического климата необходимо проводить еще больше совместных мероприятий, спортивных соревнований между Управлениями. Можно также 1 раз в год приглашать специалиста, который будет проводить тренинг по тактике разрешения конфликтных ситуаций в организации;

- целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, о которых говорилось выше.

В заключении хотелось бы отметить, что мотивация персонала – это, прежде всего, одна из самых важных функций управления персоналом, которой необходимо и нужно уделять особое внимание, так как от этого зависит вся деятельность организации. Это говорит о том, что стимулирование и мотивация являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Ведь с помощью их можно в полной мере осуществить индивидуальный подход к персоналу. Мотивация персонала любой организации – это динамический феномен, который постоянно изменяется адекватно изменениям рынка. Т.е. система стимулирования и мотивации должна быть подвижной, т.к. она происходит внутри организации и представляет собой живую систему.

Литература

1. Аширов Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала: Социально-экономические аспекты. [Электронный ресурс]. <http://www.dissercat.com> [сайт]. [2012]. URL <http://www.dissercat.com/content/metodologiya-razvitiya-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala-sotsialno-ekonomicheskie-aspek>. (дата обращения 11.03.2014).
2. Белкин Е. В. Мотивы и стимулы труда / Е. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. 2001. № 7. С. 15-21.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов / Е.П. Ильин. СПб. и др.: Питер, 2008. 508 с.
4. Шапиро С. А. Мотивация. М., 2010. С. 83.
5. Расчет размера выборки [Электронный ресурс] <http://socioline.ru/> сайт]. [2014]. <http://socioline.ru/rv.php> (дата обращения 1.03.2014).