



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Совершенствование системы мотивации персонала бюджетной органи-
зации

Исполнитель Плотник Арина Александровна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Каткова Татьяна Владимировна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

« 09 » июня 2023 г.

Санкт – Петербург
2023

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические основы системы мотивации персонала бюджетной организации	4
1.1 Сущность, понятие и виды мотивации персонала.....	4
1.2 Особенности системы мотивации персонала бюджетной организации	13
2 Анализ системы мотивации персонала бюджетной организации СПб ГБУ «Невская ЦБС»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика СПб ГБУ «Невская ЦБС»	21
2.2 Анализ эффективности системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»	30
3 Основные направления совершенствования системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС».....	39
3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС».....	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»	48
Заключение	56
Список использованной литературы	58
Приложение 1 Опрос, проводимый в СПб ГБУ «Невская ЦБС».....	65
Приложение 2 Анкета теста мотивации по В. И. Герчикову	66
Приложение 3 Анкета исследования мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфир в модификации А. Реана.....	72

Введение

Проблема повышения производительности деятельности хозяйствующих субъектов актуальна в современных социально-экономических условиях развития Российской Федерации. Современные бюджетные организации отмечают низкий уровень существующей системы мотивации персонала. Отсутствие или неэффективное построение системы мотивации, приводит к тому, что организации теряют квалифицированных и грамотных сотрудников. Наличие эффективной системы мотивации персонала способствует результативному и качественному труду работников, позволяет достигать целей деятельности организаций. Исследование проблем мотивации персонала в бюджетной сфере актуально ввиду слабо развитой культуры управления человеческими ресурсами. Эффективному управлению человеческими ресурсами в современном менеджменте отводится ведущая роль, поскольку качество реализации творческого, интеллектуального и иного потенциала сотрудников зависит в большей степени именно от качества условий их труда, поощрения и мотивации.

Целью выпускной квалификационной работы является: разработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала бюджетной организации СПб ГБУ «Невская ЦБС».

Задачи:

- исследовать теоретические основы системы мотивации персонала бюджетной организации;
- провести анализ системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»;
- определить основные направления совершенствования системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС».

Объект исследования: СПб ГБУ «Невская ЦБС».

Предмет исследования: процессы совершенствования системы мотивации персонала бюджетной организации.

1 Теоретические основы системы мотивации персонала бюджетной организации

1.1 Сущность, понятие и виды мотивации персонала

Производительность труда один из важнейших показателей экономического развития и благосостояния любой национальной экономики. Способом повышения производительности труда является мотивация. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и индивидуальных потребностей человека и правильного использования стимулов к работе. Исследуя систему мотивации персонала бюджетной организации необходимо определить сущность мотивации. В научной литературе имеются различные определения понятия «мотивация» и «мотивация персонала».

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих воздействие на поведение индивида, побуждающих его действовать определенным образом [30].

Мотивация – это совокупность способов регуляции деятельности человека, в том числе и профессиональной, путём воздействия психологического характера на его поведение, направленность и активность [18].

Мотивация – процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций [11].

Мотивация персонала – это важнейшая функция руководителя любой организации, направленная на формирование и поддержание желаний и возможностей персонала для качественного выполнения своих трудовых обязанностей [34].

Таким образом, мотивация побуждает человека к действиям. С точки зрения менеджмента мотивация является одной из основных функций управления.

На мотивацию каждого работника влияют как внутренние мотивы, так и внешние условия, образующие систему мотивации.

В целом, система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в организацию наиболее талантливых специалистов и удержать их [26]. Согласно [34], ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации.

Таким образом, система мотивации представляет собой совокупность взаимосвязанных факторов, которые используются в организации для мотивирования сотрудников и, как следствие, повышения производительности труда и общей результативности деятельности организации.

Мотивация как функция системы управления персоналом реализуется при помощи определенной системы стимулов [21]. Стимул – это внешнее побуждение, играющее важную роль в мотивации. Следует отметить различия в понятиях «мотивирование» и «стимулирование».

Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в коллективе, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Оказывается, мотивация воздействует на такие характеристики деятельности, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность и др. [25]. Стимулирующее воздействие осуществляется на основе мотивирующих факторов, определяющих деятельность и поведение работника в организации [30].

Итак, стимулирование отличается от мотивирования своим характером: стимулирование имеет внешний характер, а мотивирование – внутренний. Стимул дает нужный работодателю эффект, если совпадает с мотивацией работника. Стимулирование является дополнительным инструментом для мотивирования работников.

Сущность мотивации отражается в основных теориях мотивации. Теории мотивации рассматривают мотивационный процесс с разных точек зрения. Они дают возможность понять, что заставляет сотрудников вести себя определенным образом. Различные теории мотивации определяют, каким образом руководству можно добиться того, чтобы усилия по повышению мотивации персонала способствовали достижению целей организации и повышению производительности труда, а также удовлетворяли необходимые потребности самих сотрудников. Все теории мотивации подразделяются на две укрупненные группы: содержательные и процессуальные теории мотивации [33]. В современной науке существует множество теорий мотивации, рассмотрим некоторые из них.

Содержательные теории мотивации акцентируют внимание на внутреннем содержании работы, внутренних факторах личности, определяющих ее поведение. Для использования содержательных теорий на практике менеджерам необходимо иметь информацию о различных потребностях, целях, интересах работников. К содержательным теориям мотивации относят [14]: теорию А. Маслоу (иерархия потребностей), двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга. ERG-теорию К. Альдерфера, теорию мотивационных потребностей Д. МакКлелланда.

Наибольший вклад в определение сущности мотивации внес американский психолог Абрахам Маслоу, сформулировав иерархию потребностей. Согласно концепции Маслоу выделяются следующие группы потребностей [8]: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в уважении; потребность в самовыражении. Неудовлетворенные потребности побуждают работников к активным действиям для их удовлетворения. При этом все потребности находятся в жесткой иерархии, и удовлетворение потребностей с каждого нового уровня возможно только после того, как удовлетворены, пусть и не в полной мере, предыдущие. Таким образом, потребности людей в процессе трудовой деятельности неизбежно меняются и их необходимо периодически отслеживать.

В основе двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с характером работы [27]. К гигиеническим факторам относятся: отношения с коллегами, начальством и подчиненными; психологический климат в организации; вознаграждение; способности руководителя; физические условия труда. Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом [13]. Вторую группу факторов составляют мотиваторы, которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений. Они выступают стимуляторами эффективного труда. К ним относятся: достижение целей, признание, интерес к труду, самостоятельность и ответственность, профессионально-должностной рост, возможности личностной самореализации.

Для руководителей главный практический вывод из теории Герцберга заключается в том, что удовлетворение только гигиенических факторов не приносит должного успеха в повышении мотивации персонала и стремления к труду, но их отсутствие существенно усиливает общее недовольство. После достаточного удовлетворения базовых потребностей сотрудников необходимо переходить к использованию мотиваторов. Теория мотивации Герцберга может быть использована для повышения мотивации сотрудников на рабочем месте путем выявления или устранения факторов, которые стимулируют или снижают мотивацию.

Теория потребностей психолога Клейтона Альдерфера (ERG-теория) в качестве мотиваторов выделяет три базовые потребности (соответствующие различным уровням пирамиды Маслоу) [5]:

- потребность существования (Existence) – физиологические потребности, безопасность и т. д.;
- потребность связи (Relatedness) – принадлежность к коллективу, причастность к общему делу и пр.;

– потребность роста (Growth) – самовыражение, самореализация, творчество.

Иерархия потребностей Маслоу следует жёсткой, постепенной прогрессии [8], т.е. мотивирующее воздействие проявляется только при переходе от низшей потребности к высшей, в то время как Альдерфер утверждал, что такое воздействие может идти в обоих направлениях.

Таким образом, ERG-теория мотивации Альдерфера подразумевает, что люди могут быть мотивированы несколькими уровнями потребностей одновременно, и что уровень, который для них наиболее важен, может меняться со временем.

Так же необходимо отметить, что заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Дэвида МакКлелланда. Основываясь на предыдущих теориях, МакКлелландом были выявлены потребности, которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности: потребности во власти, успехе и принадлежности, а также потребность избегания неприятностей. Неприятности в данном случае подразумевают препятствия или противодействия в реализации трех названных потребностей, например ситуаций, не позволяющих добиться успеха, способных лишить человека власти или группового признания [13].

Процессуальные теории мотивации описывают и изучают причины действия (поведения), его поддержания и прекращения. Они исследуют мотивацию поведения индивида исходя не только из потребностей, но и восприятия, ожидания индивида в процессе деятельности. К процессуальным теориям относят: теорию ожидания В. Врума, теорию справедливости Дж. С. Адамса, модель Портера-Лоулера и др.

Теория ожидания В. Врума доказывает, что человек стремится к получению максимальной выгоды от приложенных усилий и понесенных затрат энергии. Мотивация работников зависит от ожидания справедливого вознаграждения. Врум, в своей теории ожиданий, выделяет три ключевых фактора влияющих на мотивацию [9]:

- ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (цели);
- ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено (то есть достижение результата – основной инструмент для получения вознаграждения);
- ожидание того, что вознаграждение будет ценным.

Грамотная мотивация невозможна без понимания уровня ожиданий работников и без установленной четкой связи между желаемым работодателем результатом труда персонала и предлагаемым вознаграждением.

Теория справедливости была разработана американским психологом Джоном Стейси Адамсом. Суть теории заключается в том, что на мотивацию работника в значительной мере влияет справедливость оценки результатов его деятельности и вознаграждения за них. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться [11]. Справедливость определяется путем сравнения соотношения собственных затрат и результатов с соотношением затрат и результатов окружения. Когда два соотношения равны, существует справедливость. Несправедливость возникает, когда работник чувствует, что вознаграждение, которое он получает, не соответствует его вкладу в работу, особенно по сравнению с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичные функции. Осознание неравенства создает напряжение и побуждает к действиям, которые уменьшат воспринимаемое неравенство. Следует учитывать, что выявление работниками того, что их личное вознаграждение не соответствует вознаграждению коллег, оказывает негативное влияние на мотивацию и может привести к снижению производительности труда.

Реакция на несправедливость определяется степенью чувствительности к несправедливости. Чувствительные люди ожидают поддержания равноправных отношений, и они испытывают дискомфорт, когда чувствуют, что их чрезмерно или недостаточно вознаграждают. В то же время, есть некоторые люди, которые сравнивают результаты работы и вознаграждение только с собственными затра-

ченными усилиями, не обращая внимания на коллег. Следовательно, теория более полезна для объяснения поведения людей, чувствительных к справедливости, и руководству необходимо уделять особое внимание на реакции именно этого типа работников.

Комплексная процессуальная теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера основана на теориях ожидания и справедливости. Теория Портера и Лоулера включает в себя пять основных переменных [20]:

- затраченные человеком усилия;
- восприятие человеком окружения;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворенности.

Результаты, достигнутые в процессе работы, зависят от затраченных усилий, способностей и особенностей личности человека, а также восприятия им своей роли в трудовом процессе. Если полученное вознаграждение за результат воспринимается работником как равноценное затраченным усилиям, то он ощущает высокую степень удовлетворения. В противном случае усилия, затрачиваемые на результат снижаются, работник ищет другие пути получения желаемого вознаграждения. Портер и Лоулер пришли к мнению, что результативный труд приводит к удовлетворенности работника.

Таким образом, содержательные теории мотивации основываются на потребностях и на способах их удовлетворения, а процессуальные на причинах, по которым люди действуют определенным образом.

В науке традиционно выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию. Внутренняя мотивация порождается самой деятельностью (трудом) без внешнего воздействия. У внутренне мотивированного сотрудника есть желание хорошо трудиться на рабочем месте, потому что результаты соответствуют его системе убеждений. Внешняя мотивация действует за пределами труда и личности работника. Таким образом, некоторые сотрудники могут не быть мотивированы

внутренне, а только внешняя мотивация будет воздействовать на них для выполнения задач. В свою очередь внешняя мотивация делится на положительную и отрицательную. Внешняя положительная мотивация – это поощрение. Такая мотивация работников связана с предоставлением определенных материальных и нематериальных благ (премии, льготы, похвала, благодарность) за качественное выполнение трудовых обязанностей. Внешняя отрицательная мотивация – это наказание. Наложение на работника санкций, лишение чего-либо в материальном или моральном плане (штрафы, лишение премий, выговор, критика), является отрицательной внешней мотивацией и несет за собой только страх и неуверенность, но не повышает мотивацию к труду.

В практике управления существует только условное разграничение мотивации на внутреннюю и внешнюю, так как один и тот же мотив может быть порожден сразу обеими системами мотивации. Однако даже такой вид разграничения представляется полезным, так как эффективное управление опирается как на внешнюю мотивацию, так и на внутреннюю.

Для мотивации сотрудников могут использоваться два основных вида мотивации: материальная и нематериальная.

Материальная мотивация в прямом виде осуществляется посредством заработной платы, стимулирующих надбавок за приложенные усилия и премий за достижение задач организации. Материальная мотивация в косвенном виде выражает все то, на что компания тратит деньги, однако сотрудник получает не денежные средства, а материальные ценности, такие как оплата бензина или проезда, путевки, подарки и т.д. Теория Маслоу обратила внимание менеджеров на ограниченность возможностей материальной мотивации, поскольку после удовлетворения потребностей существования на достаточном уровне их мотивационная сила ослабевает [13]. Следовательно, необходимо подключать и другие методы стимулирования труда.

Нематериальная мотивация направлена на формирование и поддержание моральной удовлетворенности. Она включает две подсистемы: в первую входят награды, звания, а также поощрения; вторая представлена карьерным ростом,

поддержанием морального климата, организацией труда, имиджем [23]. Организация корпоративного обучения персонала, предоставление дополнительного свободного времени за активную работу, комфорт на рабочем месте, успешная адаптация, конструктивная обратная связь с руководством, расширение прав и возможностей сотрудников также является нематериальным средством повышения мотивации.

На выбор материального или нематериального вида мотивации персонала влияет множество факторов. С одной стороны, необходимо учитывать организационные возможности и ресурсы, которыми обладает организация для проектирования или совершенствования системы мотивации. С другой стороны, во внимание берутся конкретные мотивы, которые персонал организации преследует в своей работе.

Таким образом, мотивация является одним из основополагающих факторов производительности труда. Понятие мотивации связано с понятием стимулирования и другими смежными понятиями. Для объяснения мотивирующего поведения были разработаны теории мотивации. Некоторые теории рассматривают мотивацию как желание удовлетворить потребности. Основываясь на таком подходе, руководители понимают, что нужно сотрудникам и как управлять этими знаниями. Другие теории объясняют мотивацию персонала когнитивными процессами. На основании них устанавливается связь со справедливостью вознаграждения, реакцией сотрудников, мотивацией на достижение высоких результатов. Каждая теория мотивации дополняет другую и дает основу для анализа, интерпретации и управления поведением сотрудников. Однако существуют сложности из-за несогласованности исходных позиций, различий в терминологии и из-за недостатка твердо установленных фактов о мотивации человека. Универсального средства повышения мотивации не существует, но есть возможность выбора между средствами материального и нематериального вида мотивации. Эффективной является система мотивации, сочетающая в себе средства материальной и нематериальной мотивации.

1.2 Особенности системы мотивации персонала бюджетной организации

В соответствии с [3], бюджетным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов), органов публичной власти федеральной территории или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах. Таким образом, бюджетные организации – это некоммерческие структуры, финансируемые за счет государства, созданные с целью оказания услуг населению.

Работники бюджетной сферы оказывают населению социально значимые услуги [6]. Труд большинства бюджетных работников обладает высоким уровнем сложности, напряженности и ответственности. Деятельность бюджетного сектора часто сопряжена с высокой степенью интеллектуальной нагрузки. К работникам бюджетной сферы относятся работники учреждений здравоохранения, образовательных, культурных и прочих учреждений [34]. Бюджетные организации, как и бюджетные работники, высокой эффективностью труда и результатами работы вносят значимый вклад в обеспечение конкурентоспособности страны. Именно поэтому необходимость поддержания высокого уровня мотивации персонала бюджетной сферы носит первостепенный характер.

Система мотивации персонала бюджетной организации – это комплекс мероприятий по стимуляции к усердной работе, инициативности и желанию трудиться на благо общества. Система включает все звенья управленческой цепочки и должна работать для каждого отдельного подразделения организации. Систему мотивации персонала бюджетных организаций составляют [35]:

– системы материального стимулирования (включает оплату труда, социальные выплаты и льготы);

– системы морального стимулирования (подразумевает гарантии занятости, предоставление возможности повышения квалификации, должностное продвижение работника, предоставление определенной самостоятельности в выполнении возложенных на сотрудника функций или производственных заданий, участие в принятии решений на более высоких уровнях управления).

Одной из важнейших задач государства в сфере организации труда работников бюджетной сферы является обеспечение для каждого работника условий, которые позволят ему поддерживать хороший уровень жизни своим трудом. В бюджетных учреждениях, на всех уровнях, заработная плата складывается из трех частей – базовая часть, компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты [6]. В соответствии с [2], к компенсационным выплатам относятся: доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера; к стимулирующим выплатам относятся: доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты.

Труд работников бюджетной сферы осуществляется во благо государства, а не для коммерческой выгоды организации. Следствием такой специфики деятельности служит неприемлемость многих механизмов мотивации, получивших широкое распространение в коммерческих организациях, с той же эффективностью [18]. Особенностью систем мотивации персонала бюджетных организаций является ограниченность использования материального вида мотивации, в связи с бюджетными ограничениями.

Бюджетные организации выполняют государственные (муниципальные) задания. Государственные (муниципальные) задания для бюджетного учреждения в соответствии с предусмотренными его учредительными документами ос-

новными видами деятельности формирует и утверждает соответствующий орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя. Финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания бюджетным учреждением осуществляется в виде субсидий из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации [3]. Помимо бюджетных средств учреждение самостоятельно аккумулирует доход от внебюджетной деятельности путем представления платных услуг, а также за счет добровольных пожертвований и целевых взносов физических и юридических лиц, в том числе иностранных граждан и иностранных юридических лиц [38].

Таким образом, проводимая государственная политика определяет условия функционирования бюджетных организаций и их внутренний финансовый механизм. Деятельность бюджетного сектора отличается строгой регламентацией, а также наличием комплексной системы социально-экономических отношений между работниками бюджетной сферы, поэтому система мотивации в данной сфере может быть охарактеризована как взаимодействие трудовых и административных норм [18].

В ситуации ограниченности бюджетов ни одно из бюджетных учреждений не обладает широкими возможностями для материального стимулирования своих сотрудников в отличие от коммерческих структур [34]. Распорядители бюджетных средств должны исходить из принципа экономичности и результативности, что означает достижение необходимых результатов с наименьшим уровнем использования бюджетных средств. С усовершенствованием системы управления финансовыми потоками главных распорядителей бюджетных средств произошел переход со сметного финансирования бюджетных и автономных учреждений на финансирование путем предоставления субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания [38]. Основной причиной послужило отсутствие у учреждений мотивации к повышению качества предоставляемых услуг при старой системе финансирования. Сметный тип финансирования подразумевает жесткую привязку выделенных бюджетных средств под определенные статьи расходов. Это приводит к отсутствию свободы самостоятельно

обновлять материальную базу или выплачивать премиальные работникам [38]. Но даже высокий уровень материального поощрения работников работает не так долго, как этого хотелось бы. Вскоре персонал задумывается о дальнейшем развитии, которое могут предоставлять иные организации. Нельзя заставить людей хотеть работать, но можно создать необходимые условия для повышения желания сотрудников реализовываться именно на своем месте работы. Необходимо создание такой психологической среды в организации, которая представляла бы для сотрудников не просто источник дохода. В соответствии с [40], создание условий при которых сотрудник приходит на работу с удовольствием, интересом и желанием является показателем благоприятной психологической среды и эффективной системы мотивации персонала. Для выполнения этого условия необходима нематериальная мотивация персонала.

Нематериальная мотивация базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших потребностей человека – как отдельного работника, так и персонала в целом. В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала [20]. Нематериальная мотивация бюджетных сотрудников включает широкий спектр методов [22]:

- Рост по карьерной лестнице. Повышение в должности является результатом упорного труда. Старающийся лучше и больше остальных сотрудник, получая желаемое продвижение по карьерной лестнице, также получает увеличение вознаграждения, признание, новый статус.

- Благоприятная атмосфера в коллективе. Дружная сплоченная команда служит дополнительной мотивацией для высокой производительности труда.

- Организация культурных и спортивных мероприятий. Как правило, совместное времяпрепровождение коллектива способствует сплочению и улучшению психологического климата, а также дает прекрасную возможность для качественного отдыха и расслабления.
- Престиж места работы. Работа в организации, название которой у всех на слуху также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества.
- Возможность обучения за счет организации. Этот прекрасный шанс позволяет приобрести новые знания и повысить уровень квалификации.
- Одобрительное слово от руководителя. Похвала со стороны руководства позволяет работникам чувствовать себя важными и значимыми.

Мотивация предполагает процесс психологической регуляции определенных процессов, происходящих в организации. Иногда одним из решающих факторов в выборе или принятии решения о том, чтобы остаться в компании для работы в течение длительного времени, является некая атмосфера, которая либо связывает сотрудника с ней на долгие годы или, наоборот, является поводом покинуть организацию [17]. Как известно, в любой организации существует определенный психологический климат, который оказывает существенное влияние на различные стороны профессиональной деятельности сотрудников, в том числе – и на заинтересованность в качестве выполняемой ими работы [34]. При оценке социально-психологического климата в своем коллективе, сотрудники, пользуются следующими оценочными характеристиками: доброжелательный, располагающий, положительный, стабильный, спокойный, или наоборот накаленный, сложный, напряженный, негативный. Наиболее располагающим для раскрытия сотрудника как в личностном, так и в профессиональном плане является атмосфера той организации, в которой существует позитивный психологический климат, благоприятная и дружественная атмосфера. Как отмечается в [17], в таких коллективах присутствует чувство общего долга и ответственности, сотрудники больше погружены в рабочий процесс. Таким образом, психологический климат в организации является элементом создания здоровой атмосферы в коллективе и условием эффективной деятельности организации.

Средства стимулирования действуют через их восприятие человеком, которое зависит от таких факторов, как особенности личности, интересы и потребности, а также степень удовлетворения потребностей. При этом немаловажную роль играют личностные качества, такие как пол, возраст, образование, стаж работы и др. Эффективность воздействия на работника можно обеспечить, лишь учитывая всю совокупность этих факторов и предлагая именно то, в чем работник будет заинтересован, то, что будет соответствовать его интересам и не будет противоречить интересам коллектива. Руководствуясь «пирамидой потребностей», разработанной А. Маслоу и рассмотренной ранее, руководитель должен выяснить, какая потребность в данный момент является для работника основной. При этом нужно иметь в виду, что потребности человека меняются [25].

Для исследования мотивации сотрудников бюджетной сферы целесообразно применение методики Владимира Исаковича Герчикова. Данный инструмент разработан специально для анализа мотивации российских работников, учитывает отечественную специфику, многократно отработан на десятках предприятий [16]. Модель имеет прикладной характер и направлена на увеличение производительности труда. На ее основе можно обоснованно выбирать наиболее действенные виды и формы стимулирования труда. Типологическая модель В. И. Герчикова имеет ряд специфических особенностей [16]:

- данная модель основана не на меняющихся потребностях человека, а на устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах;
- модель разработана непосредственно для решения управленческих, а не психологических задач.

Для выявления различных типов мотивации В.И. Герчиковым был разработан специальный тест [28]. Методика позволяет определить, какие преимущественные направления стимулирования труда подходят для работника с тем или иным типом мотивации, что дает возможность эффективно воздействовать на него [16]. В рамках данного подхода работники могут быть отнесены к различным мотивационным типам: четырем достигательным типам (инструменталь-

ному, профессиональному, патриотическому, хозяйскому) и одному избегательному (люмпенизированному) [28]. В таблице 1 отражены пять основных типов мотивации.

Таблица 1 – Типы мотивации по В. И. Герчикову

Тип мотивации	Характеристика
Инструментальный	Сама работа для такого работника рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Данный тип готов работать с максимальной отдачей на любой работе, если труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.
Профессиональный	Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Такой работник предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством.
Патриотический	Работника этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Для него важно общественное признание участия в общих достижениях.
Хозяйский	Работник этого типа инициативен, не боится брать на себя ответственность, не приветствует контроль. Участие в управлении организацией служит для него важнейшим стимулом.
Избегательный	Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. Такой работник не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

В соответствии с типологией, к различным типам мотивации подходят различные виды стимулирования. Инструментальный тип мотивации поддерживает денежный вид стимулирования, а моральный вид стимулирования и забота о работнике не применимы для данного типа работников. Профессиональный тип мотивации поддерживают организационные (содержание, условия и организация работы) виды стимулирования, а также карьера и развитие. Патриотический тип мотивации поддерживает моральный вид стимулирования. Хозяйский тип мотивации действительно поддерживать участием в совладении и управлении. Избегательный тип мотивации поддерживает забота о работнике, а также на уровень мотивации такого типа сотрудников оказывают влияние негативные виды стимулирования. Таким образом, результаты исследования типов мотивации по

методике В. И. Герчикова могут быть использованы в бюджетных организациях для совершенствования системы мотивации трудовой деятельности.

Для изучения структуры мотивации может быть использована методика «Мотивация профессиональной деятельности» (разработанная К. Замфир и модифицированная А. Реаном). Методика применяется для диагностики профессиональной деятельности, в основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Структура мотивации трудовой деятельности включает три компонента: внутреннюю мотивацию (ВМ), внешнюю положительную мотивацию (ВПМ) и внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ). Методика состоит из 7 утверждений, относящихся к этим компонентам [7].

Изучив особенности системы мотивации сотрудников бюджетных организаций, необходимо отметить, что системы мотивации постоянно развиваются и дополняются новыми методами, обусловленными современным обществом. Исследование мотивации персонала необходимо для того, чтобы отслеживать у работников интерес к работе и предотвращать уход ценных сотрудников.

Таким образом, проведенное исследование теоретических положений системы мотивации персонала бюджетной организации выявило, что мотивацию персонала следует рассматривать как необходимую функцию управления персоналом бюджетной организации. Мотивация персонала, как сложное многоаспектное явление, позволяет организациям достигать поставленных целей. Необходимым условием управления системой мотивации персонала бюджетной организации является правильный выбор средств и методов осуществления мотивации.

2 Анализ системы мотивации персонала бюджетной организации СПб ГБУ «Невская ЦБС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Невская централизованная библиотечная система» создано на основании решения Исполкома Невского районного совета депутатов трудящихся от 12.12.1974 [39], располагается по адресу: 192174, Санкт-Петербург, ул. Бабушкина, д. 64, литера А. Собственником имущества является город Санкт-Петербург в лице комитета по управлению городским имуществом. Функции и полномочия учредителя осуществляет Администрация Невского района.

Невская ЦБС представляет объединенную в централизованную систему сеть из 15 библиотек, расположенных в Невском районе Санкт-Петербурга [39]. Изменяясь в соответствии с особенностями времени, библиотеки Невской ЦБС выполняют свою миссию в качестве общественного института распространения книги и приобщения к чтению всех групп населения. Целями деятельности библиотек являются: сохранение, освоение, формирование и распространение информационных ресурсов и культурных ценностей в виде документов и нетрадиционных носителей; содействие общественно-образовательному, профессиональному, духовному, гармоничному развитию личности граждан; создание условий для формирования и удовлетворения культурных запросов и духовных потребностей, развития инициативы и реализации творческого потенциала населения в сфере досуга.

В «Невской ЦБС» 8 отделов:

- администрация;
- методико-инновационный отдел (МИО);
- отдел комплектования, обработки и каталогов (ОКОиК);

- информационно-библиографический сектор (ИБС);
- финансово-экономический отдел (ФЭО);
- отдел закупок (ОЗ);
- отдел материально-технического обеспечения (ОМТО);
- отдел автоматизированных информационных технологий (ОАИТ).

Объем работ (услуг), который должно обеспечить учреждение, указывается в государственном задании, формируемом и утверждаемом Администрацией Невского района. Контроль за выполнением государственного задания осуществляется ежегодно с помощью рассмотрения отчетов о выполнении государственного задания. Финансовое обеспечение выполнения государственного задания осуществляется Администрацией Невского района путем предоставления субсидий в соответствии с п. 1 статьи 78.1 [2]. Финансовое обеспечение выполнения государственного задания на 2023 год представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовое обеспечение выполнения государственного задания на 2023 год

Статьи затрат	Финансовое обеспечение, руб.
Оплата труда	197 092 100
Комплектование фонда	8 620 000
Оборудование	3 606 600
Информатизация	698 700
Содержание имущества	13 055 700
Итого:	227 376 800

Таким образом, финансовое обеспечение выполнения государственного задания на 2023 год составляет 227 376 800 руб., из которых 197 092 100 руб. определено на оплату труда, 8 620 000 руб. на комплектование фонда, 3 606 600 руб. на оборудование, 698 700 руб. на информатизацию, 13 055 700 руб. на содержание имущества.

Объем выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в

стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»), характеризуют следующие показатели, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели, характеризующие объем выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»)

№ п/п	Наименование показателя	Форма предоставления государственной работы (безвозмездная, платная)	Единица измерения	Объем государственной работы				
				2021 год факт	2022 год факт	2023 год план	2024 год план	2025 год план
1.	Количество посещений (в стационарных условиях)	Безвозмездная	Ед.	643 365	600 171	597 000	597 000	597 000
2.	Количество посещений (удаленно через сеть «Интернет»)	Безвозмездная	Ед.	398 700	384 604	311 365	311 365	311 365

Таким образом, планируемый объем государственной работы (в стационарных условиях) на плановый период с 2023 года составляет 597 000 посещений в год. Качество обслуживания является весомым фактором, влияющим на посещаемость библиотек. Планируемый объем государственной работы (удаленно через сеть «Интернет») на плановый период с 2023 года составляет 311 365 посещений в год. Сотрудникам библиотек необходимо своевременно предоставлять пользователям обслуживание в рамках сети «Интернет».

Качество выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»), характеризуют следующие показатели, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели, характеризующие качество выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»)

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя				
			2021 год факт	2022 год факт	2023 год план	2024 год план	2025 год план
1.	Процент положительного числа отзывов от общего числа респондентов (не менее 1 соц. опроса в год, в стационарных условиях)	Процент	91,2	90,6	80	80	80
2.	Доля получателей, удовлетворенных качеством предоставления услуги (не менее 1 соц. опроса в год, удаленно через сеть «Интернет»)	Процент	95,6	95,3	80	80	80

Необходимый процент положительного числа отзывов о качестве выполняемой государственной работы (в стационарных условиях) от общего числа респондентов на плановый период с 2023 года составляет 80% положительных отзывов в год. Необходимая доля получателей, удовлетворенных качеством предоставления услуг (удаленно через сеть «Интернет») от общего числа респондентов на плановый период с 2023 года составляет 80% положительных отзывов в год.

Объем выполняемой государственной работы по формированию, учету, изучению, обеспечению физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов, характеризуют следующие показатели, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели, характеризующие объем выполняемой государственной работы по формированию, учету, изучению, обеспечению физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов

№ п/п	Наименование показателя	Форма предоставления государственной работы	Единица измерения	Объем государственной работы				
				2021 год факт	2022 год факт	2023 год план	2024 год план	2025 год план
1.	Количество документов	Безвозмездная	Ед.	811 032	811 040	811 040	811 040	811 040

Таким образом, планируемый объем государственной работы на плановый период с 2023 года составляет 811 040 единиц документов в год.

Качество выполняемой государственной работы по формированию, учету, изучению, обеспечению физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов, характеризуют следующие показатели, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели, характеризующие качество выполняемой государственной работы по формированию, учету, изучению, обеспечению физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя				
			2021 год факт	2022 год факт	2023 год план	2024 год план	2025 год план
1.	Процент обработанных поступлений, от общего количества поступлений в библиотечный фонд за год	Процент	100	100	90	90	90

Таким образом, планируемое качество государственной работы на плановый период с 2023 года составляет 90% обработанных поступлений.

Объем выполняемой государственной работы по библиографической обработке документов и созданию каталогов, характеризуют следующие показатели, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели, характеризующие объем выполняемой государственной работы по библиографической обработке документов и созданию каталогов

№ п/п	Наименование показателя	Форма предоставления государственной работы	Единица измерения	Объем государственной работы				
				2021 год факт	2022 год факт	2023 год план	2024 год план	2025 год план
1.	Количество документов	Безвозмездная	Ед.	9 746	9 643	9 620	9 620	9 620

Таким образом, планируемый объем государственной работы на плановый период с 2023 года составляет 9 620 единиц документов в год.

Качество выполняемой государственной работы по библиографической обработке документов и созданию каталогов, характеризуют следующие показатели, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели, характеризующие качество выполняемой государственной работы по библиографической обработке документов и созданию каталогов

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя				
			2021 год факт	2022 год факт	2023 год план	2024 год план	2025 год план
1.	Увеличение объема автоматизированных баз данных по сравнению с предыдущим периодом	Процент	2,0	-	-	-	-
2.	Процент внесенных библиографических записей в электронный каталог от общего количества обработанных изданий в год	Процент	-	100	90	90	90

Таким образом, необходимый процент внесенных библиографических записей в электронный каталог на плановый период с 2023 года составляет 90%.

Объем выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий), характеризуют следующие показатели, представленные в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели, характеризующие объем выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий)

№ п/п	Наименование показателя	Форма предоставления государственной работы	Единица измерения	Объем государственной работы				
				2021 год факт	2022 год факт	2023 год план	2024 год план	2025 год план
1.	Количество мероприятий	Безвозмездная	Ед.	332	315	310	310	310

Таким образом, планируемый объем государственной работы на плановый период с 2023 года составляет 310 мероприятий в год.

Качество выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий), характеризуют следующие показатели, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели, характеризующие качество выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий)

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя				
			2021 год факт	2022 год факт	2023 год план	2024 год план	2025 год план
1.	Доля получателей, удовлетворенных качеством предоставления услуги	Процент	95,8	93,9	80	80	80

Таким образом, необходимая доля получателей, удовлетворенных качеством организации и проведения культурно-массовых мероприятий на плановый период с 2023 года составляет 80%.

В соответствии с положениями ст. 298 [1] доходы, полученные бюджетными учреждениями от приносящей доход деятельности, а также имущество, приобретенное за счет таких доходов, поступают в самостоятельное распоряжение указанных учреждений. В самостоятельное распоряжение СПб ГБУ

«Невская ЦБС» поступают доходы от деятельности: выполнение сложных библиографических справок, сверка цитат и библиографических ссылок; оказание компьютерных услуг, копировально-множительных работ, брошюровочных работ, ламинирование в рамках целей деятельности; организация платных форм культурно-досуговой работы: кружки, студии, курсы с привлечением специалистов. Доход СПб ГБУ «Невская ЦБС» от оказания платных услуг (работ) в 2022 году представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Доход от оказания платных услуг (работ) в 2022 году

Платные виды услуг (работ)	Доход, руб.
Кружки	683 000
Ксерокопирование	269 900
Компьютерные услуги	210 400
Прочие доходы	512 300

Таким образом, доход от оказания платных услуг (работ) в 2022 году составил 1 675 600 руб. Из них, доход от кружков 683 000 руб., ксерокопирования 269 900 руб., компьютерных услуг 210 400 руб., прочие доходы 512 300 руб.

В соответствии с [32], Невская ЦБС в праве определять структуру, штаты, нормы, системы, размеры и условия оплаты труда работников в соответствии с законодательством, государственным заданием и с учетом средств, предусмотренных субсидией на осуществление финансового обеспечения выполнения государственного задания, из бюджета Санкт-Петербурга. Состав персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» на конец 2022 года представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» на конец 2022 года

Основной персонал	Имеют образование				Со стажем работы с библиотеках			Возрастной состав		
	высшее		среднее		от 0 до 3 лет	от 3 до 10 лет	свыше 10 лет	до 30 лет	от 30 до 55 лет	55 лет и старше
	всего	библиотечное	всего	библиотечное						
136	113	68	22	12	15	22	99	15	71	50

Состав персонала «Невской ЦБС» на конец 2022 года составил 199 человек. Из них специалистов с библиотечным образованием – 80 человек, со стажем работы 10 лет – 99 человек, возраста до 30 лет – 15 специалистов. Низкая численность молодых сотрудников (до 30 лет) с одной стороны говорит об определённой кадровой стабильности, а с другой – о старении библиотечных кадров. Решению этой проблемы будет способствовать совершенствование системы мотивации и привлечение в данную сферу молодых специалистов.

Фонд оплаты труда работников СПб ГБУ «Невская ЦБС» формируется на календарный год, исходя из объема субсидий, поступающих в установленном порядке и средств, поступающих от приносящей доход деятельности. Размеры должностных окладов работников устанавливаются руководителем на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности, с учетом сложности и объема выполняемой работы. Среднемесячная заработная плата одного работника Невской ЦБС на 2022 год составила 69 942,10 руб., что на 11,4% больше, чем в 2021 году

В процессе анализа было выявлено, что в деятельности СПб ГБУ «Невская ЦБС» существует тенденция к снижению показателей выполнения государственного задания по показателям, характеризующим качество выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»), показателям, характеризующим объем выполняемой государственной работы по библиографической обработке документов и созданию каталогов, показателям, характеризующим объем выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий), показателям, характеризующим качество выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий). Также обнаружена низкая численность молодых сотрудников (до 30 лет), что может свидетельствовать

о старении библиотечных кадров. Таким образом, для выполнения государственного задания на плановый период 2023-2025 гг., привлечения и закрепления в библиотечной сфере молодых специалистов необходимо обеспечить необходимый уровень мотивации персонала.

2.2 Анализ эффективности системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Для анализа существующей в бюджетной организации системы мотивации персонала, в соответствии с [20], диагностируют используемые в организации методы, формы и элементы мотивации и стимулирования в целях определения действенности и эффективности системы.

Документы, регламентирующие систему мотивации и стимулирования персонала в СПб ГБУ «Невская ЦБС»: Устав организации, Коллективный договор, Положение «Об оплате труда», Положение «О премировании работников». В организации отсутствует Положение «О мотивации персонала», которое бы включало как материальную, так и нематериальную мотивацию персонала.

Главной задачей функционирования системы мотивации является трудовой потенциал работников, обеспечивающий необходимый социальный и экономический эффект. Показатели, определяющие степень удовлетворенности трудом, призваны оценить эффективность системы мотивации на уровне сотрудников компании. Они позволяют определить потребности персонала и степень их удовлетворенности такими аспектами, как [29]:

- уровень оплаты труда;
- условия труда;
- отношения, сложившиеся в коллективе;
- условия для развития персонала и др.

Постоянная часть оплаты труда персонала установлена трудовым договором. Переменная часть зависит от производительности сотрудника. «Невская

ЦБС» обеспечивает сотрудников необходимыми выплатами стимулирующего характера. Система заработной платы и премирования выступает в качестве основных методов управления в организации.

С целью материального поощрения работников выплачиваются доплаты, надбавки, премии, единовременные денежные поощрения, материальная помощь. Выплаты стимулирующего характера, осуществляемые в СПб ГБУ «Невская ЦБС»:

- премиальные выплаты по итогам работы за квартал, год с учетом ключевых показателей эффективности работников;
- премия за выполнение особо важных и срочных работ;
- дополнительные виды выплат стимулирующего характера (к юбилейной дате со дня рождения работника, в связи с профессиональными праздниками и знаменательными датами, при увольнении работника в связи с выходом на пенсию, в связи с получением государственных и ведомственных наград, почетных званий);
- материальная помощь (продолжительная болезнь работника, утрата личного имущества в результате пожара или стихийного бедствия, смерть близкого родственника).

Все виды материального поощрения осуществляются за счет и в пределах фонда надбавок и доплат, утвержденных администрацией Невского района Санкт-Петербурга. В организации основой Положения о премировании является балльная система премирования, в соответствии с которой размер премии отдельного сотрудника зависит от количества набранных им в рассматриваемом периоде баллов. Баллы присваиваются в зависимости от выполнения тех или иных плановых показателей. Сотрудникам ясна система оценки результатов труда, служащая базой для начисления переменной части заработной платы.

Показатели текучести кадров позволяют объективно оценить сложившиеся условия труда в организации [29]. Рост коэффициентов текучести (увольнений по собственному желанию) негативно характеризует систему управления персо-

налом в целом и мотивации в частности. Текучесть кадров – показатель, характеризующий отношение числа уволенных работников к среднесписочной численности персонала за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров в «Невской ЦБС» за период 2021-2022 гг. рассчитывается как:

$$K_t = \frac{23}{206} \times 100 = 11,2\%. \quad (1)$$

Это нормальный показатель текучести персонала. На уровень текучести рабочей силы в организации оказывает влияние множество факторов: род деятельности, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры и др. [12].

Для оценки системы мотивации в СПб ГБУ «Невская ЦБС» был использован метод анонимного анкетирования. Анонимность анкет позволила сотрудникам отвечать более честно. Для формирования комплексного показателя, характеризующего степень удовлетворенности сотрудников действующей системой мотивации, при разработке анкет был выбран закрытый тип вопросов. В рамках исследования системы мотивации персонала бюджетной организации в качестве респондентов был выбран персонал «Центральной районной библиотеки им. Л. Соболева», представленный всеми 8 отделами. Анкеты были выданы 58 сотрудникам и собраны через 30 минут, для получения максимального эффекта. Этот метод позволил получить объективную первичную информацию о степени удовлетворенности персонала системой мотивации.

Для оценки системы мотивации персонала были выделены критерии, используемые при проведении анкетирования персонала. Выделенные критерии соответствуют иерархии потребностей А. Маслоу и позволяют выявить взаимосвязь между значимостью критериев и психологическими потребностями сотрудников организации. Критерии, используемые при проведении анкетирования персонала представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Критерии оценки системы мотивации, используемые при проведении анкетирования персонала

Психологические потребности по А. Маслоу	Соответствующие критерии оценки системы мотивации
1. Физиологические потребности	Оплата труда, условия труда, график работы
2. Потребность в безопасности	Социальные гарантии
3. Социальные потребности	Моральный климат в коллективе
4. Потребность в уважении	Материальное поощрение, нематериальное поощрение, взаимодействие с руководством
5. Потребность в самовыражении	Возможность продвижения по карьерной лестнице, интересные задачи.

На основании критериев таблицы 15 был сформирован бланк опросного листа, представленный в приложении 1. В соответствии с ним, по каждому критерию необходимо было расставить баллы от 1 до 10, отражающие степень удовлетворенности сотрудника данными показателями. Данные, полученные в ходе анкетирования были сведены в таблицу 14 для расчета суммарного количества баллов каждого критерия.

Таблица 14 – Расчет суммарного количества баллов по критериям для определения уровня удовлетворенности персонала системой мотивации в организации

№ п/п	Критерий	Сумма баллов	Средний балл	Максимальный балл	В % к максимальному баллу
1	Оплата труда	553	9,53	580	95,3
2	Условия труда	510	8,79	580	87,9
3	График работы	356	6,14	580	61,4
4	Социальные гарантии	472	8,14	580	81,4
5	Моральный климат в коллективе	321	5,54	580	55,4
6	Материальное поощрение	420	7,24	580	72,4
7	Нематериальное поощрение	312	5,38	580	53,8
8	Взаимодействие с руководством	545	9,39	580	93,9
9	Возможность продвижения по карьерной лестнице	488	8,42	580	84,2
10	Интересные задачи	503	8,67	580	86,7

Полученные показатели характеризует степень удовлетворенности персонала системой мотивации в организации согласно следующей закономерности: 100% удовлетворенность персонала системой мотивации соответствует максимальной оценке (10 баллов). Таким образом, наибольшая удовлетворенность персонала наблюдается по следующим критериям мотивации: оплата труда (95,3%), взаимодействие с руководством (93,9%) и условия труда (87,9%). Наименьшая удовлетворенность персонала наблюдается по следующим критериям: нематериальное поощрение (53,8%), моральный климат в коллективе (55,4%) и график работы (61,4%). По остальным критериям наблюдается средняя удовлетворенность персонала.

Система оплаты труда в СПб ГБУ «Невская ЦБС» поощряет качественное выполнение обязанностей и успехи сотрудников и ее можно назвать мотивирующей. Условия труда в библиотечной сети постоянно улучшаются: открываются новые библиотеки, производится ремонт старых. Руководство прислушивается к замечаниям работников и стремится удовлетворять их пожелания в отношении условий труда. График работы строго регламентирован. Бюджетная организация предоставляет стандартные социальные гарантии своим сотрудникам. Таким образом, материальная мотивация персонала в СПб ГБУ «Невская ЦБС» оценивается как удовлетворительная.

Невская ЦБС на достойном уровне удовлетворяет первичные потребности своих сотрудников, поэтому в качестве основных факторов мотивации труда персонала бюджетной организации выступают вторичные потребности, а именно продвижение по карьерной лестнице, взаимодействие с руководством и т. д. По данным отдела кадров, за последний год к работникам СПб ГБУ «Невская ЦБС» применялись следующие виды поощрения: публичное признание заслуг от администрации получили 15% работников, повышение должности – 7%. В отношении карьерного роста за 2022 год 14 специалистов были переведены на вышестоящие должности, 2 специалиста прошли аттестацию с рекомендацией перевода на вышестоящие должности. В ЦБС предусмотрены плановые

мероприятия по повышению квалификации и переподготовке кадров. Эти мероприятия имеют следующие формы: курсы повышения квалификации, семинары по повышению компетенции. В 2022 году повышение квалификации в библиотечной профессии прошло 24 человека. Сильной стороной нематериальной системы мотивации является проведение корпоративных мероприятий (конкурс профессионального мастерства «Библиозвёзды», групповые экскурсии).

Основополагающим критерием эффективно выстроенной системы мотивации персонала является соответствие мотивов деятельности работников общей цели организации. Именно определение преобладающих типов мотивации сотрудников позволяет определить виды стимулирования в зависимости от типа мотивации работников. Для определения преобладающих типов трудовой мотивации сотрудников СПб ГБУ «Невская ЦБС» был проведен тест оценки мотивации В. И. Герчикова, который представляет собой 23 вопроса, где работникам предлагалось выбрать один или два наиболее подходящих для них ответа. Анкета теста мотивации по В. И. Герчикову представлена в приложении 2.



Рисунок 1 – Типы трудовой мотивации сотрудников СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Преобладающим типом трудовой мотивации сотрудников является профессиональный тип (45%). Менее выражены патриотический тип (22%), инструментальный тип (16%), избегательный тип (12%) и хозяйский тип (5%). Высокое значение мотивации профессионального типа означает наличие у сотрудников следующих особенностей [31]: интерес представляет содержание работы; важна возможность самовыражения, в том числе выполнение заданий повышенной сложности; считают важной свободу в оперативных действиях; значимым фактором является профессиональное признание как лучшего в профессии. На рисунке 1 отражено соотношение типов трудовой мотивации сотрудников СПб ГБУ «Невская ЦБС».

Для определения мотивов трудовой деятельности работников СПб ГБУ «Невская ЦБС» было проведено исследование мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфир в модификации А. А. Реана. Выданные работникам анкеты для заполнения представлены в приложении 3. Полученные в результате исследования данные об ответах респондентов представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Степень значимости мотивов трудовой деятельности для сотрудников СПб ГБУ «Невская ЦБС» на основании полученных ответов

Мотив	Степень значимости				
	В очень незначительной мере	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и не в малой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
	Количество полученных ответов				
1. Денежный заработок	2	8	16	13	19
2. Стремление к продвижению по службе	5	8	11	16	18
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	16	11	15	9	7
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	12	10	17	9	10

5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	6	9	22	16
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	2	4	11	24	17
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	11	9	12	15	11

Анализ данных, полученных в результате анкетирования, выявил, что лишь на 32,8% опрошенных работников бюджетной организации (19 из 58 респондентов) мотив профессиональной деятельности «Денежный заработок» оказывает влияние в очень большой мере.

Наименьшее влияние на работников СПб ГБУ «Невская ЦБС» имеют такие мотивы профессиональной деятельности, как:

- стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег (27,6% или 16 респондентов в очень незначительной мере, 25,9% или 15 респондентов в небольшой, но и не в малой мере);
- стремление избежать возможных наказаний или неприятностей (29,3% или 17 респондентов в небольшой, но и не в малой мере, 20,7%, или 12 респондентов в очень незначительной мере).

В очень большой и достаточно большой мере на работников влияют следующие мотивы профессиональной деятельности:

- удовлетворение от самого процесса и результата работы (41,4%, или 24 респондента в достаточно большой мере, 29,3%, или 17 респондентов – в очень большой мере);
- потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других (37,9%, или 22 респондента в достаточно большой мере).

Обобщая полученные данные, стоит отметить, что для работников СПб ГБУ «Невская ЦБС» приоритетным мотивом трудовой деятельности является удовлетворение от самого процесса и результата работы. Для большого количества работников важно признание со стороны других.

Таким образом, в результате исследования системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» было выявлено, что в организации:

- отсутствует Положение «О мотивации персонала», закрепляющее применяемые методы мотивации и стимулирования;
- система оплаты труда (постоянная и переменная) выполняет свою мотивирующую функцию, работники замечают влияние качества своего труда на размер получаемой оплаты труда;
- слабо развита система нематериального поощрения;
- не уделяется достаточного внимания поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе;
- не проводятся исследования уровня мотивации персонала.

Выделенные недостатки в системе мотивации труда персонала выявляют необходимость принятия мер для совершенствования исследованных аспектов. В соответствии с полученными результатами исследования, можно сделать вывод о том, что наиболее результативным методом стимулирования работников бюджетной организации СПб ГБУ «Невская ЦБС» может стать нематериальная мотивация.

3 Основные направления совершенствования системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»

3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Проведенное теоретическое исследование основ системы мотивации персонала бюджетной организации, а также анализ системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» выявил, что существующая в организации система мотивации персонала неэффективна. Существующая система мотивации не учитывает преобладающие мотивационные типы работников и не задействует необходимые методы мотивации, в связи с чем коллектив имеет слабую мотивацию. При анализе системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» было выявлено, что работники библиотечной системы имеют определенные особенности, которые обусловлены, прежде всего, тем, что работа в библиотеке, в значительной мере, носит творческий характер, в то же время – в библиотечном труде многие операции носят повторяющийся, монотонный, жестко регламентированный характер. Следующая особенность вытекает из того, что библиотечная деятельность является по своей сути коммуникационной и предполагает общение с большим количеством людей с разнообразными потребностями, запросами, своеобразной манерой общения. Коллективный труд библиотечного персонала предполагает высокую степень товарищества и взаимопомощи, умение работать в команде, а для этого необходимо обеспечить в коллективе позитивный психологический климат. Совершенствование системы мотивации персонала бюджетной организации СПб ГБУ «Невская ЦБС» рекомендуется осуществить путем нематериального стимулирования труда, так как материальная мотивация способна удовлетворить лишь низшие потребности человека, поэтому имеет краткосрочный характер.

Для совершенствования системы мотивации труда персонала предлагается внедрение ряда изменений, представленных в таблице 16.

Таблица 16 – Перечень предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственные	Ожидаемый эффект для деятельности организации
Разработка Положения «О мотивации персонала»	Разработка – 1 месяц, действие – непрерывно	Отдел администрации	Повышение эффективности труда всего персонала организации
Разработка дополнения к Кодексу этики	Разработка – 1 месяц, действие – непрерывно	Отдел администрации	Создание мотивирующей организационной среды с закрепленными ценностями организации
Разработка «Буклета новичка»	Разработка – 1 месяц, действие – непрерывно	Отдел администрации	Ускорение и облегчение адаптации новых сотрудников
Внедрение церемоний и традиций	Внедрение – 1 год, действие – непрерывно.	Отдел администрации	Формирование позитивного внутреннего имиджа организации, повышение лояльности сотрудников
Ежемесячная печать фотографии лучшего сотрудника	Внедрение – 1 месяц, действие – непрерывно.	Отдел администрации	Создание позитивной соревновательной атмосферы в коллективе

Работники проявляют свою лояльность в ответ на понимание их потребностей со стороны руководства. Таким образом, эффективность системы мотивации персонала будет максимальной при условии наличия достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях каждого работника и при этом создании для них условий труда, необходимых для достижения их личных целей.

Для повышения уровня мотивации персонала в СПб ГБУ «Невская ЦБС» необходимо разработать Положение о системе мотивации персонала, включающее в себя грамотно построенную систему мотивации. То есть, необходимо разработать требования и критерии, по которым будут поощрять сотрудников за выполнение работы (материально и нематериально) [4]. Предлагается объединить уже имеющиеся документы по стимулированию трудовой деятельности персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС», дополнив нематериальным стимулированием и порядком оценки удовлетворенности сотрудников работой. Аспекты, закрепляющиеся Положением «О мотивации персонала», представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Положение «О мотивации персонала»

Таким образом, данное Положение закрепит все аспекты, касающиеся мотивации сотрудников СПб ГБУ «Невская ЦБС», что приведет к большей осведомленности персонала о применяемых в организации методах поощрения и приведет к повышению эффективности труда персонала.

Совершенствование системы нематериального стимулирования труда персонала предлагается начать с совершенствования мотивирующей среды. Задачей совершенствования мотивирующей среды является формирование поведения сотрудников, соответствующего интересам организации, которое при этом обеспечит позитивный климат в организационной среде. Комплексный подход к совершенствованию мотивирующей среды подразумевает сочетание тщательно продуманной системы материальных и нематериальных поощрений, системы оценки, системы адаптации новичков, системы удержания и развития сотрудников, формирования у них чувства причастности, т. е. совершенной корпоративной культуры. Роль своеобразного стержня корпоративной культуры призван играть Кодекс этики организации, который представляет собой свод правил, регулирующих отношения внутри организации, а также отношения с посетителями, государством и обществом. Этический кодекс, или кодекс поведения, закрепляет за собой сформулированные ценности организации. Пропаганда ценностей организации и этических норм, внедрение их в политику и практику организации, а

также обеспечение соответствия реальных политик организации декларируемым ею ценностям и этическим нормам имеет особое значение в формировании климата организации.

Кодекс этики СПб ГБУ «Невская ЦБС» представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения и утвержден приказом директора СПб ГБУ «Невская централизованная библиотечная система» от 24 апреля 2019 года. Предлагается добавить в существующий кодекс дополнительные пункты. Меры совершенствования Кодекса этики СПб ГБУ «Невская ЦБС» представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Совершенствование Кодекса этики СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Кодекс этики СПб ГБУ «Невская ЦБС» должен поощрять инициативу работников, направленную на:

- повышение качества оказываемых услуг по библиотечному, библиографическому и информационному обслуживанию пользователей библиотеки;
- на рост доходов организации от оказания платных видов услуг;
- улучшение имиджа организации в средствах массовой информации;
- экономию материальных, энергетических, информационных ресурсов и сокращение затрат;
- рост профессиональных знаний и умений, навыков работников организации;

- применение творческих способностей на благо каждого работника и организации в целом;
- передачу личного опыта молодым работникам организации;
- соблюдение деловой и трудовой этики;
- физическое и духовное развитие работников;
- развитие чувства принадлежности к единому коллективу, общности целей.

Кодекс этики СПб ГБУ «Невская ЦБС» должен запрещать деятельность работников, направленную на:

- ущемление интересов организации и других работников;
- систематическое невыполнение и (или) некачественное выполнение трудовых обязанностей работниками;
- любые формы дискриминации работников и неуважительное отношение к коллегам.

Предлагается использовать следующие меры, для систематического внедрения в политику, практику и в поведение работников ценностей и принципов этики:

- разъяснение работникам ценностей и этических принципов компании требование следовать этим принципам (издание Кодекса поведения, рассылка текста Кодекса всем сотрудникам по электронной почте с последующим разъяснением его содержания на собраниях сотрудников);
- внимательное отношение к ценностям и этическим принципам кандидатов на работу, отсеивание кандидатов, не разделяющих принципы корпоративной культуры компании (создание «Буклета новичка» с информацией о миссии, стратегии, ценностях, истории компании, об управленческой команде, системе оценки эффективности работы, возможностях для самореализации и развития);
- личный пример управленческой команды.

Содержание «Буклета новичка» для СПб ГБУ «Невская ЦБС» представлено на рисунке 4.

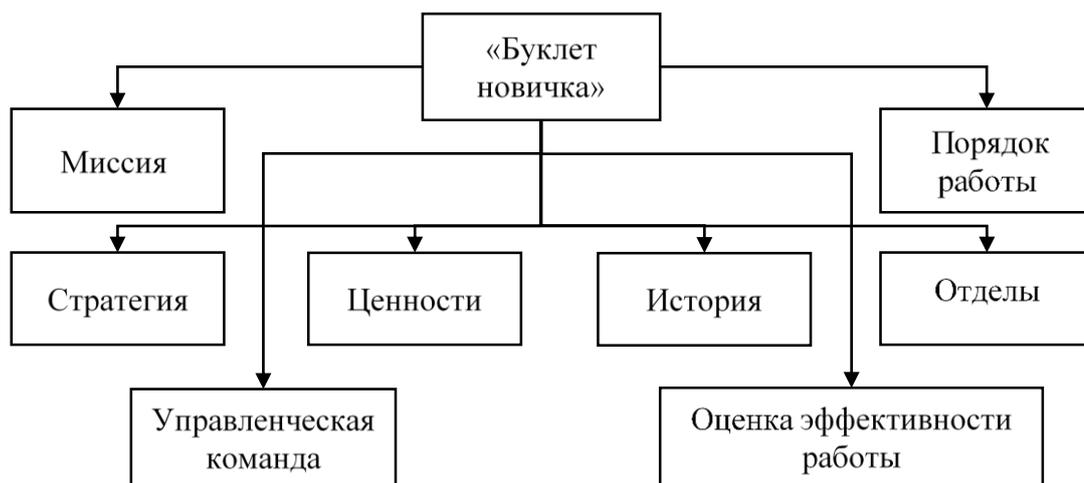


Рисунок 4 – «Буклет новичка» для СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Кодекс этики возлагает дополнительные обязательства на руководителей всех уровней и подразделений. Руководители обязаны следить за тем, чтобы подчиненные понимали требования, предъявленные в Кодексе и обеспечивать практическое применение положений Кодекса. Кадровой службе рекомендуется проводить периодический анализ восприятия сотрудниками корпоративной культуры и корпоративной этики в виде анонимного анкетирования и выборочных личных бесед. Если работник не знает, как повести себя в сложной ситуации или столкнулся с ситуацией, связанной с нарушением изложенных в кодексе правил, необходимо предоставить работнику возможность обратиться за консультацией, советом или помощью к своему непосредственному руководителю.

Мотивация всегда индивидуальна, а совпадение мотивов трудовой деятельности сотрудника с целями организации обеспечивает эффективную работу. Создание условий в организации, при которых сотрудники могли бы достигать собственных целей лишь при направлении своих усилий на достижение целей организации является действенным способом нематериальной мотивации персонала. Мотивы трудовой деятельности сотрудников СПб ГБУ «Невская ЦБС» были определены с использованием методики К. Замфир в модификации А. А. Реана. Рекомендуется периодически проводить исследования на основе опроса работников по изучению их потребностей, изучать динамику мотивационных

профилей сотрудников для принятия управленческих решений и вносить изменения в систему мотивации и политику стимулирования. На стадии отбора в процессе найма персонала для составления мотивационного портрета рекомендуется проводить опрос, определяющий потребности кандидата на должность.

Одним из способов совершенствования системы мотивации персонала в организации является создание традиций, церемоний и ритуалов. Наряду с системой вознаграждений, обрядность играет важную роль в формировании мотивирующей среды в организации. Необходимо способствовать созданию в организации благоприятного психологического климата, ведь для многих сотрудников важна возможность общения в процессе работы, ощущение значимости и причастности к общему делу. В таблице 17 приведен список предлагаемых к внедрению в организации церемоний и традиций.

Таблица 17 – Предлагаемые для внедрения в СПб ГБУ «Невская ЦБС» церемонии и традиции

Церемония	Содержание церемонии	Задача	Ожидаемый эффект
Прием на работу	Поздравление о приеме на работу лично или по телефону.	Оптимизация адаптации нового сотрудника, удержание нового сотрудника.	Облегчение адаптации нового сотрудника, снятие напряжения.
	Поздравление с началом первого рабочего дня, ознакомление с особенностями корпоративной культуры, ознакомление с «Буклетом новичка», ознакомление с Кодексом этики и должностной инструкцией.	Формирование позитивного внутреннего имиджа организации у нового сотрудника, закрепление имиджа у других сотрудников.	Создание и поддержание внутреннего имиджа организации, ценящей и уважающей своих сотрудников, старающейся облегчить адаптацию новых сотрудников.
	Оповещение сотрудников о новом работнике с помощью рассылки информационного сообщения.	Формирование чувства причастности к организации.	Укрепление лояльности сотрудников.
	Ознакомительная экскурсия по библиотеке и представление нового сотрудника коллективу.	Создание основ мотивирующей атмосферы.	Облегчение адаптации нового сотрудника.
Поздравление с ростом стажа или круглой датой	Вручение поздравительного письма, подписанного руководством организации.	Закрепление чувства причастности к организации.	Ощущение проявления внимания организации к сотрудникам.

датой стажа работы	Рассылка поздравительного информационного сообщения по внутренней электронной почте.	Закрепление внутреннего позитивного имиджа организации.	Ощущение сотрудником своей ценности для организации.
Продвижение	Объявление о повышении в должности новым непосредственным начальником.	Адаптация сотрудника в новой роли.	Облегчение вхождения сотрудника в новую роль на новой должности.
	Рассылка поздравительного информационного сообщения по внутренней электронной почте.	Усиление мотивирующего эффекта продвижения.	Ощущение сотрудником признания заслуг, своей ценности для организации.
Развитие	Объявление о предоставлении обучения в качестве поощрения на собрании отдела или общем собрании организации.	Усиление мотивирующего эффекта развития и закрепление внутреннего позитивного имиджа организации.	Ощущение сотрудниками реализации возможностей развития и признания заслуг.
Признание достижений, заслуг	Поздравление сотрудников с достижениями и объявление о поощрении на общем собрании отделов.	Закрепление желательного отношения к делу, к организации.	Ощущение признания заслуг.
Единение	Проведение совместных мероприятий (загородные поездки, День семьи, экскурсии, походы в театр, совместное чтение и др.) и праздничных церемоний (Дни рождения, Новый год, 8 марта и др.).	Сплочение коллектива.	Ощущение единства коллектива, развитие творческого потенциала и кругозора сотрудников, проявления внимания организации к своим сотрудникам.
Поздравления с важным событием в жизни, празднования юбилея, проводов на пенсию	Организация фуршета, вручение поздравительного письма, подписанного руководством организации, выражение признательности за многолетнюю службу.	Закрепление чувства причастности.	Ощущение сотрудниками своей ценности.

Для формирования в СПб ГБУ «Невская ЦБС» мотивирующей организационной среды предлагается внедрение следующих церемоний и ритуалов:

- прием на работу новых сотрудников (поздравление о приеме на работу лично или по телефону; поздравление с началом первого рабочего дня, ознакомление с особенностями корпоративной культуры, ознакомление с «Буклетом новичка», ознакомление с Кодексом этики и должностной инструкцией; оповещение сотрудников о новом работнике с помощью рассылки информационного

сообщения; ознакомительная экскурсия по библиотеке и представление нового сотрудника коллективу);

- поздравление с ростом стажа или круглой датой стажа работы (вручение поздравительного письма, подписанного руководством организации; рассылка поздравительного информационного сообщения по внутренней электронной почте);

- продвижение сотрудников (объявление о повышении в должности новым непосредственным начальником; рассылка поздравительного информационного сообщения по внутренней электронной почте);

- развитие сотрудников (объявление о предоставлении обучения в качестве поощрения на собрании отдела или общем собрании организации);

- публичное признание достижений и заслуг персонала (поздравление сотрудников с достижениями и объявление о поощрении на общем собрании отделов);

- единение (проведение совместных мероприятий и праздничных церемоний);

- поздравление с важным событием в жизни, празднования юбилея, проводов на пенсию (организация фуршета, вручение поздравительного письма, подписанного руководством организации, выражение признательности за многолетнюю службу).

Все вышеизложенные церемонии и ритуалы будут положительно влиять на внутренний климат в организации, создавая мотивирующую среду.

Печать лучшего сотрудника и размещение фотографии в отделе оценивает и признает эффективность сотрудника за прошедший месяц, создает позитивную соревновательную атмосферу в коллективе.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать повышению мотивации персонала бюджетной организации, созданию благоприятного психологического климата в коллективе, повышению привлекательности работы в бюджетной сфере.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» будет производиться по профессиональным, психологическим и управленческим показателям, а также методом расчета экономической эффективности и сопутствующего результата (организационно-управленческого, социального, экономического).

Профессиональные показатели: повышения качества обслуживания; профессиональный рост работников; увеличение участия работников в деятельности организации.

Психологические показатели: высокая степень удовлетворенности работой; высокая самооценка коллектива; укрепление имиджа организации; снижение текучести кадров; более быстрая адаптация работников.

Управленческие показатели: сближение целей организации и личных целей работников; сокращение времени на реализацию принятых решений; ответственность сотрудников за результат.

Ожидаемые результаты можно сформулировать следующим образом: повышение квалификации и наращивание кадрового потенциала в организации; положительное изменение качественных показателей сотрудников и деятельности организации в целом; облегчение адаптации и закрепление новых сотрудников; создание условий для эффективного взаимодействия работников организации.

Эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» оценивается по количественным и качественным показателям: количество повысивших квалификацию сотрудников; качество обслуживания посетителей; количество сотрудников, участвующих в различных конкурсах профессионального мастерства; эффективность взаимодействия работников в решении задач.

Разработка Положения «О мотивации персонала» и дополнения к Кодексу этики несет за собой временные затраты сотрудников отдела кадров. Создание «Буклета новичка» включает в себя временные затраты сотрудников отдела кадров и расходы на типографию.

Стоимость услуг типографии, включающие в себя печать 100 экземпляров «Буклета новичка» размера А4 составит:

$$C = 62,3 \times 100 = 1\,246 \text{ руб.} \quad (2)$$

Таким образом, услуги типографии для реализации мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» в виде печати «Буклета новичка» будут стоить 1 246 руб.

Награждение сотрудников включает ежемесячное распечатывание фотографий лучших работников отделов. Так же включает в себя расходы на типографию. Приобретение других канцелярских товаров, необходимых для внедряемого мероприятия не требуется, так как в распоряжении библиотечной системы имеются все необходимые канцелярские материалы.

Стоимость награждения сотрудников за достижения в работе, включающие в себя печать фотографий лучших работников размера А5 составит:

$$C = 35 \times 26 = 910 \text{ руб.} \quad (3)$$

Стоимость печати фотографий лучших сотрудников во всех 15 библиотеках СПб ГБУ «Невская ЦБС» и имеющихся в них 26 отделах в месяц составит 910 руб.

Стоимость печати фотографий лучших работников за год составит:

$$C = 910 \times 12 = 10\,920 \text{ руб.} \quad (4)$$

Таким образом, награждения сотрудников за достижения в работе, включающие в себя печать фотографий лучших работников в первый год внедрения мероприятия будут стоить 10 920 руб. Общая сумма затрат на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала бюджетной организации в первый год реализации составит 12 166 руб.

Внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» обеспечит выполнение сотрудниками государственного задания на 2023 год. Государство будет удовлетворено вовремя выполненной государственной работой, а получатели будут удовлетворены качеством и доступностью библиотечных услуг. Планируемое изменение объема выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»), характеризуемое количеством посещений, представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Изменение объема выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»)

№ п/п	Наименование показателя	Форма предоставления государственной работы (безвозмездная, платная)	Единица измерения	Объем государственной работы		Изменение (+/-)
				2022 год факт	2023 год план	
1.	Количество посещений (в стационарных условиях)	Безвозмездная	Ед.	600 171	650 000	+ 49 829
2.	Количество посещений (удаленно через сеть «Интернет»)	Безвозмездная	Ед.	384 604	400 000	+15 396

Таким образом, ожидаемый объем государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях) в 2023 году составит 650 000 посещений

в год. Ожидаемое количество посещений (удаленно через сеть «Интернет») в 2023 году составит 400 000 посещений в год.

Планируемое изменение качества выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»), характеризуемое процентом положительного числа отзывов от общего числа респондентов, представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Изменение качества выполняемой государственной работы по библиотечному, библиографическому, информационному обслуживанию пользователей библиотеки (в стационарных условиях и удаленно через сеть «Интернет»)

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя		Изменение (+/-)
			2022 год факт	2023 год план	
1.	Процент положительного числа отзывов от общего числа респондентов (в стационарных условиях)	Процент	90,6	99,0	+8,4
2.	Доля получателей, удовлетворенных качеством предоставления услуги (удаленно через сеть «Интернет»)	Процент	95,3	99,0	+3,7

Таким образом, ожидаемый процент положительного числа отзывов о качестве выполняемой работы (в стационарных условиях) от общего числа респондентов в 2023 году составит 99,0% положительных отзывов в год. Ожидаемая доля получателей, удовлетворенных качеством предоставления услуг (удаленно через сеть «Интернет») в 2023 году составит 99,0% положительных отзывов в год.

Планируемое изменение объема выполняемой государственной работы по формированию, учету, изучению, обеспечению физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов, характеризуемое количеством документов, представлено в таблице 20.

Таблица 20 – Изменение объема выполняемой государственной работы по формированию, учету, изучению, обеспечению физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов

№ п/п	Наименование показателя	Форма предоставления государственной работы	Единица измерения	Объем государственной работы		Изменение (+/-)
				2022 год факт	2023 год план	
1.	Количество документов	Безвозмездная	Ед.	811 040	820 000	+8 960

Таким образом, ожидаемый объем государственной работы по формированию, учету, изучению, обеспечению физического сохранения и безопасности фондов библиотек, включая оцифровку фондов в 2023 году составит 820 000 документов в год.

Планируемое изменение объема выполняемой государственной работы по библиографической обработке документов и созданию каталогов, характеризующееся количеством документов, представлено в таблице 21.

Таблица 21 – Изменение объема выполняемой государственной работы по библиографической обработке документов и созданию каталогов

№ п/п	Наименование показателя	Форма предоставления государственной работы	Единица измерения	Объем государственной работы		Изменение (+/-)
				2022 год факт	2023 год план	
1.	Количество документов	Безвозмездная	Ед.	9 643	9 900	+257

Таким образом, ожидаемый объем выполняемой государственной работы по библиографической обработке документов и созданию каталогов в 2023 году составит 9 900 документов в год.

Планируемое изменение объема выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий), характеризующееся количеством мероприятий, представлено в таблице 22.

Таблица 22 – Изменение объема выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий)

№ п/п	Наименование показателя	Форма предоставления государственной работы	Единица измерения	Объем государственной работы		Изменение (+/-)
				2022 год факт	2023 год план	
1.	Количество мероприятий	Безвозмездная	Ед.	315	320	+5

Таким образом, ожидаемое количество мероприятий в 2023 году составит 320 мероприятий в год.

Планируемое изменение качества выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий), характеризуемое долей получателей, удовлетворенных качеством предоставления услуги, представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Изменение качества выполняемой государственной работы по организации и проведению культурно-массовых мероприятий (иных зрелищных мероприятий)

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя		Изменение (+/-)
			2022 год факт	2023 год план	
1.	Доля получателей, удовлетворенных качеством предоставления услуги	Процент	93,9	99,0	+5,1

Таким образом, ожидаемая доля получателей, удовлетворенных качеством предоставления услуги в 2023 году составит 99,0% в год.

В связи с тем, что предполагаемым итогом от внедрения разработанных мероприятий будет совершенствование системы мотивации СПб ГБУ «Невская ЦБС», то первоначально в деятельности бюджетной организации проявится социальный эффект. Внедрение предложенных церемоний и мероприятий по со-

вершению системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» будет способствовать активизации деятельности сотрудников, одним из главных показателей эффективной деятельности организации будет не столько увеличение экономических показателей, сколько повышение лояльности сотрудников, а в результате повышение качества оказываемых услуг и эффективности деятельности всей организации. Мотивация с одной стороны, удовлетворит потребности организации, с другой – работников.

Можно отметить социальный эффект при внедрении предложенных мероприятий совершенствования системы мотивации:

- работники более комфортно чувствуют себя на рабочем месте;
- работники чувствуют уважение и признание своих достижений со стороны руководства;
- работники ощущают свою полезность;
- работники мотивированы на достижение высоких результатов;
- в организации создается атмосфера причастности;
- улучшается внутренний имидж организации;
- улучшение морально-психологического климата обеспечивает повышенный уровень позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей;
- уменьшается число конфликтов, что позволяет совместно решать профессиональные задачи и повышать эффективность решений;
- работники принимают с позитивным настроем систему ценностей: они обеспечивают обратную связь в ответ на заботу организации и руководителей о них.

Можно предположить, что внедрение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» повысит заинтересованность сотрудников в предоставлении платных услуг и увеличит доход организации.

Таким образом, социально-экономический эффект от проведения предложенных мероприятий представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Социально-экономический эффект от мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС»

Социальный эффект	Экономический эффект
повышение заинтересованности работников в деятельности организации	увеличение дохода организации от предоставления платных видов услуг
повышение уровня и качества обслуживания	увеличение премиальных выплат работникам за счет увеличения дохода
повышение удовлетворенности персонала работой	повышение производительности труда работников
формирование позитивного внутреннего имиджа организации	снижение текучести кадров
лояльность и приверженность персонала организации	повышение качества обслуживания посетителей библиотек

Можно отметить высокий социальный и экономический эффект от мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС», достигаемый за счет более полного использования трудового потенциала персонала организации и повышения удовлетворенности персонала работой в бюджетной организации.

Исходя из анализа уровня мотивации персонала и прогноза показателей эффективности после внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных мероприятий является достаточно результативным и эффективным. Верно подобранные методы как материальной, так и нематериальной мотивации персонала позволят добиться максимальной отдачи и лояльности сотрудников СПб ГБУ «Невская ЦБС» в процессе работы в данной бюджетной организации.

Заключение

При исследовании теоретических основ системы мотивации персонала бюджетной организации были проанализированы и представлены понятия системы мотивации труда персонала, определена сущность мотивации, выделены виды мотивации персонала. Было определено, что стимулирование является одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Процесс мотивации персонала сложный и динамический, требует постоянного мониторинга и непосредственного участия руководства. Также в процессе исследования основных теорий мотивации было выявлено, что не существует единственной и универсальной теории мотивации, которая подходила бы для всех организаций и отраслей, следовательно, организациям необходима гибкая система мотивации, которая бы соответствовала их современным задачам. Было определено, что высокая мотивация работников – это одна из важнейших составляющих эффективной и конкурентоспособной деятельности организации. Были определены особенности системы мотивации труда персонала в бюджетных организациях, и основные методы анализа, которые используются российскими организациями для оценки эффективности систем мотивации.

При анализе системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» были выделены следующие недостатки: в организации отсутствует Положение «О мотивации персонала», закрепляющее применяемые методов мотивации и стимулирования; в организации недостаточно развита система нематериальной мотивации сотрудников; в организации не уделяется достаточного внимания поддержанию благоприятного психологического климата, так как персонал не удовлетворен моральным климатом в коллективе; для повышения мотивации в организации проводятся мероприятия, которые не подбираются по особенностям сотрудникам, они не эффективные, так как ситуация не изменяется; в организации не проводятся исследования мотивации.

Для решения выявленных проблем в системе мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» были разработаны мероприятия, включающие в себя: разработку Положения «О мотивации персонала», разработку дополнения к Кодексу этики, разработку «Буклета новичка», внедрение церемоний и традиций, ежемесячная печать фотографий лучших сотрудников отделов. Таким образом, предложенная дополненная система мотивация персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» может положительно повлиять на результативность и эффективность деятельности сотрудников, и как следствие, повысить качество оказываемых услуг. Создание необходимых условий и стимулов в организации будут побуждать сотрудников работать более эффективно, более качественно в достижении поставленных целей. Внедрение предложенных церемоний и мероприятий будет способствовать активизации деятельности сотрудников, повышению лояльности сотрудников, созданию благоприятного психологического климата в коллективе, повышению привлекательности работы в бюджетной организации. Стремление руководства СПб ГБУ «Невская ЦБС» уделять больше внимания мотивации сотрудников в конечном итоге приведёт к закреплению молодых кадров в библиотеке, а это, в свою очередь, будет способствовать преодолению проблемы старения персонала. Можно предположить, что внедрение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала СПб ГБУ «Невская ЦБС» повысит заинтересованность сотрудников в предоставлении платных услуг и увеличит доход организации.

Список использованной литературы

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации» 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ / СПС Консультант плюс // [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 N 145-ФЗ / СПС Консультант плюс // [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
3. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 19.12.2022) «О некоммерческих организациях» / СПС Консультант плюс // [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/
4. Акишева, А. В. Диагностика системы мотивации персонала в сфере культуры / А. В. Акишева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 10 (114). – С. 580-583. – URL: <https://moluch.ru/archive/114/29565/> (дата обращения: 03.04.2023).
5. Багдасарова, Д. Г. Теоретические основы стимулирования труда: мировой опыт / Д. Г. Багдасарова // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2021. – № 23. – С. 94-105. – DOI 10.5281/zenodo.5797519. – EDN ХУМНВМ.
6. Баданов Г. Э. Специфика оплаты труда работников бюджетной сферы // Скиф. 2019. – №11 (39). – С. 727-730. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-oplaty-truda-rabotnikov-byudzhetnoy-sfery> (дата обращения: 14.02.2023).
7. Василенко О. А. Трудовая мотивация персонала как фактор повышения финансовых результатов деятельности коммерческого предприятия // Финансы: теория и практика. 2019. – №3. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-finansovyh-rezultatov-deyatelnosti-kommercheskogo-predpriyatiya> (дата обращения: 10.04.2023).

8. Венецкая, М. Я. Мотивация человека: теория А. Маслоу и современность / М. Я. Венецкая, А. Э. Звада, Д. Н. Тажибаев // Социальные и гуманитарные науки в XXI веке: итоги, вызовы, перспективы : Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной Дню российской науки, Санкт-Петербург, 27 февраля 2020 года. Том Часть 1. – Санкт-Петербург: Фора-принт, 2020. – С. 85-91. – EDN LRYAOG.

9. Ворник, Е. А. Теория Врума в контексте общей теории управления / Е. А. Ворник // Качество в производственных и социально-экономических системах : Сборник научных трудов 9-й Международной научно-технической конференции. В 2-х томах, Курск, 16 апреля 2021 года / Редколлегия: Е.В. Павлов (отв. ред.). Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 117-119. – EDN GBPHSA.

10. Государственное задание на оказание государственных услуг (выполнение работ) СПб ГБУ «Невская ЦБС» на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 гг.

11. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-394-03459-6. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091562> (дата обращения: 18.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

12. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 388 с. – (Высшее образование: Магистратура). – DOI 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559> (дата обращения: 05.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

13. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 394 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-004575-7. – Текст : электронный. –

URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841436> (дата обращения: 05.02.2023).

– Режим доступа: по подписке.

14. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 383 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-003293-1. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1710998> (дата обращения: 18.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

15. Кодекс этики и служебного поведения работников Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения «Невская централизованная библиотечная система» – Санкт-Петербург, 2019 г.

16. Колосова, О. Г. Исследование мотивационного профиля молодых специалистов / О. Г. Колосова // Мотивация и оплата труда. – 2021. – № 4. – С. 242-248. – DOI 10.36627/2618-8864-2021-4-4-242-248. – EDN RRBSMH.

17. Логинова, С. Д. Влияние трудовых конфликтов на социально-психологический климат в организации / С. Д. Логинова // Москва. – 2020. – № 3(37). – С. 147-149. – EDN PWNVHE.

18. Лохтина, Ю. А. Актуальные проблемы управления мотивацией сотрудников бюджетного сектора / Ю. А. Лохтина, А. А. Николаева // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 3. – С. 44. – EDN SUPDEK.

19. Малышев, К. Б. Психология управления : учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. – 160 с. – ISBN 978-5-9729-0910-0. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902207> (дата обращения: 05.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

20. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 524 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-003544-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611> (дата обращения: 12.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

21. Назарян, Г. Г. Мотивация деятельности персонала / Г. Г. Назарян // Science tech: инновации в научно-практических исследованиях : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Кемерово, 17 августа 2020 года. – Кемерово: Общество с ограниченной ответственностью «Западно-Сибирский научный центр», 2020. – С. 78-80. – EDN SDQDHX.
22. Носов, А. Д. Мотивация персонала / А. Д. Носов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 21 (311). – С. 158-163. – URL: <https://moluch.ru/archive/311/70514/> (дата обращения: 17.02.2023).
23. Пономарева О. Я. Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков / Пономарева О. Я., Никитина О. Ю. // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 41-53.
24. Реан А. А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика: Монография / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов; ФГБОУ ВО МПГУ. – Москва: МПГУ, 2022. – 521 с.
25. Резник, С. Д. Организационное поведение : учебник / С.Д. Резник. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 433 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/1089957. – ISBN 978-5-16-016252-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859647> (дата обращения: 05.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
26. Резник, С. Д. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 211 с. – (Высшее образование: Магистратура). – DOI 10.12737/1891037. – ISBN 978-5-16-017835-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1891037> (дата обращения: 05.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
27. Сасиков, В. А. Исследование современных методов мотивации для формирования мотивационных программ в организации / В. А. Сасиков // статья

в журнале - научная статья NovaInfo.Ru. – 2021. – № 127. – С. 20-21. – EDN XJUPMR.

28. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Д.А. Севостьянов. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 278 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/1171967. – ISBN 978-5-16-016508-0. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960099> (дата обращения: 19.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

29. Симачкова Н. Н. К проблеме оценки эффективности системы мотивации персонала в организации. / Симачкова Н. Н., Дамбаева И. В., Зарубина Е. В., Фатеева Н. Б. // Теория и практика управления сельским хозяйством : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 80-летию доктора экономических наук, профессора А. Л. Пустуева. – 2019. – С. 171 - 181.

30. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. –Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-005014-0. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/420361> (дата обращения: 01.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

31. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с. ISBN 978-5-87818-602-5

32. Устав Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения «Невская централизованная библиотечная система» (новая редакция) – Санкт-Петербург, 2011 г.

33. Усыпенко, С. К. Исследование современных Теория мотиваций / С. К. Усыпенко, А. В. Федоров, Я. И. Никонова // Сборник избранных статей по

материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" : Материалы Международной научно-методической конференции и Международной студенческой научной конференции, Санкт-Петербург, 29 марта 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 181-185. – EDN YVRMEM.

34. Фирсов, И. И. Проблемы мотивации персонала в бюджетной сфере (на примере МФЦ Калужской области) / И. И. Фирсов, И. В. Иконникова // Современные методы, модели и технологии управления социально-экономическими системами : Материалы международной научно-практической конференции, Калуга, 25 ноября 2020 года. – Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Издательство "Эйдос"), 2021. – С. 310-318. – EDN HYNCSJ.

35. Хазиев, А. О. Особенности системы мотивации государственных гражданских служащих / А. О. Хазиев. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 47 (285). – С. 234-237. – URL: <https://moluch.ru/archive/285/64324/> (дата обращения: 10.02.2023)

36. Хисамутдинов, И. А. Современные проблемы управления персоналом / И. А. Хисамутдинов, А. Р. Мутаев // Современные проблемы национальной экономики: Сборник трудов III Всероссийской научной видеоконференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Уфа, 10 сентября 2019 года. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2019. – С. 235-237. – EDN CQCJCA.

37. Чеботарь, Е. Ю. Проблемы управления персоналом в современных организациях / Е. Ю. Чеботарь. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – № 45 (387). – С. 174-177. – URL: <https://moluch.ru/archive/387/85126/> (дата обращения: 21.01.2023).

38. Шубина, Т. В. Финансы бюджетных организаций социальной сферы : монография / Т.В. Шубина, С.П. Есаков, А.В. Фролкин. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 134 с. [Электронный ресурс]. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/monography_5919b2c08e8b84.33322927. - ISBN 978-5-16-012745-3. –

Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859680> (дата обращения: 12.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

39. Сайт Невской централизованной библиотечной системы – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nevcbs.spb.ru/> – Загл. с экрана.

40. Система управления мотивацией персонала – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/sistema-motivacii-personala/ – Загл. с экрана.

Опрос, проводимый в СПб ГБУ «Невская ЦБС»

В зависимости от Вашей удовлетворенности представленными критериями оценки системы мотивации в организации оцените их от 1 до 10 баллов (1 балл – не удовлетворен, 10 баллов – полностью удовлетворен).

Таблица для оценки удовлетворенности критериями системы мотивации в организации:

Критерий	Оценка (1 – 10)
Оплата труда	
Условия труда	
График работы	
Социальные гарантии	
Моральный климат в коллективе	
Материальное поощрение	
Нематериальное поощрение	
Взаимодействие с руководством	
Возможность продвижения по карьерной лестнице	
Интересные задачи	

Анкета теста мотивации по В. И. Герчикову

Инструкция:

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Тестовое задание:

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.
4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
7. Доплаты за квалификацию
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.
8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
9. Социальные выплаты и льготы, пособия
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
10. Доходы от капитала, акций
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
11. Любые дополнительные приработки
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.

2. Наиболее самостоятельную, независимую.

3. За которую больше платят.

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько хорошо он «устроился».

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать один или два варианта ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Анкета исследования мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфир в модификации А. Реана

Инструкция:

Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Таблица для оценки мотивов профессиональной деятельности:

Мотив	Степень значимости				
	1	2	3	4	5
	В очень незначительной мере	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и в не малой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					