# Министерство образования и науки Российской Федерации

# Государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

# «Ставропольский государственный педагогический институт»

Факультет историко-филологический

Кафедра экономики, менеджмента и рекламы

# ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

**Тема: «Совершенствование методов стимулирования результативности деятельность персонала организации»**

## Студентки 5 курса группы Э5У

**Черниковой Александры**

**Анатольевны**

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, доцент

**Токаренко Илина Ивановна**

Рецензент:

кандидат социологических наук,

старший преподаватель

**Шеховцов Евгений Владимирович**

Работа допущена к защите

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2013 г.

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата защиты «\_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_ 2013г.

Оценка «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

Ставрополь, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………..

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА……………..........................................

1.1 Сущность и значение стимулирования персонала организации…...

* 1. Классификация видов и форм стимулирования……………………

1.3 Методы стимулирования деятельности персонала организации…

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МИНИСТЕРСТВА ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ……………………………………………

2.1 Организационно-правовые основы деятельности организации……

2.2 Анализ кадровой политики организации..………………………….

2.3 Анализ системы стимулирования персонала………………………..

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ…………………………………………………………..

3.1 Предложения по совершенствованию методов стимулирования деятельности персонала организации……………………………………

* 1. Организационная эффективность предлагаемых мероприятий…...

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………

СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ……………………

ПРИЛОЖЕНИЯ…………………………………………………………...

3

6

6

16

21

25

25

28

34

41

41

47

51

54

60

ВВЕДЕНИЕ

Одним из приоритетных направлений реформы государственного управления в России является повышение результативности деятельности государственной службы. Изменения в данной сфере - необходимое условие для дальнейшего социально-экономического развития нашей страны.

Повышение эффективности государственной службы должно происходить не только в интересах развития гражданского общества и укрепления государства, но и повышение доверия гражданского общества к органам государственной власти.

Стоит отметить, что существующие механизмы стимулирования государственных служащих не реализуются в полной силе на высоком профессиональном уровне. В этой связи необходимо дальнейшее усиление трудовой мотивации государственных служащих и создание на государственной службе эффективной системы стимулирования.

Методологические основы исследования мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников заложены в работах С. Адамса, М. Вебера, В. Врума, Д. Мак Грегора, М. Зайфферта, А. Маслоу, Р. Нирмайера, Л. Портера, Ф. Тейлора, Ф. Херцберга. Среди российских ученых в этой области выделяются работы П.В. Журавлева, Е.И. Капустина, К.С. Криворученко, М.Б. Курбатовой, В.В. Куликова, Р.П. Колосовой, М.И. Магуры, Ю.Г. Одегова, Л.А. Храпылиной, С.И. Шкурко, Р.А. Яковлева.

Структура денежного содержания государственных служащих и вопросы совершенствования оплаты их труда исследованы в работах Н.А. Волгина, О.Н. Волгиной, А.Н. Дементьева, Н.И. Лукьяновой, Н.Н. Клища, Ю.П. Кокина, В.И. Нестеровой, А.А. Никифоровой. В работах Л.В. Вагиной, И.В. Корневой, Е.В. Терентьевой рассмотрены недостатки действующей системы организации оплаты труда служащих.

Вместе с тем, до настоящего времени остаются недостаточно исследованными методы стимулирования результативности деятельности государственных органов и их служащих.

Актуальность и недостаточная разработанность перечисленных проблем предопределили выбор темы исследования, его цель и задачи.

Целью исследования является разработка путей совершенствования методов стимулирования результативности деятельности персонала в современных условиях.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих задач:

* рассмотреть сущность и значение понятия стимулирование персонала организации;
* изучить различные классификации видов и форм стимулирования;
* охарактеризовать методы стимулирования деятельности персонала в современных условиях;
* дать краткую организационно-экономическую характеристику Министерства имущественных отношений Ставропольского края;
* проанализировать систему стимулирования труда в организации;
* предложить рекомендации для совершенствования методов стимулирования деятельности персонала в Министерстве.

Объектом исследования является Министерство имущественных отношений Ставропольского края. Предметом исследования выступают методы стимулирования труда персонала, применяемые в Министерстве имущественных отношений Ставропольского края.

Теоретической и методологической основой дипломного исследования явились работы отечественных и зарубежных ученых в области мотивации и стимулирования труда, деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти, законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации и Ставропольского края, материалы научно-практических конференций, семинаров, информационные и аналитические данные, статистические данные, публикации в научных журналах и периодической печати.

При проведении исследования дипломного проектирования использовались следующие методы исследования:

1. Метод научного анализа (анализ существующей источниковой базы по рассматриваемой проблематике);

2. Метод научного синтеза и обобщения (обобщение и синтез точек зрения, представленных в источниковой базе);

3. Метод моделирования (моделирование на основе полученных данных авторского видения в раскрытии поставленной проблематики).

Структурно работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка информационных источников и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
   1. **Сущность и значение стимулирования персонала организации**

Изучение различных исследований показало, что проблемы мотивации изучались учеными-психологами, а проблемы стимулирования – учеными-менеджерами. Поэтому на протяжении долгого времени эти проблемы исследовались в различных направлениях. Однако в реальности при решении этих проблем была ясна их взаимозависимость и взаимосвязь.

Интерес к проблемам стимулирования возник еще до появления теории управления как науки. Научному исследованию того, что движет человеком, положили начало великие ученые древних времен – Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ [24].

Одним из самых первых и известных приемов стимулирования был метод «кнута и пряника» [12]. Подтверждение данного положения можно найти уже в конце XVIII века. Уже в 1775 году выдающийся английский экономист Адам Смит в своей работе «Исследование о природе и причинах богатства народов», говоря о степени влияния заработной платы на производительность труда, утверждал, что для успешной трудовой деятельности необходим лишь хороший «пряник» [24].

Дальнейшее изучение и обоснование проблем стимулирования и мотивации происходили уже в ходе формирования и развития теорий управления персоналом. При возникновении в начале XX века «школы научного управления», уровень жизни рабочих особо не изменился, несмотря на достижения технологии. Выдающийся американский исследователь и управленец-практик Ф.У. Тейлор и его современники объективно сформировали понятие «достаточной дневной выработки» и дали обоснование концепции оплаты труда рабочих в зависимости от их вклада в трудовую деятельность, тем самым придали большую эффективность стимулированию по типу «кнута и пряника». В основе концепции Ф.У. Тейлора, получившей название концепции «экономического» человека, довольно маленькая роль уделялась "человеческим" аспектам труда, поскольку считалось, что поведение человека определяется, в первую очередь, стремлением к материальным благам. А посредством экономических нужд работников происходит увеличение эффективности и качества труда [16].

Несмотря на то, что и до этого были попытки применения в управлении психологических мотивов, только появление работы американского психолога и социолога Джорджа Элтона Мэйо показало наличие разнообразных потенциальных выгод от этого и подтвердило всю неэффективность системы «кнута и пряника». В своих работах он доказал, что человеческие факторы, в частности социальное взаимодействие и поведение коллектива, в большей мере имеют влияние на производительность труда каждого работника. Все это дало основание новому направлению менеджмента, получившего название концепции «человеческих отношений» (концепция «психологического» человека), чья доминирующая роль наблюдается в теории менеджмента до середины 1950-х годов [23].

Во времена царской России, также имело место стимулирование труда. В результате смены политического строя русский политический и государственный деятель В.И. Ульянов (Ленин) уже в первые годы советской власти говорил о важности рационального сочетания методов убеждения (прямой мотивации) и побуждения (стимулирования) при управлении трудящимися [26].

В годы перехода к новому экономическому устройству в ряде нормативно-правовых актов правительством России подчеркивалась необходимость отказа от уравнительной системы оплаты труда. Обсуждались потенциальные возможности перехода организации на самостоятельное финансирование и хозрасчет.

Однако по многих причинам придать доминирующую роль методам стимулирования как способам управления работниками не удалось. В первой половине XX века последовательно возрастает степень централизации управления воздействий на трудовые коллективы. Доминирующее положение начинают занимать административные методы управления, в частности методы властной (принудительной) мотивации. Методы принуждения занимали лидирующую роль в России на протяжении долгого времени, вплоть до середины 60-х годов [17].

Стимулирование труда базируется на удовлетворении потребностей человека, ощущения физиологической или психологической нехватки чего-либо. Американский психолог Абрахам Маслоу в 1940-ые годы прошлого века предложил группировку потребностей человека на пять основных групп (рис. 1):

Рисунок 1 – Иерархия потребностей А.Маслоу

Согласно концепции А. Маслоу, все потребности человека можно сгруппировать в несколько групп и расположить в соответствии с приоритетом в виде иерархии. Поведением людей руководит нижняя группа потребностей и только после ее удовлетворения, ее мотивирующее воздействие прекращается [13].

Физиологические потребности подразумевают потребности в питании, убежище, отдыхе и сексуальные потребности и являются необходимыми для существования человека.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем представляют собой потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающего мира, а также чувство уверенности в дальнейшем удовлетворении физиологических потребностей.

Следующая группа – социальные потребности, которые также называют потребностями в причастности, включающие ощущения принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в признании личных достижений, компетентности, уважении со стороны коллег составляют следующую группу - потребностей в уважении.

Самая высшую ступень занимают потребности самовыражения, что есть нечто иное, как осознание необходимости самореализации, развитии своих способностей и росте как личности [13].

Психолог Йельского университета Клейтон Пол Альдерфер несколько модернизировал иерархию потребностей Маслоу. Его теория получила название – ERG-теория, по первым буквам выделенных им трех групп потребностей:

* экзистенциальные потребности (existence) – удовлетворение базовых потребностей (у А. Маслоу – физиологические потребности и потребность в безопасности);
* социальные потребности (relatedness) – стремление к установлению и сохранению межличностных отношений, которые находят свое отражение в потребностях в уважении со стороны других людей по классификации Маслоу;
* потребности развития (growth), под которыми понимается желание совершенствования и роста личности (по А. Маслоу – это потребности в самоуважении и самоактуализации). [18]

Мы считаем, что отличие теории Маслоу от теории Альдерфера в том, что первый рассматривает удовлетворение потребностей снизу вверх, а Альдерфер утверждает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. Если же потребности верхнего уровня не удовлетворены, то усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Клейтон Альдерфер при определении процесса удовлетворения потребностей человека использует понятие фрустрации, под которым понимает процесс движения вниз по иерархии потребностей.

Отличную классификацию потребностей предложил выдающийся американский психолог Дэвида Мак-Клелланд. Он полагал, что определять поведение людей могут три вида потребностей: власти, успеха и причастности. Причем влияние каждой из них у разных людей будет существенно различаться [34].

В рамках изучения мотивации людей профессором Мечиганского университета Девидом Мак-Грегором как представителем школы «человеческих отношений» были предложены две противоположные концепции, получившие название теория «X» и теория «Y» [37].

Первая теория утверждала, что работники по своей природе не обладают инициативностью и достаточной ответственностью, их поведением руководит стремление удовлетворить свои потребности в материальном плане.

Теория «Y» наоборот базируется ну утверждении того, что люди энергичны и честолюбивы, все их действия направлены на удовлетворение как материальных, так и нематериальных потребностей, в частности в творчестве и самореализации. Девид Мак-Грегор утверждал, что для повышения эффективности труда, работа должна быть содержательной и интересной, давать возможность добиваться успеха, добиваться признания со стороны коллег и руководства, повышать профессиональный статус. Он выделял следующие психологические условия, названные им «гигиеническими факторами», способствующие стремлению к труду:

* условия трудовой деятельности,
* оплата труда,
* социальный статус работника
* психологический климат коллектива,
* гарантированность сохранения работы
* направленность политики организации,
* степень непосредственного контроля за работой и др. [27].

По мнению американского психолога Герцберга, гигиенические факторы не определяют поведение человека. Большую значимость приобретают мотивационные факторы, под которыми понимаются достижения персонала в трудовой деятельности, признание заслуг и возможность профессионального роста, вовлечение работников в процесс разработки и принятия решений, обогащение труда творческими компонентами[13].

В дальнейшем исследования направленные на совершенствование методов управления персоналом с учетом влияния «человеческого» фактора способствовали формированию новой научной концепции, получившей название школы «социальных систем», известными представителями которой являются социологи Ч. Борнард и Г. Саймон [24]. В рамках данного направления происходит изучение организации как системы социальных подсистем, одной из которых является сам человек, утверждается и обосновывается положение о необходимости комплексного сочетания интересов организации с интересами каждого сотрудника, путем обеспечения удовлетворения работником своих потребностей в организации.

В России уже с конца прошлого века была обоснована необходимость пересмотра существующих методов управления.

Лидирующую роль в мотивации трудовой деятельности начинает занимать стимулирование персонала.

Однако в настоящее время не сложилось единого представления о понятийном аппарате стимулирования.

Современный исследователь Бычкова А.В. предлагает следующее определение: Стимулирование – это процесс активизации деятельности персонала, повышение его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией.

Российские исследователи в области управления персонала Травин В.В. и Дятлов В. А. под стимулированием понимают использование по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов [17]. Это определение представляется нам не полным, поскольку не отражает всей сути процесса стимулирования.

А.Я. Кибанов доктор экономических наук, заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, профессор отмечает, что стимулирование – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества для достижения целей организации [29].

Другой современный ученый-исследователь П.В. Журавлев под стимулированием понимает, влияние на мотивационную структуру личности работника посредством направленного управленческого воздействия, с целью получения определенного результата, которым в современных условиях становится способность работника накапливать и эффективно использовать в соответствии с целями и ценностями организации имеющийся трудовой потенциал [21].

Таким образом, в широком смысле понятие стимулирование, по нашему мнению, - это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Стимулирование базируется на определенных принципах, среди которых А.Я. Кибанов выделяет:

1. Доступность. Подразумевает, что все стимулы должны быть доступными для всех работников, а условия стимулирования понятны и демократичны.

2. Ощутимость. Под этим понимается существование некой границы действия стимулов, которая может отличаться в разных организациях.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянным изменениям в сторону повышения, что также необходимо иметь ввиду, Однако надо учитывать, что неоправданно завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, будет нести отрицательный эффект, поскольку покажет несоответствие ожидания повышенного вознаграждения и возникновением новой нижней границы стимула, удовлетворяющей сотрудников.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Данный подход направлен на четкую увязку оплаты труда со вкладом отдельного работника.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. Невозможно говорить о решающем воздействии той или иной группы, их важность зависит от каждой конкретной ситуации. Этим и определяется важность рационального сочетания разных групп стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. Необходимо иметь ввиду положительный опыт экономически развитых стран, показывающий необходимость перехода от негативных стимулов (различного вида взыскания и штрафы, боязнь потери работы) к позитивным (выплата дополнительных премий и надбавок). Это определяется не только системой традиций и нравов, господствующих в обществе или коллективе, но и стилем и методом руководства [11].

Стимулирование трудовой деятельности выполняет различные функции. Так, доктор экономических наук, профессор А.П. Егоршин выделяет следующие:

* экономическая,
* социальная,
* нравственная [19].

Под экономической функцией подразумевается то, что стимулирование труда направлено на улучшение производительности труда и эффективности производства.

Нравственная функция обеспечивается формированием жизненных взглядов, социально-психологического климата в организации и обществе. Важно учитывать, что система стимулирования в большей степени зависит и от традиции данного общества.

Создание социальной структуры общества путем дифференциации уровня доходов населения, в значительной мере зависящем от действия стимулов, определяет социальную функцию стимулирования

Современный исследователь Комаров Е.И. предлагает немного отличную классификацию функций стимулирования [10]. Он выделяет такие функции, как: экономическая, социальная и социально-психологическая. Мы считаем, что разница между этими двумя классификациями весьма незначительна.

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, поскольку потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем.

Потребность – надобность, нужда чего-либо, требующая удовлетворения. На наш взгляд, наиболее правильным является определение потребности у А.Я. Кибанова: потребность – это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает индивида на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага [13].

Профессор В.А. Василенко определяет потребность как «заложенную в нас природой и обществом программу жизнедеятельности». Заслуживает внимания и точка зрения другого исследователя В.И. Ковалева. Он пишет, что возникновение у человека потребности связано с «присвоением», принятием им нужд общественного развития [9].

Экономические интересы объективны и реализуются через сознательную деятельность людей, осознанный интерес представляет собой стимул.

Стимулы (от лат. stimulus – остроконечная палка) – это продукт сознания; побудительная причина заинтересованности в труде [7]. А.Я Кибанов дает следующее определение стимула: это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой) [13].

Данное определение представляется нам наиболее приемлемым, поскольку раскрывает сущность понятия. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Таким образом, на наш взгляд, стимулирование можно определить как стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Мы считаем, что важно понимать, что это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ.

* 1. **Классификация видов и форм стимулирования**

До сих пор в научных источниках не сложилось единого подхода к классификации видов и форм стимулирования. Наиболее распространенным и признанным является разделение на две группы: моральное и материальное стимулирование.

Важнейшим принципом стимулирования является рациональное сочетание материальных и нематериальных стимулов. В каждой группе можно также выделить свои составляющие. Так, материальные стимулы включают денежные и неденежные стимулы, а нематериальные - социальные (престиж трудовой деятельности, перспективы профессионального роста), моральные (признание и уважение со стороны коллег и руководства) и творческие (возможность реализации своих потенциальных возможностей). Профессор О.И. Волкова выделяет следующие формы стимулирования персонала предприятия [16]:

1. Заработная плата, которая определяет зависимость вклада работников в результаты деятельности организации (представляет собой абсолютную величину и подразумевает связь с размером оплаты других работников). Именно поэтому необходимо учитывать, чтобы заработная плата была конкурентоспособной на фоне других предприятий региона и отрасли. Оплата труда персонала напрямую зависит от уровня его квалификации, знаний и умений, достижений в трудовой деятельности, а также может включать в себя разного рода дополнительные выплаты и премии.

Компенсационные доплаты и надбавки включают те производственные и социальные характеристики труда, объективно независящие от работника. Суть стимулирующей функции доплат и надбавок заключается в том, что они являются стабильными и показывают производственные результаты деятельности персонала. Премии направлены на то, чтобы стимулировать персонал на достижение определенных целей и носят изменчивый характер;

2. Социальные выплаты, подразумевающие предоставление продукции предприятия на льготных условиях своим работникам, обеспечение льготного питания, оплата расходов на проезд и предоставление служебного автомобиля сотрудникам, оплаты страхования жизни и здоровья работников, а также членов их семей и др.;

3. Нематериальные льготы и привилегии персоналу, под которыми подразумевается стимулирование свободным временем, в том числе возможность гибкого, скользящего графика, дополнительные выходные, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в трудовой деятельности и т. д.;

4. Дивиденды по акциям предприятия включающие участие работников в прибылях и акционерном капитале предприятия;

5. Действия, направленные на повышение содержательности трудовой деятельности, стимулирующие развитие самостоятельности и ответственности, стремления к профессиональному росту персонала, Вовлечение сотрудников к разработке и принятию решений также является эффективным способом повышения мотивации, поскольку направлено на сплочение сотрудников, развития у них чувства принадлежности к организации.

Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников;

6. Формирование благоприятного социального климата, путем работы по устранению психологических и статусных барьеров между работниками, обеспечение чувства доверия и понимания внутри коллектива.

7. Планирование профессионального и карьерного роста, оплата расходов на обучение и повышение квалификации [33].

Вышеназванные приемы не только направлены на повышении мотивации работников, но и позволяют с большей эффективностью использовать трудовой потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Также помимо разделения на формы, существуют виды стимулирования.

Под видом стимулирования следует понимать разновидность стимулирования, выделенную по предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула[13].

При таком подходе современные исследователи И.П. Поварч и Б.Г. Прошкин предлагают различать следующие виды стимулирования (рис.2) [9].

Стимулирование

Материальное неденежное

Трудовое (организационное)

Моральное

Свободным временем

Материальное денежное

Рисунок 2 – Классификация видов стимулирования по И.П. Поварч и Б.Г. Прошкину

Охарактеризуем кратко каждый из выделенных видов стимулирования.

Моральное стимулирование направлено на координацию поведения работников путем использования предметов и явлений, которые способствовали бы повышению или снижению престижа и предназначены для общественного признания. Здесь объектом потребности могут выступать различные ценности и явления, способствующие повышению авторитета объекта управления в трудовом коллективе.

В свою очередь материальное денежное стимулирование регулирует поведение объекта управления путем применения различного рода денежных выплат и санкций [9]. Непосредственным предметом потребности являются деньги во всех их формах, способствующие удовлетворению дальнейших потребностей работников.

Под материальным неденежным стимулированием понимается воздействие на поведение объекта управления путем применения тех экономических благ, которые в современных условиях не могут быть приобретены за деньги или довольно дефицитны в получении, как следствие, право их распределения предоставлено субъекту управления [28]. В данном случае в качестве предмета потребности выступает некоторый пакет конкретных материальных благ, который может меняться в зависимости от ситуации и развития общественного производства.

Стимулирование свободным временем - это вид стимулирования, направленный на регуляцию поведения объекта управления путем реформирования времени его занятости в общественном труде и, и как следствие, изменения величины его свободного времени [9]. В этом случае время выступает специфическим предметом потребности.

Также выделяется трудовое (организационное) стимулирование, что подразумевает регулирования поведение работников на основе изменения чувства его удовлетворенности выполняемой работой или занимаемой должностью [9]. Здесь в качестве предмета потребности могут выступать такие факторы, как: возможность участия в управлении, содержательность трудовой деятельности, перспективы карьерного роста, возможности для поездки в творческие командировки и т. д.

Современный исследователь проблем мотивации и стимулирования Комарова Н.Н. предлагает другую классификацию стимулирования, согласно которой выделяются следующие виды:

1) Прогрессивное, регрессивное и пропорциональное стимулирование. Прогрессивное стимулирование трудовой деятельности проявляется в возрастающем значении стимулов. А регрессивное, наоборот, - убывающем значении. Если же трудовая деятельность базируется на стабильном значении стимула и принимается как нормальная, то это определяет пропорциональный вид стимулирования.

2) Либеральное и жесткое стимулирование. Под либеральным стимулированием понимается привлечение людей к деятельности через ориентацию на некий ценностный максимум. Жесткое стимулирование в значительной мере базируется на принуждении человека посредством некого ценностного минимума к затратам усилий. Либеральное стимулирование базируется преимущественно на привлечении человека к затратам усилий, и способом привлечения в этом случае также выступает ориентация человека на некий ценностный максимум.

3) Перспективное и актуальное стимулирование. Различие данных видов заключается в том, что целью перспективного стимулирования является удовлетворение более глубоких инстинктов собственности, социального продвижения, власти и стабильности, а актуальное связано со значением оплаты труда как источника повседневного существования [11].

Это не единственная классификация, возможно разделение форм стимулирования и по другим признакам. Классификация форм организации стимулирования по названным выше признакам должна быть направлена на повышение эффективности деятельности по созданию комплексной системы стимулирования труда отдельных участников общественного производства и трудовых коллективов. Стоит отметить, что разделение стимулирования на формы и виды является довольно условным, поскольку в чистом виде ни одна из них не используется. В процессе стимулирования различные формы и виды стимулирования между собой переплетаются, чем объясняется комплексный характер их применения.

В свою очередь специфика объекта управления в большей степени влияет на степень сочетания видов и форм стимулирования.

В результате путем комбинирования разных форм и видов стимулирования в зависимости от вида деятельности и конкретной ситуации можно создавать комплексные системы стимулирования, которые позволили бы в наибольшей мере учесть влияние внутренних и внешних факторов на трудовое поведение отдельных работников и трудовых коллективов.

Таким образом, существует довольно большое разнообразие видов и форм стимулирования. Мы считаем, что руководство организации вправе использовать любые из них. Выбор же формы стимулирования, на наш взгляд, зависит от целей организации и ее возможностей.

* 1. **Методы стимулирования деятельности персонала организации**

В зависимости от степени развития системы стимулирования и специфики деятельности организации могут применяться различные методы стимулирования персонала.

Одной из наиболее распространенных является классификация методов стимулирования персонала на следующие группы:

* организационно-распорядительные,
* экономические,
* социально-психологические.

Данная классификация, по нашему мнению, базируется на мотивационной ориентации методов управления.

Экономические методы управления обусловлены влиянием экономических стимулов и подразумевают выполнение каких-либо задач с целью получения определенного экономического вознаграждения по результатам работы.

Отмечаемая рядом авторов (А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, В.В. Травин и др.) возрастающая роль экономических методов управления в нашей стране связана, прежде всего, с образованием и модернизацией рыночной экономической системы [5].

В условиях рыночной экономики экономические методы ожидает непременное прогрессирующее развитие, что как следствие приведет к повышению действенности и результативности экономических стимулов. Мы считаем, что позволит рационально соотнести интересы каждого работника с целями организации.

На наш взгляд, заострение внимания на экономических методах стимулирования приводит к понижению роли социально–психологических аспектов мотивации, что определяет внутреннюю мотивацию работников [22].

Организационно-административные методы, в свою очередь, базируются на директивных указаниях и подразумевают под собой, приемы властной мотивации, основанные на соблюдении законодательных и нормативно-правовых актов, подчинении распоряжениям руководства и т.п. Одним из механизмов организационно-административных методов стимулирования является принуждение. В их составе можно выделить такие элементы, как нормирование, планирование, распорядительство и контроль.

Именно методы властной мотивации, по нашему мнению, создают необходимые предпосылки организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы направлены на обеспечение эффективной деятельности управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, в первую очередь, направлены на повышение социальной активности работников, путем воздействия на сознание персонала, его социальные и эстетические взгляды.

В составе данной группы методов можно выделить различные приемы (например, тестирование, интервью, анкетирование), разработанные социологией, психологией и другими антропологическими науками.

Использование этих методов можно рассматривать с двух точек зрения: с одной стороны, они традиционно применяются при управлении персоналом, а с другой – в аспекте управления поведением потребителя [16].

Данную классификацию методов стимулирования, по нашему мнению, можно назвать классической. В современных условиях в рамках управления персоналом применяются и иные группировки методов стимулирования.

Проанализировав различные классификации, мы предлагаем все методы стимулирования разделить на следующие группы (рис. 3):

Методы стимулирования

Система участия

Обогащение труда

Управление по целям

Экономические стимулы

Рисунок 3 – Классификация методов стимулирования персонала

1. Экономические стимулы различных видов (заработная плата в разных ее формах, различные премии и надбавки, льготы, страхование, беспроцентные кредиты и т.п.).

Эффективность воздействия этой группы методов зависит в большей мере от того, насколько понятны работникам принципы системы, признают ли они их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Данная система получила широкое распространение в США и предполагает постановку как для отдельного работника, так и для коллектива цепи целей, направленных на решение основной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда относится к неэкономическим методам и обозначает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в большом разнообразии форм: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (как это происходит в Японии) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

Наиболее распространенными являются следующие стимулы: повышение в должности, расширение полномочий и увеличение власти, признание, устная благодарность руководителя в присутствии коллег, материальная премия с указанием «за что», страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, ссуды с пониженной ставкой на обучение и приобретение жилья и прочие.

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала. При этом, на наш взгляд, у конкретного предприятия не может быть стандартного пакета стимулов, а стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

Таким образом, в ходе проведенного теоретического исследования нами была рассмотрена сущность понятия стимулирование труда персонала, различные их классификации, а также исследованы возможные методы стимулирования труда.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МИНИСТЕРСТВА ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

**2.1 Организационно-правовые основы деятельности организации**

Министерство имущественных отношений Ставропольского края было преобразовано из Министерства государственного имущества Ставропольского края постановлением Губернатора Ставропольского края от 05 марта 2001 № 90 «О мерах по совершенствованию государственного управления в Ставропольском крае».

Министерство имущественных отношений - орган исполнительной власти Ставропольского края, который осуществляет государственное управление и нормативно-правовое регулирование в сфере имущественных и земельных отношений.

Деятельность Министерства базируется на положениях Конституции Российской Федерации, федеральных законах, устава и законов Ставропольского края и иных нормативно-правовых актах.

В своей деятельности Министерство взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти, другими органами государственной власти Ставропольского края, территориальными органами и органами местного самоуправления муниципальных образований Ставропольского края, общественными объединениями, научными и образовательными учреждениями и иными организациями.

Финансирование Министерства имущественных отношений Ставропольского края происходит за счет средств бюджета Ставропольского края.

Целью деятельности Министерства является повышение эффективности управления земельными ресурсами Ставропольского края.

В процессе своей деятельности Министерство уполномочено:

* защищать права и интересы Ставропольского края, как собственника государственного имущества
* проводить единую государственную политику в области земельных отношений
* обеспечивать функционирование системы учета имущества, которое находится в собственности Ставропольского края
* осуществлять координацию деятельности органов исполнительной власти и местного самоуправления в области имущественных и земельных отношений
* участвовать в проведении приватизации и разграничении государственной собственности на имущество
* проводить мероприятия, направленные на финансовое оздоровление и противодействие банкротству и др.

Миссия Министерства имущественных отношений заключается в обеспечении формирования и реализации государственной политики РФ в части развития на ее территории земельно-имущественных отношений, управления государственной собственностью и ее приватизации, направленных на ее устойчивое социально-экономическое развитие, повышение уровня и качества жизни населения.

Развитие земельно-имущественных отношений выступает одной из основ обеспечивающих рост экономического потенциала и повышение благосостояния и качества жизни населения.

Министерство имущественных отношений Ставропольского края находится по адресу: г. Ставрополь ул. Лермонтова 189/1.

Организационную структуру управления Министерством имущественных отношений Ставропольского края можно охарактеризовать как линейно – функциональную (смешанную) (Приложение Б).

Данная организационная структура учреждения наилучшим образом позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

На основе разработанной организационной структуры на предприятии утверждены должностные инструкции, составлено штатное расписание, в котором предусматривается численность работников, количество структурных подразделений.

Министерство возглавляет министр – Мельников Виктор Васильевич. Министр имеет первого заместителя, заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Губернатором Ставропольского края по представлению министра.

В структуре Министерства имущественных отношений выделяется 10 отделов:

* Отдел государственных закупок и договорных отношений;
* Отдел земельных отношений;
* Отдел организационной работы и кадрового обеспечения;
* Отдел планирования и экономического анализа;
* Отдел по работе с акционерными обществами и приватизации;
* Отдел по управлению государственным имуществом;
* Отдел по финансовому оздоровлению;
* Отдел правового обеспечения;
* Отдел учета и разграничения собственности,
* Отдел финансов, учета и отчетности.

Их деятельность непосредственно координирует Министр. Характер организационных отношений между структурными подразделениями осуществляется на основании внутреннего приказа о взаимоотношениях между отделами.

Таким образом, Министерство имущественных отношений Ставропольского края, это государственный орган исполнительной власти, проводящий единую государственную политику в области имущественных и земельных отношений и осуществляющий формирование рекомендаций в целях повышения эффективности экономики края. Руководителем является министр имущественных отношений Ставропольского края.

**2.2 Анализ кадровой политики организации**

Отношения, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу, ее прохождением и прекращением, а также с определением правового положения государственного гражданского служащего определяются Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 года «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» и Федеральным законом от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Отдельные вопросы государственной гражданской службы Ставропольского края определяются Законом «О некоторых вопросах государственной гражданской службы Ставропольского края» и Уставом Ставропольского края.

Данным законом регулируются все отношения, связанные с организацией государственной гражданской службы и определением прав государственных служащих Ставропольского края.

Анализ стратегии и тактики управления позволяет сделать вывод о том, что в Министерстве имущественных отношений Ставропольского края персоналу уделяют большое внимание. Это подтверждает наличие всевозможных социальных программ, программ защиты здоровья, ротация персонала и возможность карьерного роста, а также стимулирование и мотивация рабочих.

В целях соблюдения норматива формирования расходов на содержание органов государственной власти Ставропольского края, а также с учетом экономической ситуации и необходимости экономии расходов на содержание государственного аппарата, Министерством соблюдаются установленные Правительством Ставропольского края ограничения на замещение вакантных должностей.

Исполнение задач Министерства осуществляется на основе рациональной организации и регламентации деятельности, а также интенсификации труда и оптимального распределения полномочий сотрудников.

Эффективное исполнение Министерством возложенных на него задач осуществляется путем рациональной регламентации и организации работы, оптимального распределения должностных обязанностей и интенсификации труда работников.

Кадровый резерв Министерства для замещения вакантных должностей государственной гражданской службы Ставропольского края полностью укомплектован квалифицированными, профессионально подготовленными специалистами. В целях повышения знаний и умений, а также обмена опытом работы между кандидатами планируется привлечение лиц, состоящих в кадровом резерве, в мероприятиях, проводимых Министерством (участие в работе совещаний, рабочих групп, семинарах и др).

Порядок создания единой системы формирования, ведения, подготовки и использования резерва управленческих кадров Ставропольского края определяется Положением «О формировании, ведении, подготовке и использовании резерва управленческих кадров Ставропольского края» и Положением «О кадровом резерве на государственной гражданской службе Ставропольского края». Данные документы определяют порядок и условия формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе Ставропольского края, а также организацию работы с ним в органах государственной власти Ставропольского края.

В целях оценки знаний, навыков и умений (профессионального уровня) сотрудников в Министерстве регулярно проводятся квалификационные экзамены, по итогам которых присваиваются очередные классные чины. Так, для определения соответствия гражданских служащих замещаемым должностям гражданской службы на основе оценки их профессиональной служебной деятельности в Министерстве регулярно проводятся аттестации государственных гражданских служащих.

Министерством проводятся мониторинг и анализ кадровых процессов, диагностика кадровой ситуации, на основании которых составляется прогноз потребности Министерства в кадрах для своевременной корректировки основных направлений кадровой политики.

Также для обеспечения непрерывности и преемственности реализации гражданскими служащими функций государственного управления, улучшении качественных характеристик кадрового состава в Министерстве применяются механизмы ротации кадров в пределах штатной численности.

Мы предлагаем рассмотреть динамику социальных показателей Министерства имущественных отношений в период 2010-2012 гг. Динамика численности работников отражена в таблице 1.

Таблица 1 - Данные о движении персонала в Министерстве имущественных отношений Ставропольского края

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Число работников | | | Изменение 2012 г. к 2010 г., чел. (+;-) |
| 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. |
| 1. | Численность персонала на начало года | 50 | 53 | 55 | +5 |
| 2. | Приняты на работу | 3 | 2 | 0 | -3 |
| 3. | Выбыли | 0 | 0 | 0 | - |
| 4. | Численность персонала на конец года | 54 | 55 | 55 | +1 |
| 5. | Среднесписочная численность персонала | 53 | 55 | 55 | + |
| 6. | Коэффициент оборота по приему работников | 5,88 | 1,82 | 0 | - 5,88 |
| 7. | Коэффициент оборота по выбытию работников | 0 | 0 | 0 | - |
| 8. | Коэффициент текучести кадров | 0 | 0 | 0 | - |

Состояние кадров и персонала организации не является постоянной величиной, меняется в соответствии с изменениями условий хозяйствования.

Изменение состава и структуры трудовых ресурсов организации характеризуется показателями движения трудовых ресурсов: коэффициента оборота по выбытию; коэффициента оборота по приему; коэффициента текучести кадров.

Коэффициент оборота по выбытию определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период:

Ков = Чув./Ч \* 100% (1)

где: Ков – коэффициент оборота по выбытию;

Чув – численность уволенных работников (по всем причинам);

Ч – среднесписочная численность работников.

Так как, за отчетные периоды в Министерстве уволенные работники отсутствуют, коэффициент оборота по выбытию равен нулю.

Коэффициент оборота по приему определяется отношением количества работников, принятых на работу за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период:

Коп = Чп./Ч \* 100% (2)

где: Ков – коэффициент оборота по приему;

Чп – численность принятых работников.

Ч – среднесписочная численность работников.

Так как за 2012 год в Министерстве не было принято ни одного человека, рассчитаем коэффициент оборота по приему работников за 2011 г. с помощью данной формулы: 2 / 53 \* 100% = 1,82.

Коэффициент текучести кадров определяется делением численности работников организации, выбывших или уволенных за данный период, на среднесписочную численность за тот же период:

Ктк = Чув/Чп \* 100% (3)

где: Ктк -Коэффициент текучести кадров

Чув- численность уволенных работников (по всем причинам);

Чп – численность принятых работников.

За отчетные периоды в Министерстве выбывшие работники отсутствуют, коэффициенттекучести кадров по выбытию равен нулю.

Проанализировав данные таблицы 1, можно сделать вывод о том, что среднесписочная численность работников изменилась незначительно. Коэффициент текучести кадров равен нулю, что свидетельствует о заинтересованности персонала в работе, хороших условиях труда и положительном микроклимате в организации.

Анализ кадрового состава организации предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Таблица 2 – Возрастной состав работников Министерства имущественных отношений Ставропольского края, кол-во чел

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2010 г. | 2011г. | 2012г. |
| 1 | До 30 лет | 12 | 13 | 14 |
| 2 | 30-39 | 18 | 19 | 20 |
| 3 | 40-49 | 11 | 11 | 11 |
| 4 | 50-59 | 9 | 10 | 10 |
| 5 | 60-65 | - | - | - |
| 6 | Итого | 50 | 53 | 55 |

Из таблицы 2 видно, что в Министерстве в основном преобладают работники в возрасте от 30 до 39 лет. За исследуемый период произошли незначительные изменения в связи с приемом новых работников. Так, увеличилось число работников до 30 лет с 12 человек в 2010 г. до 14 человек в 2012 г. Также были приняты работники в возрастных группах 30-39лет и50-59 лет на 2 и 1 человека соответственно.

Анализ работников Министерства имущественных отношений Ставропольского края по половозрастному признаку представлен в виде таблицы.

Таблица 3 – Данные о кадровом составе по половозрастному признаку Министерства имущественных отношений Ставропольского края на 1 октября 2012 года

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  по половому признаку | Возрастные показатели | | | |
| До 30 лет | 30-39 лет | 40-49 лет | 50-59 лет |
| Женщины | 9 | 15 | 9 | 7 |
| Мужчины | 3 | 5 | 2 | 3 |
| Итого | 12 | 20 | 11 | 10 |

Проанализировав таблицу 3 можно сказать, что в исследуемый период больше работает женщин в возрасте от 30-39 лет, т.е. 15 человек, а мужчин в той же возрастной категории 5 человек. Таким образом, на 1 октября 2012 г. средний возраст работников (мужчин и женщин) Министерства составил 30-39 лет.

Таблица 4 – Данные о наличии образования у работников Министерства имущественных отношений Ставропольского края на 1 октября 2012 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Женщины | Мужчины | Итого |
| Высшее профессиональное образование | 42 | 13 | 55 |
| 2 и более профессиональных образований | 12 | 3 | 15 |
| Послевузовское профессиональное образование | - | 1 | 1 |
| Имеют ученую степень | - | 1 | 1 |

Из таблицы 4 видно, что в Министерстве высшее образование имеют все работники. Причем из них, 2 и более профессиональных образований имеют 15 человек, послевузовское профессиональное образование - 1 человек. Ученая степень присвоена так же 1 человеку.

Таблица 5 – Данные о кадровом составе по половому признаку и занимаемой должности в Министерстве имущественных отношений Ставропольского края на 1 октября 2012 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименования | Женщины | Мужчины | Итого |
| Государственные должности РФ и субъектов РФ | - | 1 | 1 |
| Руководители | 9 | 4 | 13 |
| Помощники (советники) | 1 | - | 1 |
| Специалисты | 30 | 7 | 37 |
| Обеспечивающие специалисты | 2 | 1 | 3 |

Проанализировав данные таблицы 5 можно сказать, что в Министерстве имущественных отношений Ставропольского края государственную должность РФ и субъектов РФ занимает 1 человек. В состав руководителей входят 9 женщин и 4 мужчин, всего 13 человек. Помощник (советник) - 1, специалистов всего 37 человек, а обеспечивающих специалистов 3 человека.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровой политике в Министерстве имущественных отношений уделяется довольно большое значение. Сотрудники удовлетворены применяемой системой стимулирования и условиями труда, что подтверждается низким коэффициентом выбытия кадров.

**2.3 Анализ системы стимулирования персонала**

В Министерстве имущественных отношений Ставропольского края все вопросы оплаты труда и различных форм стимулирования регулируются на законодательном уровне (Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Закон Ставропольского края «О некоторых вопросах государственной гражданской службы Ставропольского края»).

Данный закон определяет, что денежное содержание государственного служащего составляют:

* должностной оклад
* ежемесячные и иные дополнительные выплаты.

Под должностным окладом понимается вознаграждение за профессиональную квалификацию служащего, размер которого определяется на основе Указа Президента РФ от 25 июля 2006 г. № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих».

Размер дополнительных выплат определяется наличием выслуги лет, успешным выполнением каких-либо задач и др.

В Министерстве имущественных отношений Ставропольского края применяются такие дополнительные выплаты как:

1) ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе в процентах, размер которой определяется федеральным законодательством для всех без исключения гражданских служащих в размерах (табл. 6):

Таблица 6 – Дифференциация размера дополнительных выплат за выслугу лет на гражданской службе

|  |  |
| --- | --- |
| Срок выслуги | Размер надбавки |
| 1-5 лет | 10% |
| 5-10 лет | 15% |
| 10-15 лет | 20% |
| >15 лет | 30% |

2) ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы, размер которой определяется организацией-работодателем. Однако максимальный размер данной надбавки не должен превышать 200% оклада.

Размер ежемесячной надбавки за особые условия гражданской службы регулируется на законодательном уровне Указом Президента «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих» и определяется в следующих границах (табл. 7):

Таблица 7 – Размер надбавок за особые условия гражданской службы

|  |  |
| --- | --- |
| Группа должностей | Размер надбавки от суммы оклада |
| Высшая | 150-200% |
| Главная | 120-150% |
| Ведущая | 90-120% |
| Старшая | 60-90% |
| Младшая | до 60% |

3) ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, размер и порядок выплаты которой определяются Постановлением Правительства РФ. Она назначается гражданским служащим, имеющим в силу своих должностных обязанностей допуск к сведениям, составляющим государственную тайну.

Дополнительно к ежемесячной процентной надбавке указанной выше в Министерстве может уплачиваться надбавка за стаж работы в структурных подразделениях по защите государственной тайны в следующих размерах:

* 5% - при стаже работы от 1 до 5 лет;
* 10% - при стаже работы от 5 до 10 лет;
* 15% - при стаже работы от 10 лет и выше.

4) премии, размер и порядок оплаты которых зависят от выполнения государственным служащим особо важных задач и определятся руководителем Министерства имущественных отношений с учетом обеспечения задач и функций государственного органа, исполнения должностного регламента.

Максимальный размер премий законом не ограничен, однако в фонде оплаты труда федеральных гражданских служащих в расчете на год предусматриваются средства для выплаты премий в размере двух окладов денежного содержания;

5) ежемесячное денежное поощрение, выплачиваемой государственным служащим регулярно в размерах, установленных по федеральным государственным органам дифференцированно законодательными и иными нормативно-правовыми актами. Так, данную дополнительную выплату можно рассматривать как форму материального стимулирования успешного выполнения служебных обязанностей по замещаемой должности;

6) единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь. На их выплату в фонде оплаты труда Министерства имущественных отношений предусмотрены средства в расчете на год в размере 3 должностных окладов. При этом данные выплаты входят в денежное содержание государственного гражданского служащего. Примерами случаев оказания материальной помощи в Министерстве имущественных отношений Ставропольского края можно назвать: рождение ребенка, бракосочетание, смерть близкого родственника и др.

Также помимо методов материального стимулирования в Министерстве имущественных отношений за успешное и добросовестное исполнение своих должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности к нему применяются следующие виды нематериальных поощрений:

* досрочное присвоение квалификационного разряда;
* объявление благодарности;
* награждение почетной грамотой;
* награждение ценным подарком;
* награждение государственными наградами в соответствии с законодательством и др.

Для оценки мотивации профессиональной деятельности нами было проведено тестирование среди сотрудников Министерства имущественных отношений Ставропольского края. Для чего была взята за основу методика «Тест Индивидуальной Мотивации», разработанная лабораторией «Гуманитарные технологии» на базе факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова и направленная на выявление основных мотивов, стимулирующих государственных служащих в процессе трудовой деятельности (Приложение В).

В тестировании приняли участие 40 служащих. Им необходимо было выбрать один из предложенных ответов на каждый из предложенных вопросов.

Интерпретация результатов теста индивидуальной мотивации позволила выявить определенные особенности мотивационной сферы государственных служащих Министерства имущественных отношений (Приложение Г).

Проанализировав ответы опрошенных, мы видим достаточно высокий уровень ориентации на профессиональные достижения, а также стремление проявлять себя. Менее ориентированы респонденты на познание нового и расширение сферы деятельности и общения.

Мотивация профессиональной деятельности большинства респондентов обусловлена таким внешним фактором как карьерные достижения (40% всех опрошенных). На одном уровне у опрошенных стоит ориентация на определенные выгоды и финансовые достижения (по 30% опрошенных).

Во взаимоотношениях с коллегами большинство респондентов (50%) стремятся поддерживать контакты с ними, менее ориентируются на командную работу и реализацию своих коммуникативных навыков.

В профессиональной деятельности опрошенных государственных служащих Министерства имущественных отношений ярко выражено стремление к профессиональному развитию (90% всех опрошенных), напротив, у небольшого количества опрошенных отмечается ориентация на выполнение определенных интересных и познавательных задач.

Наиболее важным фактором определенности в профессиональной деятельности для большинства опрошенных является уверенность в стабильности работы – так ответили 50% всех опрошенных сотрудников. На втором месте для респондентов является наличие социальных льгот (30% опрошенных).

Творческий потенциал большинства сотрудников Министерства имущественных отношений Ставропольского края выражается в реализации и воплощении своих идей – 80% всех ответов. В качестве основного преимущества в профессиональной деятельности опрошенные назвали престижность государственной службы (80%), менее – статус государственного служащего (20%). Общественное признание в качестве преимущества не назвал ни один респондент.

Наиболее неблагоприятным фактором опрошенные назвали профессиональные перегрузки (60%), меньшие неудобства опрошенным доставляют перенапряжения и отсутствие комфорта на рабочем месте (30% и 10% соответственно).

Таким образом, анализируя полученные результаты исследования мотивации государственных служащих Министерства имущественных отношений Ставропольского края, можно сделать следующие выводы.

Наблюдается готовность сотрудников Министерства имущественных отношений к достижению высоких результатов в процессе своей деятельности, стремление к получению новых знаний и умений, ориентация на выполнение содержательной и познавательной работы. Стоит отметить, что свою самореализацию в профессиональном плане государственные служащие связывают с повышенной материальной отдачей, хорошим материальным вознаграждением, а также наличием определенных социальных льгот и личных выгод.

В структуре мотивации государственных служащих Министерства имущественных отношений большое значение имеет возможность взаимодействовать с другими людьми в процессе деятельности, налаживать и поддерживать контакты с коллегами по работе, ориентация на развитие и поддержание дружеских отношений и благоприятный психологический климат в коллективе,.

Полученные данные исследования также свидетельствуют, что для государственных служащих значительную роль играют уровень престижности своего положения, выполняемой работы и признание со стороны руководства.

Кроме того, данные тестирования выявляют определенную потребность государственных служащих в стабильности работы, обеспечении социальной защищенности и уверенности в завтрашнем дне. Служащие заинтересованы в определенности в деятельности, нормированном графике рабочего времени, в наличии благоприятных условий работы.

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о том, что у сотрудников Министерства имущественных отношений Ставропольского края имеется определенная мотивационная готовность к участию в переменах и изменениях, к познанию нового и расширению сферы деятельности при наличии определенных материальных благ, некоторого количества социальных льгот или их сочетании.

Для стабилизации кадрового состава гражданской службы необходима комплексная система мотивации персонала. Мы предлагаем разработать и предложить к внедрению усовершенствованную систему мотивации и стимулирования сотрудников Министерства имущественных отношений Ставропольского края.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА МИНИСТЕРСТВА ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

**3.1 Предложения по совершенствованию методов стимулирования деятельности персонала организации**

На основе проведенного нами исследования мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Министерства имущественных отношений, была доказана недостаточная эффективность существующей системы стимулирования. Результаты проведенного опроса сотрудников показали наличие следующих аспектов системы стимулирования и мотивации:

* направленность на достижение высоких результатов в своей профессиональной деятельности;
* зависимость профессиональной деятельности от повышенной материальной отдачи;
* стремление поддерживать благоприятный психологический климат;
* потребность государственных служащих в стабильности работы.

Мы считаем, что система стимулирования труда **государственных служащих** Министерства имущественных отношений **будет эффективной при сбалансированном подходе к выбору средств материальной и нематериальной мотивации, которые в нашем случае должны ориентироваться на усиление нематериальной сферы мотивации.**

Нами предлагается несколько способов совершенствования системы мотивации труда государственных служащих Министерства имущественных отношений Ставропольского края:

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда

Наибольшая сложность управления процессом мотивации и стимулирования обусловлена недостаточным денежным содержанием государственных служащих, а также его независимость от фактических результатов труда, уровня инфляции и прожиточного минимума нашего региона.

Проанализировав подходы к развитию стимулирующей функции оплаты труда разных авторов (Н.А. Волгин, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин и др.) мы пришли к выводу, о необходимости пересмотра размеров базовых окладов путем их увязки с величиной прожиточного минимума региона для повышения покупательной способности денежного содержания государственных служащих.

1. Повышение квалификации государственного служащего

В качестве инновации повышения квалификации мы предлагаем в Министерстве имущественных отношений создание «корпоративного университета», функционирующего путем взаимодействия образовательных учреждений и кадровой службы организации. Данная система обучения должна осуществляться в следующих направлениях:

* анализ служащих на соответствие профессиональной модели компетенций с целью выявления потребности знаний и навыков;
* разработка и адаптация обучающих программ, отражающих специфику деятельности Министерства;
* создание в структуре организации отдела обучения, курирующего образовательный процесс;
* накопление и обновление информационной обучающей базы внутри организации.

Мы считаем, что необходимо проводить работу в рамках развития возможностей дистанционного повышения квалификации (проведение и внедрение многоуровнего личностно-ориентированного обучения).

1. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений.

Сотрудники Министерства имущественных отношений могут быть привлечены к решению таких задач, как:

* составление планов подразделений на текущий период,
* контроль трудовой и исполнительской дисциплины,
* определение коэффициентов трудового участия,
* внедрение инновационных проектов и предложений и др.

Данный метод может быть довольно эффективным, поскольку подчиненный знает все нюансы и тонкости своей работы, то его совет может оказаться весьма полезен. К тому же решения, разработанные с участием подчиненного, будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

Большой эффективностью обладает такой вид нематериального стимулирования как стимулирование свободным временем, которое предлагается нами использовать в Министерстве имущественных отношений в трех вариантах:

1. Предоставление сотрудникам дополнительного отпуска. Отпуск обычно предоставляется за специфический труд или за особые условия труда. Стимулирующая функция предоставления государственным служащим дополнительных отпусков заключается в закреплении кадров в Министерстве и по определенным специальностям.

Мы предлагаем усовершенствовать данную систему путем создания так называемых банков отпусков, которые включали бы в себя оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

1. Работа по свободному графику. Суть этого варианта состоит в том, что работнику предоставляется право самому определять режим работы (время начала, окончания и продолжительности рабочего дня). Естественно, что работа по свободному графику не должна нарушать ход производственного процесса и вызывать снижение эффективности и качества выполняемых работ. Поэтому таким правом могут наделяться только проверенные и дисциплинированные государственные служащие, умеющие рационально планировать свой рабочий день.
2. Сокращение продолжительности рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда. Стимулирующая функция заключается в заинтересованности служащего в снижении потерь рабочего времени, повышении эффективности и качества выполняемой работы.

Проанализировав практику деятельности государственных служащих Министерства имущественных отношений, мы не обнаружили гибких льгот. Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников.

Мы предлагаем разработать компенсационные пакеты, в которые будут включены бесплатные или льготные обеды для персонала, аренда спортзала или бассейна, медицинская страховка сотрудников.

Считаем, что мотивация государственных служащих Министерства имущественных отношений должна строиться таким образом, что бы эта служба была интересна и престижна и для молодых квалифицированных специалистов. Именно они должны составлять большинство государственных служащих Министерства имущественных отношений. Для этого необходимо:

* при помощи средств массовой информации заинтересовывать молодых специалистов. Размещать специальные сюжеты по местному телевидению и радио.
* специально для молодых государственных служащих Министерства должен быть арендованы на определенные часы спортзал, бассейн.
* учеба за счет учреждения.

Дополнительным методом формирования мотивации у госслужащего является профессиональный рост. Кадровые службы слабо используют планирование карьеры в качестве фактора стимулирования государственного служащего. Многие чиновники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется, во-первых, недостатками в работе с резервами кадров, во-вторых, несовпадением оценок, представлений госслужащего и государственного органа о потенциальных возможностях служащих и, наконец, как это ни парадоксально, нововведениями на государственной службе. Если в результате выборов в государственный орган приходит новый руководитель, он, как правило, приводит свою команду, вносит коррективы в структуру и персональный состав аппарата. И тогда надежды многих госслужащих на продвижение по службе остаются нереализованными.

Мы предлагаем использовать зарубежный опыт стимулирования профессионального развития путем введения системы сопровождения карьеры государственного служащего, начиная с приема на работу до увольнения. Такой подход позволит видеть работнику перспективу работы, что в свою очередь, дает уверенность и стремление к повышению своего профессионального уровня.

Замещение должностей по иерархии управления, по нашему мнению, необходимо проводить на конкурсной основе, начиная с должностей ведущего специалиста и начальников соответствующих отделов. При этом необходимо учитывать:

1. квалификацию;

2. стаж работы;

3. результаты аттестации;

4. результаты индивидуального анкетирования;

5. результаты коллективного анкетирования.

При составлении плана карьерного роста руководителей и специалистов мы предлагаем реализовать следующие действия:

1) рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарате управления;

2) определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности;

3) предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности;

4) оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знания менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита;

5) учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменой сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Следует отметить, что план карьеры того или иного сотрудника может и должен корректироваться в соответствии с течением времени и изменениями в условиях функционирования организации в целом и отдельного служащего в частности. Так, корректировке могут подвергаться: область карьерного планирования, сроки занятия тех или иных должностей, сроки повышения квалификации, перемещение служащего внутри администрации и т.п.

Обязательным к формированию мы считаем план развития карьеры тех служащих, которые характеризуются:

* высокой карьерной мотивацией;
* высоким уровнем качества выполняемых обязанностей в течение ряда последних лет;
* положительным заключением аттестационной комиссии;
* профессиональной компетентностью и эрудицией;
* наличием рекомендаций другой организации в случае, если работник поступил (переведен) на работу с нее;
* психологической адаптивностью к требуемой деятельности.

Планирование карьеры служащих мы рекомендуем выполнять руководителю отдела организационной и кадровой работы при консультации с министром и его заместителем. Все это обеспечивает составление грамотного и точного плана карьеры работника, отвечающего потребностям Министерства и интересам самого работника.

В контексте мероприятий по совершенствованию методов стимулирования труда служащих Министерства имущественных отношений считаем целесообразным также размещение информации о профессиональных достижениях сотрудников в средствах массовой информации: на телевидении и радио, в печатных органах, на страницах и в блогах сети Интернет.

Безусловно, со временем, могут появляться все новые и новые методы мотивации труда государственных служащих. В настоящее время эта отрасль только начинает развиваться и еще требует серьезных исследований и новых подходов.

**3.2 Организационная эффективность предлагаемых мероприятий**

Таким образом, все мероприятия по совершенствованию методов стимулирования персонала Министерства имущественных отношений сводятся к следующему:

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда

Эффективность данного новшества сводится к тому, что оно повысит заинтересованность государственных служащих Министерства в отношении своих обязанностей, так как напрямую от этого будет зависеть размер их заработной платы.

По аналогии с другими организациями применение данной формы оплаты труда позволило значительно улучшить как общие, так и специфические показатели результативности деятельности сотрудников. Следовательно, можно утверждать, что внедрение новой системы оплаты труда даст положительный результат в Министерстве имущественных отношений.

1. Создание «корпоративного университета» в рамках повышения квалификации

 Корпоративный университет на каждом предприятии может существовать в разных формах. В Министерстве имущественных отношений мы предлагаем использовать его виртуальную форму, то есть назначить в организации группу лиц, ответственных за проведение образовательных и аттестационных мероприятий, а так же за систему стимулирования сотрудников к обучению. При этом в качестве источников новой информации мы предлагаем приглашать специальных тренеров из специализированных компаний.

Основная заслуга внедрения «корпоративного университета» заключается в том, что он не только обеспечивает новые знания и опыт, но и отслеживает, чему именно нужно обучить сотрудников на каждом этапе развития организации. Данное нововведение в Министерстве позволит отслеживать соответствие уровня подготовки сотрудников потребностям организации, а также будет направлено на формирование понимания сотрудниками основных принципов [корпоративной культуры](http://hr-ru.com/2009/10/korporativnaya-kultura/).

В рамках корпоративного университета организации также будет находится такие вопросы как подготовка новых потенциальных сотрудников (работа с кадровым резервом, сотрудничество с ВУЗами) и переподготовка и повышение квалификации государственных служащих. Несомненно, это также будет нести положительный эффект для Министерства имущественных отношений, поскольку представление возможности повышать свою квалификацию дает служащему уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перпективы продвижения по служебной лестнице. Как следствие, это порождает рвение и добросовестное отношение к работе.

1. Привлечение подчиненных к формированию целей и принятию решений

Данная рекомендация направлена на улучшение специфический показателей результативности деятельности сотрудника. Как следствие, преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция сотрудников организации. На наш взгляд, вовлечение работников в принятие решений не только повысит информированность о деятельности организации, но и будет способствовать ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций.

Наделение сотрудников дополнительными полномочиями и повышенный уровень ответственности даст возможность ускорить профессиональный рост и станет серьезным стимулирующим фактором. Ведь практически каждый работник стремится к тому, чтобы принимать участие в решении значимых для предприятий вопросов.

1. Стимулирование свободным временем

Применение данного метода, по нашему мнению, будет способствовать повышению эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников Министерства имущественных отношений, поскольку регулирует поведение сотрудников с помощью изменения времени занятости.

1. Создание «компенсационных пакетов» льгот

Система компенсационных льгот, предлагаемая для внедрения в Министерстве имущественных отношений, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ («Положение о системе социальных льгот»), в котором будут определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Экономическая сущность данного документа заключается в управлении ростом производительности труда как отдельного сотрудника, так и организацией в целом. Структура и содержание Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При внедрении данной системы необходимо довести до всех сотрудников информацию о ней, тем самым обеспечить максимальную доступность.

1. Планирование карьерного роста

Данное направление непременно будет нести положительный эффект, поскольку осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации это позволит располагать в нужное время персоналом соответствующей квалификацией. Индивидуальный подход позволит наиболее полно раскрыть потенциал каждого служащего, для которого положительным эффектом может стать получение возможности развития тех или иных навыков, необходимых для дальнейшего продвижения по служебной лестнице. Кадровое планирование так же создает условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Поскольку людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован и высокий и постоянный заработок.

Таким образом, применение вышеназванных рекомендации позволит существенно улучшить систему стимулирование персонала в Министерстве имущественных отношений, и как следствие, повысить показатели результативности деятельности персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мы пришли к выводу, что интерес к проблемам стимулирования возник еще до появления теории управления как науки. Научному изучению причин активности человека положили начало великие мыслители древности – Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ [4]. А самым первым из применяемых приемов был метод «кнута и пряника» [1]. В последствие, разработкой сущности этого понятия занимались такие знаменитые исследователи, как Ф.У. Тейлор, Э.Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Г. Герцберг и др.

Несмотря на многообразие подходов к определению сущности стимулирования, до сих пор не сложилось единого представления о понятийном аппарате стимулирования.

На наш взгляд, стимулирование можно определить как стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Мы считаем, что важно понимать, что это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ.

Проанализировав различные точки зрения, мы пришли к выводу, что наиболее распространенной является классификация на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Однако мы предлагаем укрупненно все методы стимулирования сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов;

2. Управление по целям;

3. Обогащение труда;

4. Система участия.

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала. При этом, на наш взгляд, у конкретного предприятия не может быть стандартного пакета стимулов, а стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

В ходе написания диплома нами была проанализирована система стимулирования персонала, применяемая в Министерстве имущественных отношений Ставропольского края.

Так, мы выяснили, что все вопросы оплаты труда и различных форм стимулирования в организации регулируются на законодательном уровне. Денежное содержание государственного служащего Министерства имущественных отношений состоит из должностного оклада в соответствии с замещаемой им должностью, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат (надбавка к должностному окладу за выслугу лет, за особые условия гражданской службы, за особые условия гражданской службы, премии и др.).

Также в организации применяются и некоторые виды морального стимулирования: объявление благодарности, награждение почетной грамотой, награждение государственными наградами в соответствии с законодательством и др.

Для оценки мотивации профессиональной деятельности нами было проведено тестирование среди сотрудников организации. Проанализировав результаты, мы пришли к выводу о наличии определенной мотивационной готовности у государственных гражданских служащих Министерства имущественных отношений к участию в переменах и изменениях, к познанию нового и расширению сферы деятельности при наличии определенных материальных благ, некоторого количества социальных льгот или их сочетании.

Для стабилизации кадрового состава гражданской службы необходима комплексная система мотивации персонала. Нами была разработана усовершенствованная система мотивации и стимулирования сотрудников в рамках следующих направлений:

* внедрение новой системы оплаты труда;
* создание «корпоративного университета» обучения;
* вовлечение сотрудников в принятие решений;
* создание банков отпусков в рамках стимулирования свободного времени;
* система гибких льгот;
* планирование карьерного роста.

По аналогии с опытом других организации можно утверждать, что применение данных рекомендаций позволит Министерству имущественных отношений Ставропольского края не только повысить показатели результативности труда своих сотрудников, но и повысить заинтересованность в труде, снизить уровень конфликтности и улучшить социально-психологический климат в организации.

СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Положение о Министерстве имущественных отношений Ставропольского края от 6 марта 2012 года №137.

Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года №112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».

Указ Президента Российской Федерации №1252 от 25.08.2008 «О комиссии при Президенте Российской Федерации по формированию и подготовке резерва управленческих кадров».

Федеральный закон от 27 июля 2004 года №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Закон Ставропольского края от 1 марта 2005 года №4-кз «О некоторых вопросах государственной гражданской службы Ставропольского края».

1. Постановление Губернатора Ставропольского края от 25 июля 2008 г. №596 «Об утверждении положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Ставропольского края».
2. Постановление Губернатора Ставропольского края №37 от 26.01.2009 «Об утверждении положения о формировании, ведении, подготовке и использовании резерва управленческих кадров ставропольского края».
3. Постановление Губернатора Ставропольского края №777 от 17.12.2009 «Об утверждении порядка подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров Ставропольского края».
4. Постановление Губернатора Ставропольского края №978 от 26.11.2008 «Об организации работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Ставропольского края».
5. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. [Текст]/ В.В. Авдеев – М.: Финансы и статистика, 2010.

Андреева И.В. Организационное поведение [Текст] / И.В. Андреева, В.А. Спивак. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2009. – 290 с.

1. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст]/ Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш – Мн.: Интерпрессервис, 2008.

Блинов, А.О., Василевская, О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. [Текст]/ А.О. Блинов, О.В. Василевская. - М.: ГЕЛАН, 2009.

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст]/ В.И. Бовыкин - М.: Экономика, 2009. - 288с.
2. Большаков А.С. Менеджмент [Текст]/А. С. Большаков – Санкт-Петербург: «Питер», 2009. — 160 с.

Бухалков М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 329 с.

Вересов Н.Н. Психология управления [Текст] / Н.Н. Вересов. – М.: МОДЭК, 2010. – 309 с.

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2008. – 497 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 2010. – 456 с.

Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» [Текст]/ О.С. Виханский. – М.: МГУ, 2010.

Войтик, И.М. Основы оценки персонала: Учеб. Пособие [Текст]/ И.М. Войтик. – Новосибирск: СибАГС, 2008.

1. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента [Текст]/ Р.С. Галькович, В.И. Набоков - М.: ИНФРА - М, 2009. - 534с.

Глухов В.В. Основы менеджмента [Текст] / В.В. Глухов. – СПб.: «Спец. Литература», 2009. – 298 с.

Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала [Текст]/ В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2009.

Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебник для вузов [Текст]/ Н.А. Горелов. – М.:НОРМА-ИНФРА-М, 2008.

1. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст]/ В.Я.Горфинкель. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 431 с.
2. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 325 с.

Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды [Текст]/ А.А. Деркач. – М.: Инфра-М, 2010.

Доронина, И.В., Черноскутов, В.Е. Стимулирование и развитие персонала: Учеб.-метод.комплекс [Текст]/ И.В. Доронина, В.Е. Черноскутов. - Новосибирск: СибАГС, 2011.

1. Друкер П. Управление нацеленное на результаты пер с англ. [Текст]/ П. Друкер - М.: Технологическая Школа бизнеса, 2009. – с.212.
2. Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте: Учебное пособие [Текст]/ В.П. Дудяшова - Кострома: издательство КГТУ, 2010. - 370с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2011. – 329 с.

Журавлев, П.В. и др. Технология управления персоналом [Текст]/ П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов. – М.: Экзамен, 2010.

1. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. [Текст]/ Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. - СПб: УЭФ, 2008.- с.229.

Захаров Н.Л. Загадка русской души, или особенности мотивации российского персонала [Электронный ресурс] / Н.Л. Захаров / Персональный сайт доктора социологических наук Н.Л. Захарова [www.znl.boom.ru](http://www.znl.boom.ru).

Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего [Текст] / Н.Л. Захаров. – М.: РАГС, 2008. – 95 с.

Иванцевич, Дж., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст]/ Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2008.

1. Иванченко В.М. Методы управления на предприятии [Текст]/ В.М. Иванченко – М.: «ЮНИТИ», 2008. – 143с.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]/ Е.П. Ильин - СПб. Проспект, 2010. - 300с.
3. Карташова Л.В. Поведение в организации [Текст] / Л.В. Карташова, Т.В., Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-Л, 2009. – 387 с.
4. Кнышова Е.Н. Менеджмент [Текст] / Е.Н. Кнышова. – М.: Форум, 2009. – 304 с.

Кохно, П.А. и др. Менеджмент [Текст]/ П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Комаров.– М.: Финансы и статистика, 2010.

1. Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю [Текст] / М.Н. Кулапов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. – 209 с.
2. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие [Текст] / Д.К. Лафта. – М.: Русская деловая литература, 2009. – 239 с.
3. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие [Текст] / Л.И. Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2011. – 309 с.

Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии [Текст]/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2008.

1. Марьянов Н.Л. Управление персоналом организаций [Текст]/ Н.Л. Марьянов – М.: Академический проект, 2010. – 464 с.

Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие [Текст]/ М.Н. Мельникова. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2010.

1. Методы управления персоналом [Электронный ресурс] / Сайт кадрового агентства «Persona-nova» www.persona-nova.ru
2. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2008. - 275 с.
3. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. [Текст]/ С.К. Мордвин – СПб.: Питер, 2009. – 288 с.

# Мотивирующие факторы на государственной службе. Аналитический обзор [Электронный ресурс] / Официальный сайт «Федеральный портал управленческих кадров» www.rezerv.gov.ru.

1. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации [Текст]/ Н.И. Мурашко – Казань: «Компас», 2009.

Мэскон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. [Текст]/ М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф.Хедоури – М.: Дело, 2011.

1. Нирмайнер Р. Мотивация [Текст] / Р. Нирмайнер. – М.: Издательство ОМЕГА-Л, 2009. – 321 с.
2. Носкова О.Г. Психология труда [Текст] / О.Г. Носкова. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 384 с.
3. Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации [Текст] / Д.М. Овсянко. - М., 2008. – 498 с.

Потапов С.В. Как управлять персоналом [Текст] / С.В. Потапов. – М.: ЭКСМО, 2009. – 398 с Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Менеджмент персонала [Текст]/ С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2008.

1. Пугачев В.П. Руководство персонала организации [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 376 с.
2. Резник С.Д. Персональный менеджмент [Текст]/ С.Д. Резник – М.: ИНФРА-М, 2009. – 622 с.
3. Рогожин С.В. Теория организации [Текст] / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2011. – 302 с.
4. Розанова В.А. Психология управленческой деятельности [Текст]/ В.А. Розанова – М.: Экзамен, 2008. – 192 с.
5. Романов В.Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика [Текст] / В.Л. Романов. – М.: РАГС, 2009. – 311с.
6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент работников[Текст]/ С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко - М.: Зевс, 2010. - 520с.

Скопылатов, И.А., Ефремов, О.Ю. Управление персоналом [Текст]/ И.А. Сколыпатов, Ю.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2010.

Сотникова, С.И. Управление карьерой: Уч. пос. [Текст]/ С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

1. Смагина И.А. Гарантии как элемент административно-правового статуса государственного и муниципального служащего [Текст] / И.А. Смагина. – М., 2008. – 398 с.
2. Смирнов Э.А. Основы теории организации [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 486 с.
3. Чернова Е. Повышение мотивации труда государственных служащих [Текст] / Е. Чернова // Кадровик. – 2009. - №3. – С. 45-55.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций [Текст] / С.В. Шекшня. - М., 2009. – 110 с.
5. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений [Текст]/ В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель - М.: Высшая школа - 2009. - 369с.
6. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. - М.: Инфра-М-Норма, 2008. – 229 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

ПОЛОЖЕНИЕ

о Министерстве имущественных отношений Ставропольского края

* 1. Министерство имущественных отношений Ставропольского края (далее - министерство) является органом исполнительной власти Ставро­польского края, осуществляющим государственное управление и норматив­но-правовое регулирование в сфере имущественных и земельных отношений, за исключением отношений, связанных с планированием, рациональным ис­пользованием и охраной земель сельскохозяйственного назначения, а также в сфере финансового оздоровления и банкротства в пределах своей компетен­ции.
  2. В своей деятельности министерство руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, феде­ральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Фе­дерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федера­ции, Уставом (Основным Законом) Ставропольского края, законами Ставро­польского края, иными нормативными правовыми актами Ставропольского края, а также настоящим Положением.
  3. Министерство осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими органами исполнительной власти Ставропольского края, федераль­ными органами исполнительной власти и их территориальными органами, органами местного самоуправления муниципальных образований Ставро­польского края (далее - органы местного самоуправления), организациями и гражданами.

УТВЕРЖДЕНО

Постановлением Губернатора Ставропольского края

06 марта 2012 г. № 137

* 1. Министерство является юридическим лицом и обладает всеми пра­вами, предусмотренными гражданским законодательством Российской Феде­рации для юридических лиц, имеет самостоятельный баланс, печать с изо­бражением Государственного герба Российской Федерации и своим наиме­нованием, иные печати, штампы и бланки, необходимые для деятельности министерства, а также счета, открываемые в соответствии с законодательст­вом Российской Федерации.
  2. Сокращенное наименование министерства - Минимущество края.
  3. Имущество министерства является государственной собственностью Ставропольского края и закреплено за министерством на праве оперативного управления. Финансирование расходов на содержание министерства осуще­ствляется за счет средств бюджета Ставропольского края.
  4. Местонахождение министерства: г. Ставрополь.

II. Основные задачи

* 1. Основными задачами министерства являются:
     1. обеспечение эффективного управления, распоряжения, а также ра­ционального использования имущества, находящегося в государственной собственности Ставропольского края, в том числе земельных участков и до­лей в праве общей собственности на земельные участки (далее - имущество, находящееся в государственной собственности Ставропольского края);
     2. защита имущественных прав и законных интересов Ставропольского края как собственника;
     3. осуществление приватизации имущества, находящегося в государст­венной собственности Ставропольского края, в соответствии с законодатель­ством Российской Федерации и законодательством Ставропольского края;
     4. создание и обеспечение функционирования системы учета имущест­ва, находящегося в государственной собственности Ставропольского края;
     5. участие в установленном порядке в проведении разграничения госу­дарственной собственности на имущество на собственность Российской Фе­дерации, собственность субъектов Российской Федерации и муниципальную собственность муниципальных образований Ставропольского края в соответ­ствии с разграничением полномочий между федеральными органами госу­дарственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления;
     6. проведение в пределах своих полномочий мероприятий в области финансового оздоровления и банкротства, повышение эффективности управ­ления в государственных унитарных предприятиях Ставропольского края (далее - государственное унитарное предприятие), иных юридических лицах, акции, доли в уставных (складочных) капиталах которых находятся в госу­дарственной собственности Ставропольского края, в соответствии с законо­дательством Российской Федерации и законодательством Ставропольского края.

На министерство могут быть возложены иные задачи в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством Ставрополь­ского края.

III. Полномочия

9. Министерство в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

9.1. Разрабатывает:

* + - 1. проекты законов Ставропольского края, правовых актов Губернатора Ставропольского края, Правительства Ставропольского края и другие доку­менты, по которым требуется решение Губернатора Ставропольского края или Правительства Ставропольского края, по вопросам, относящимся к уста­новленной сфере деятельности министерства, для внесения их Губернатору Ставропольского края и в Правительство Ставропольского края;
      2. предложения для Губернатора Ставропольского края, Правительства Ставропольского края по проектам федеральных законов и иных норматив­ных правовых актов федеральных органов государственной власти в области управления и распоряжения имуществом государственной собственности, финансового оздоровления и банкротства, направленных Губернатору Став­ропольского края, в Правительство Ставропольского края для внесения заме­чаний, предложений, отзывов и поправок к ним;
      3. предложения для федеральных органов государственной власти по проектам федеральных законов и иных нормативных правовых актов феде­ральных органов государственной власти, направленным непосредственно в министерство;
      4. предложения для федеральных органов исполнительной власти по участию Ставропольского края в реализации федеральных целевых программ в области управления и распоряжения имуществом государственной собст­венности;
      5. краевые целевые программы в области управления и распоряжения имуществом, находящимся в государственной собственности Ставрополь­ского края;
      6. ведомственные целевые программы в области управления и распо­ряжения имуществом, находящимся в государственной собственности Став­ропольского края, утверждает и реализует их;
      7. предложения об отчуждении имущества, включенного в перечень имущества государственной (краевой) собственности, включаемого в казну Ставропольского края (далее - имущество казны), и вносит их для рассмот­рения в установленном порядке в Правительство Ставропольского края;
      8. предложения для Правительства Ставропольского края об установ­лении порядка определения размера арендной платы, а также порядка, усло­вий и сроков внесения арендной платы за использование земельных участ­ков, находящихся в государственной собственности Ставропольского края, и земельных участков, государственная собственность на которые не разграни­чена;
      9. на основании предложений органов государственной власти и орга­нов местного самоуправления и вносит для рассмотрения в установленном порядке в Правительство Ставропольского края:

а) предложения по передаче имущества, находящегося в собственности Российской Федерации, в государственную собственность Ставропольского края;

б) предложения по передаче имущества, находящегося в государствен­ной собственности Ставропольского края, в федеральную или муниципаль­ную собственность;

в) предложения по передаче имущества муниципальной и иной формы собственности в государственную собственность Ставропольского края;

г) предложения по разграничению муниципального имущества между муниципальными районами, поселениями и городскими округами Ставро­польского края;

* + - 1. по предложению органа исполнительной власти Ставропольского края, на который возложена координация и регулирование деятельности в соответствующей отрасли (сфере управления), вносит для рассмотрения в ус­тановленном порядке в Правительство Ставропольского края проекты право­вых актов о создании государственных унитарных предприятий, государст­венных бюджетных учреждений Ставропольского края, государственных ка­зенных учреждений Ставропольского края, автономных учреждений Ставро­польского края (далее соответственно - бюджетное учреждение, казенное учреждение, автономное учреждение), открытых акционерных обществ, об­ществ с ограниченной ответственностью, 100 процентов акций, долей кото­рых находятся в государственной собственности Ставропольского края;

И) по предложению заинтересованного органа исполнительной власти Ставропольского края, осуществляющего функции и полномочия учредителя (далее - учредитель), вносит для рассмотрения в установленном порядке в Правительство Ставропольского края проекты правовых актов Правительст­ва Ставропольского края:

а) о ликвидации государственных унитарных предприятий, бюджетных учреждений, казенных учреждений, автономных учреждений, иных юриди­ческих лиц с участием Ставропольского края;

б) о создании бюджетных учреждений, казенных учреждений, авто­номных учреждений (далее - государственные учреждения) путем изменения типа существующих государственных учреждений;

12) на основании согласованных предложений учредителя и государст­венного учреждения вносит для рассмотрения в установленном порядке в Правительство Ставропольского края проекты правовых актов Правительст­ва Ставропольского края:

а) о согласовании бюджетному учреждению распоряжения особо цен­ным движимым имуществом, балансовая стоимость которого превышает 1 ООО тыс. рублей, закрепленным за ним министерством или приобретенным бюджетным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем, на приобретение этого имущества, а также недвижимым имуществом, влеку­щим отчуждение такого имущества из государственной собственности Став­ропольского края;

б) о согласовании автономному учреждению распоряжения недвижи­мым имуществом и особо ценным движимым имуществом, балансовая стои­мость которого превышает 1 ООО тыс. рублей, закрепленным за ним мини­стерством или приобретенным автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем, на приобретение этого имущества, влекущим отчуждение такого имущества из государственной собственности Ставро­польского края;

в) о согласовании казенному учреждению распоряжения недвижимым имуществом и движимым имуществом, балансовая стоимость которого пре­вышает 1 ООО тыс. рублей, закрепленным за ним министерством или приоб­ретенным казенным учреждением за счет средств, выделенных ему учреди­телем, на приобретение этого имущества, влекущим отчуждение такого имущества из государственной собственности Ставропольского края;

* + - * 1. прогнозные данные о поступлении в бюджет Ставропольского края доходов от приватизации и использования имущества, находящегося в госу­дарственной собственности Ставропольского края, а также средств от прода­жи акций, находящихся в собственности Ставропольского края, для пред­ставления их в министерство финансов Ставропольского края;
        2. прогнозные данные о поступлении в бюджет Ставропольского края доходов от части прибыли государственных унитарных предприятий, ос­тающейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей;
        3. административные регламенты предоставления государственных услуг министерством, в том числе в электронной форме и утверждает их.

1. На основании предложений органов исполнительной власти Став­ропольского края подготавливает и вносит для рассмотрения в установлен­ном порядке в Правительство Ставропольского края:
   1. предложения по формированию перечня особо значимых для эконо­мики Ставропольского края имущественных объектов государственной (краевой) собственности, которые могут быть приватизированы только по со­гласованию с Думой Ставропольского края, и внесению в него изменений;
   2. предложения об использовании и прекращении действия специаль­ного права на участие Ставропольского края в управлении акционерными обществами («золотой акции»);
   3. предложения о внесении изменений в перечень стратегических от­крытых акционерных обществ, имеющих акции, находящиеся в государст­венной собственности Ставропольского края.
2. На основании предложений органов исполнительной власти Став­ропольского края, органов местного самоуправления, государственных уни­тарных предприятий, иных юридических и физических лиц подготавливает и вносит для рассмотрения в Правительство Ставропольского края проект про­граммы приватизации объектов государственной (краевой) собственности.
3. Выступает:
   1. государственным заказчиком в порядке и случаях, установленных законодательством Российской Федерации и законодательством Ставрополь­ского края, при размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд Ставропольского края за счет средств бюджета Ставропольского края;
   2. главным администратором доходов бюджета Ставропольского края в соответствии с законом Ставропольского края о бюджете Ставропольского края на соответствующий финансовый год, главным распорядителем и полу­чателем средств бюджета Ставропольского края, предусмотренных на со­держание министерства и реализацию возложенных на министерство функ­ций;
   3. заказчиком работ по определению кадастровой стоимости земельных участков на территории Ставропольского края.
4. Осуществляет:
   1. издание в пределах своей компетенции, в том числе совместно с другими органами исполнительной власти Ставропольского края, норматив­ных правовых актов, обязательных для исполнения на территории Ставро­польского края, а также иных правовых актов, разъяснение по их примене­нию;
   2. полномочия общего собрания:

акционеров акционерного общества, 100 процентов акций которого на­ходятся в государственной собственности Ставропольского края;

участников общества с ограниченной ответственностью 100 процентов уставного капитала которого принадлежит Ставропольскому краю;

* 1. назначение представителей Ставропольского края в органы управле­ния и ревизионные комиссии акционерных обществ, в отношении которых принято решение об использовании специального права на участие Ставро­польского края в управлении акционерными обществами («золотой акции»), и организацию их деятельности;
  2. выдвижение кандидатов в органы управления и ревизионные комис­сии юридических лиц, акции, доли в уставных (складочных) капиталах кото­рых находятся в государственной собственности Ставропольского края, по представлению органов исполнительной власти Ставропольского края, на ко­торые возложены координация и регулирование деятельности в соответст­вующих отраслях (сферах управления);
  3. выдачу в установленном порядке и в случаях, предусмотренных за­конодательством Российской Федерации и законодательством Ставрополь­ского края, письменных директив представителям Ставропольского края в органах управления юридических лиц, акции, доли в уставных (складочных) капиталах которых находятся в государственной собственности Ставрополь­ского края или в отношении которых принято решение об использовании специального права на участие Ставропольского края в управлении акцио­нерными обществами («золотой акции»);

6) в отношении государственных унитарных предприятий:

а) установление и изменение подведомственности государственных унитарных предприятий;

б) согласование сделок с недвижимым имуществом;

в) согласование решений об участии государственных унитарных предприятий в коммерческих и некоммерческих организациях, а также за­ключения договоров простого товарищества;

г) согласование распоряжения вкладами (долями) в уставных капиталах хозяйственных обществ (товариществ), а также принадлежащими государст­венным унитарным предприятиям акциями;

д) согласование уставов государственных унитарных предприятий и вносимых в них изменений;

е) закрепление имущества, находящегося в государственной собствен­ности Ставропольского края, за государственными унитарными предпри­ятиями на праве хозяйственного ведения или оперативного управления и его изъятие в случаях, установленных законодательством Российской Федера­ции;

ж) согласование списания в установленном порядке имущества, нахо­дящегося в государственной собственности Ставропольского края, закреп­ленного за государственными унитарными предприятиями;

* + 1. мероприятия по подготовке государственных унитарных предпри­ятий и иного имущества, находящегося в государственной собственности Ставропольского края к приватизации, в том числе по определению в уста­новленном порядке аудитора и размеров оплаты его услуг;
    2. в отношении государственных учреждений:

а) установление и изменение подведомственности государственных уч­реждений в соответствии с согласованными предложениями учредителей го­сударственных учреждений, и органов исполнительной власти Ставрополь­ского края, в ведение которых предлагается передать государственные учре­ждения, за исключением государственных учреждений, подведомственных Правительству Ставропольского края или подлежащих передаче в ведение Правительства Ставропольского края;

б) принятие в установленном порядке по предложению учредителей государственных учреждений решения о реорганизации государственных уч­реждений без изменения формы собственности закрепленного за ними иму­щества, за исключением государственных учреждений, подведомственных Правительству Ставропольского края;

в) закрепление в соответствии с согласованными предложениями учре­дителей государственных учреждений, если иное не установлено норматив­ными правовыми актами Ставропольского края, и государственных учрежде­ний имущества за государственными учреждениями на праве оперативного управления, а также осуществление изъятия неиспользуемого или исполь­зуемого не по назначению имущества, закрепленного за государственными учреждениями на праве оперативного управления или приобретенного ими за счет средств, выделенных учредителями, на приобретение такого имущества;

г) согласование списания в установленном порядке имущества, нахо­дящегося в государственной собственности Ставропольского края, закреп­ленного за государственными учреждениями;

9) согласование учредителю государственного учреждения:

а) устава государственного учреждения и вносимых в него изменений;

б) перечня особо ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетным учреждением министерством или приобретенного бюджетным учреждением за счет средств, выделенных бюджетному учреждению учреди­телем бюджетного учреждения на приобретение такого имущества;

в) решений о совершении бюджетным учреждением крупных сделок, предусматривающих распоряжение имуществом, за исключением денежных средств, соответствующих критериям, установленным пунктом 13 статьи 9 Федерального закона «О некоммерческих организациях»;

г) решения о распоряжении бюджетным учреждением особо ценным движимым имуществом и недвижимым имуществом, в том числе путем его передачи в аренду или безвозмездное пользование, а также иное распоряже­ние имуществом, предусматривающее переход прав владения, пользования или распоряжения на данное имущество третьим лицам;

д) решения о внесении бюджетным учреждением в случаях и порядке, которые предусмотрены федеральными законами, имущества, за исключени­ем денежных средств, особо ценного движимого имущества и недвижимого имущества, в уставный (складочный) капитал юридических лиц или передачу им такого имущества иным образом в качестве их учредителя или участника;

е) в случаях, предусмотренных федеральными законами, решения о пе­редаче бюджетным учреждением некоммерческим организациям в качестве их учредителя или участника имущества, за исключением денежных средств, особо ценного движимого имущества и недвижимого имущества;

ж) решения о распоряжении казенным учреждением движимым иму­ществом и недвижимым имуществом, в том числе путем его передачи в аренду или безвозмездное пользование, а также иное распоряжение имуще­ством, предусматривающее переход прав владения, пользования или распо­ряжения на данное имущество третьим лицам;

з) решения об отнесении имущества автономного учреждения к катего­рии особо ценного движимого имущества автономного учреждения (об ис­ключении имущества из категории особо ценного движимого имущества) и перечня особо ценного движимого имущества автономного учреждения на основании видов особо ценного движимого имущества;

и) решений об одобрении совершения сделок автономным учреждени­ем (в части распоряжения имуществом, за исключением денежных средств), в совершении которых имеется заинтересованность, определяемая в соответ­ствии с критериями, установленными статьей 16 Федерального закона «Об автономных учреждениях», в случаях, если лица, заинтересованные в совершении такой сделки, составляют в наблюдательном совете автономного учреждения большинство голосов;

к) решения о распоряжении автономным учреждением недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом, закрепленным за ним учредителем автономного учреждения или приобретенным автономным уч­реждением за счет средств, выделенных учредителем автономного учрежде­ния на приобретение такого имущества, в том числе путем его передачи в аренду или безвозмездное пользование, а также иное распоряжение данным имуществом, предусматривающее переход прав владения, пользования или распоряжения на данное имущество третьим лицам;

л) решения о внесении автономным учреждением в случаях и порядке, предусмотренных федеральными законами, недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за ним учредителем автоном­ного учреждения или приобретенного автономным учреждением за счет средств, выделенных учредителем автономного учреждения на приобретение такого имущества, в уставные (складочные) капиталы иных юридических лиц или передачу им такого имущества иным образом в качестве их учреди­теля или участника;

* + - 1. совместно с учредителем принятие решения об определении видов особо ценного движимого имущества автономного учреждения или бюджет­ного учреждения;
      2. прекращение права хозяйственного ведения или оперативного управления в отношении имущества, находящегося в государственной собст­венности Ставропольского края;
      3. принятие в государственную собственность Ставропольского края имущества, созданного за счет средств бюджета Ставропольского края, в том числе в рамках краевых целевых и ведомственных целевых программ;
      4. передачу в муниципальную собственность муниципальных образо­ваний Ставропольского края имущества, приобретенного для органов мест­ного самоуправления за счет средств федерального бюджета в рамках феде­ральных целевых программ и за счет средств бюджета Ставропольского края в рамках краевых целевых и ведомственных целевых программ;
      5. по предложению учредителя принятие решения о передаче в муни­ципальную собственность муниципальных образований Ставропольского края движимого имущества, закрепленного за государственным учреждением на праве оперативного управления, в случае, когда такая передача отнесена к компетенции органов исполнительной власти субъектов Российской Федера­ции;
      6. по поручению Правительства Ставропольского края направление в Федеральное агентство по управлению государственным имуществом:

а) предложений по передаче имущества, находящегося в государствен­ной собственности Ставропольского края, в федеральную собственность в соответствии с разграничением полномочий;

б) предложений по передаче имущества, находящегося в федеральной собственности, в государственную собственность Ставропольского края;

* + - 1. ведение в установленном порядке реестра государственного иму­щества Ставропольского края и выдачу выписок из указанного реестра;
      2. ведение в установленном порядке реестра земельных участков, на­ходящихся в государственной собственности Ставропольского края;
      3. формирование и ведение учета имущества казны, обеспечение го­сударственной регистрации права государственной собственности Ставро­польского края на имущество казны;
      4. обеспечение проведения оценки имущества, находящегося в госу­дарственной собственности Ставропольского края, в случаях, предусмотрен­ных законодательством Российской Федерации и законодательством Ставро­польского края;
      5. содержание, проведение инвентаризации и списание имущества казны;
      6. по поручению Правительства Ставропольского края выполнение функций залогодателя;
      7. формирование перечня объектов залогового фонда Ставропольско­го края и его ежегодное представление в Правительство Ставропольского края на утверждение;
      8. управление объектами залогового фонда Ставропольского края;
      9. функции арендодателя, ссудодателя или учредителя доверительно­го управления имуществом, находящимся в государственной собственности Ставропольского края, за исключением имущества, находящегося в государ­ственной собственности Ставропольского края и закрепленного на праве хо­зяйственного ведения или оперативного управления за государственными унитарными предприятиями и государственными учреждениями;
      10. проведение торгов на право заключения договоров аренды, безвоз­мездного пользования, договоров доверительного управления, а также иных договоров, предусматривающих переход прав владения и (или) пользования в отношении имущества, находящегося в государственной собственности Ставропольского края, не закрепленного на праве хозяйственного ведения или оперативного управления за государственными унитарными предпри­ятиями или на праве оперативного управления за государственными учреж­дениями;
      11. определение в установленном порядке величины арендной платы за пользование имуществом, находящимся в государственной собственности Ставропольского края;
      12. по решению Правительства Ставропольского края внесение имуще­ства, находящегося в государственной собственности Ставропольского края, в качестве вклада в уставные капиталы открытых акционерных обществ;
      13. приобретение по решению Правительства Ставропольского края акций, долей в уставных (складочных) капиталах юридических лиц;
      14. приобретение по решению Правительства Ставропольского края имущества в государственную собственность Ставропольского края;
      15. продажу по решению Правительства Ставропольского края акций, долей в уставных (складочных) капиталах юридических лиц;
      16. мероприятия по регистрации права государственной собственности Ставропольского края на земельные участки и доли в праве общей собствен­ности на земельные участки в федеральном органе исполнительной власти, уполномоченном в сфере государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, а также мероприятия по внесению изменений в сведения Единого государственного реестра прав на недвижимое имущество и сделок с ним;
      17. управление земельными участками и долями в праве общей собст­венности на земельные участки, находящимися в государственной собствен­ности Ставропольского края в виде:

а) предоставления земельных участков, находящихся в государствен­ной собственности Ставропольского края, в постоянное (бессрочное) пользо­вание, безвозмездное срочное пользование, в аренду в порядке, установлен­ном законодательством Российской Федерации и законодательством Ставро­польского края;

б) изъятия на основании решения Правительства Ставропольского края в установленном порядке земельных участков для государственных нужд Ставропольского края, в том числе путем выкупа, за исключением случаев отнесения данных функций к компетенции иных органов государственной власти Ставропольского края;

в) приобретения по решению Правительства Ставропольского края зе­мельных участков, в том числе земельных участков из земель сельскохозяй­ственного назначения и долей в праве общей собственности на земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения в государственную собственность Ставропольского края;

г) внесения предложений в Правительство Ставропольского края о пе­редаче земельных участков, находящихся в государственной собственности Ставропольского края, в иные формы собственности;

д) заключения сделок о залоге, мене, купле-продаже и об ином отчуж­дении земельных участков, находящихся в государственной собственности Ставропольского края, в том числе земельных участков из земель сельскохо­зяйственного назначения и долей в праве общей собственности на земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения на основании решений Правительства Ставропольского края;

е) направления заявлений в суд о принудительном прекращении прав на земельные участки, о понуждении собственника к продаже земельного участка из земель сельскохозяйственного назначения или доли в праве общей собственности на земельный участок из земель сельскохозяйственного на­значения и в федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в сфере государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, о принудительном прекращении прав на земельные участки в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

ж) ограничения прав на землю по основаниям, предусмотренным зако­нодательством Российской Федерации;

* + - 1. предоставление земельных участков, государственная собствен­ность на которые не разграничена, в постоянное (бессрочное) пользование, безвозмездное срочное пользование, в аренду в порядке, установленном за­конодательством Российской Федерации, для размещения автомобильных дорог регионального или межмуниципального значения, а также предостав­ление концессионеру в аренду (субаренду) земельных участков, государст­венная собственность на которые не разграничена;
      2. учет граждан, реализовавших свое право на бесплатное получение в собственность земельного участка из земель, находящихся в государственной собственности Ставропольского края;
      3. в области финансового оздоровления и банкротства:

а) принятие в установленном порядке мер по предупреждению бан­кротства государственных унитарных предприятий и иных юридических лиц, акции, доли в уставном (складочном) капитале которых находятся в государ­ственной собственности Ставропольского края;

б) представление интересов Ставропольского края в делах о банкротст­ве и процедурах банкротства, как представитель собственника имущества должника - государственного унитарного предприятия и иного юридического лица, акции, доли в уставном (складочном) капитале которого находятся в государственной собственности Ставропольского края;

в) действия в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) в случае привлечения в качестве лица, участвующего в деле о банкротстве градообразующей организации;

* + - 1. подготовку и представление в Правительство Ставропольского края сводных показателей имущественных объектов государственной (краевой) собственности, отчетов о результатах приватизации имущественных объек­тов государственной (краевой) собственности;
      2. действия по устранению допущенных юридическими лицами и гражданами нарушений законодательства Российской Федерации и законода­тельства Ставропольского края в области приватизации, управления и распо­ряжения имуществом, находящимся в государственной собственности Став­ропольского края, путем обращения в правоохранительные и судебные орга­ны, привлечения виновных лиц к административной ответственности в уста­новленном порядке;
      3. прием граждан, обеспечение своевременного и полного рассмотре­ния устных и письменных обращений граждан, в том числе в электронном виде, принятие по ним решений и направление заявителям ответов в срок, установленный законодательством Российской Федерации;
      4. работу в соответствии с законодательством Российской Федерации по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных докумен­тов, образовавшихся в процессе деятельности министерства;
      5. рассмотрение в случаях и порядке, установленных законодательст­вом Российской Федерации и законодательством Ставропольского края, ад­министративных правонарушений в установленной сфере деятельности, вле­кущих применение административных наказаний, привлечение виновных лиц к административной ответственности;
      6. проведение в пределах своей компетенции проверок использования имущества, находящегося в государственной собственности Ставропольско­го края;
      7. мониторинг правоприменения в установленной сфере деятельно­сти.

1. Контролирует:
   1. поступление в бюджет Ставропольского края средств от приватиза­ции, продажи, аренды имущества, находящегося в государственной собст­венности Ставропольского края,
   2. поступление в бюджет Ставропольского края дивидендов по нахо­дящимся в государственной собственности Ставропольского края акциям ак­ционерных обществ (доходов по долям в уставных (складочных) капиталах иных юридических лиц), принятие необходимых мер для обеспечения этих поступлений;
   3. поступление в бюджет Ставропольского края средств от части при­были государственных унитарных предприятий, остающейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей в бюджет;
   4. деятельность представителей Ставропольского края, назначенных в органы управления и ревизионные комиссии акционерных обществ, в отно­шении которых принято решение об использовании специального права на участие Ставропольского края в управлении акционерными обществами («золотой акции»), или избранных в органы управления и ревизионные ко­миссии юридических лиц, акции, доли в уставных (складочных) капиталах которых находятся в государственной собственности Ставропольского края.
2. Принимает решения:
   1. об условиях приватизации объектов государственной (краевой) соб­ственности;
   2. о реорганизации государственных унитарных предприятий, государ­ственных учреждений, а также акционерных обществ, 100 процентов акций которых находится в государственной собственности Ставропольского края, обществ с ограниченной ответственностью, 100 процентов уставных капита­лов которых принадлежит Ставропольскому краю.
3. Утверждает:
   1. устав открытого акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью, 100 процентов акций, долей в уставных капиталах кото­рых находятся в собственности Ставропольского края;
   2. примерный устав государственного унитарного предприятия.
4. Вносит для рассмотрения в Правительство Ставропольского края предложения о проведении государственной кадастровой оценки земельных участков на территории Ставропольского края.
5. Выступает от имени Ставропольского края участником (акционе­ром) юридических лиц, акции, доли в уставных (складочных) капиталах ко­торых находятся в государственной собственности Ставропольского края.
6. Участвует:
   1. в подготовке заключений по проектам правовых актов, подготовлен­ным иными органами исполнительной власти Ставропольского края и затра­гивающим интересы Ставропольского края как собственника;
   2. в разработке соглашений и договоров в области управления и распо­ряжения имуществом, находящимся в государственной собственности Став­ропольского края, по вопросам финансового оздоровления, банкротства и ре­структуризации неплатежеспособных государственных унитарных предпри­ятий и иных юридических лиц акции, доли в уставном (складочном) капитале которых находятся в государственной собственности Ставропольского края, заключаемых Правительством Ставропольского края с федеральными орга­нами исполнительной власти и органами исполнительной власти других субъектов Российской Федерации.
7. Организует:
   1. в установленном порядке продажу, в том числе выступает продав­цом, объектов государственной (краевой) собственности, в также земельных участков, или права на заключение договоров аренды земельных участков, находящихся в государственной собственности Ставропольского края;
   2. повышение квалификации представителей Ставропольского края, назначенных в органы управления и ревизионные комиссии акционерных обществ, в отношении которых принято решение об использовании специ­ального права на участие Ставропольского края в управлении акционерными обществами («золотой акции»), или избранных в органы управления и реви­зионные комиссии юридических лиц, акции, доли в уставных (складочных) капиталах которых находятся в государственной собственности Ставрополь­ского края;
   3. профессиональную подготовку работников министерства, их пере­подготовку, повышение квалификации.
8. Обеспечивает:
   1. участие представителей в наблюдательных советах автономных уч­реждений;
   2. публикацию в официальном печатном издании и размещение на официальном сайте министерства в информационно-телекоммуникационной сети Интернет информации о приватизации имущества, находящегося в го­сударственной собственности Ставропольского края;
   3. в пределах своей компетенции мобилизационную подготовку и мо­билизацию министерства и подведомственных организаций;
   4. в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих го­сударственную тайну.
      1. Министерство осуществляет иные функции в области управления и распоряжения имуществом, находящимся в государственной собственности Ставропольского края, в соответствии с законодательством Российской Фе­дерации и законодательством Ставропольского края.
      2. Министерство с целью реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право:
         1. представлять в пределах своей компетенции интересы Губернатора Ставропольского края, Правительства Ставропольского края в органах ис­полнительной власти Ставропольского края, органах местного самоуправле­ния, а также в судах общей юрисдикции и арбитражных судах в порядке, ус­тановленном законодательством Ставропольского края;
         2. запрашивать и получать в установленном порядке от территориаль­ных органов федеральных органов исполнительной власти, органов исполни­тельной власти Ставропольского края, органов местного самоуправления и иных юридических лиц информацию, материалы и документы, необходимые для выполнения возложенных на министерство функций;
         3. обращаться в суды с исками от имени Ставропольского края в защи­ту интересов Ставропольского края по вопросам приватизации, управления и распоряжения имуществом, находящимся в государственной собственности Ставропольского края;
         4. направлять в органы прокуратуры материалы для решения вопросов о возбуждении уголовных дел и гражданских исков по вопросам, входящим в компетенцию министерства;
         5. представлять по поручению Правительства Ставропольского края интересы Ставропольского края на федеральном и межрегиональном уровнях по вопросам, входящим в компетенцию министерства;
         6. запрашивать в установленном порядке у федерального органа ис­полнительной власти, уполномоченного в сфере государственной регистра­ции прав на недвижимое имущество и сделок с ним, информацию о правах на объекты недвижимого имущества и о сделках с ними в объеме, необходимом для организации управления, распоряжения и учета имущества, находящего­ся в государственной собственности Ставропольского края, и ведения их рее­стров;
         7. проводить в установленном порядке совещания, семинары по вопро­сам, входящим в компетенцию министерства, с привлечением руководителей и специалистов органов исполнительной власти Ставропольского края, орга­нов местного самоуправления и иных юридических лиц, а также изучать и распространять передовой опыт в сфере имущественных и земельных отно­шений;
         8. разрабатывать методические рекомендации для органов исполни­тельной власти Ставропольского края и органов местного самоуправления по вопросам, отнесенным к компетенции министерства;
         9. вносить в соответствующие органы государственной власти предло­жения по вопросам, входящим в компетенцию министерства, участвовать в установленном порядке при рассмотрении в органах государственной власти Ставропольского края вопросов, затрагивающих интересы министерства;
         10. учреждать ведомственные награды;
         11. давать разъяснения юридическим и физическим лицам по вопро­сам, относящимся к компетенции министерства.

Министерство наряду с правами, указанными в настоящем Положении, обладает иными правами, предоставленными ему законодательством Россий­ской Федерации и законодательством Ставропольского края.

IV. Организация деятельности

* + 1. Министерство возглавляет министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Губернатором Ставропольского края.

Министр осуществляет руководство деятельностью министерства на основе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на министерство задач.

Министр имеет первого заместителя, заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Губернатором Ставропольского края по представлению министра.

В отсутствие министра его обязанности исполняет первый заместитель министра, которому предоставляется право подписывать финансовые и дру­гие распорядительные документы по всем вопросам деятельности министер­ства, в том числе доверенности.

* + 1. Министр:
       1. издает в пределах своей компетенции распоряжения и приказы, имеющие нормативный характер, а по оперативным и другим вопросам орга­низации министерства - приказы ненормативного характера;
       2. назначает на должность и освобождает от должности работников министерства, за исключением первого заместителя министра, заместителей министра, а также руководителей подведомственных министерству органи­заций, применяет к ним меры поощрения и дисциплинарного взыскания;
       3. устанавливает полномочия первого заместителя министра, замести­телей министра и распределяет обязанности между ними;
       4. вносит на утверждение Губернатору Ставропольского края проект штатного расписания министерства;
       5. утверждает положения о структурных подразделениях министерства, должностные регламенты работников министерства, уставы подведомствен­ных организаций;
       6. представляет в установленном порядке работников министерства и подведомственных организаций к государственным наградам Российской Федерации и наградам Ставропольского края;
       7. рассматривает представления и награждает ведомственными награ­дами;
       8. решает в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством Ставропольского края о государственной гражданской службе вопросы, связанные с прохождением государственной гражданской службы в министерстве;
       9. представляет интересы Ставропольского края в федеральных орга­нах исполнительной власти в пределах полномочий, предоставленных Пра­вительством Ставропольского края, в порядке, установленном законодатель­ством Ставропольского края;
       10. действует без доверенности от имени министерства, представляет его интересы в органах исполнительной власти Ставропольского края и орга­нах местного самоуправления, организациях и за рубежом;
       11. управляет имуществом министерства, выдает доверенности, откры­вает лицевые счета, имеет право первой подписи на банковских и финансо­вых документах;
       12. заключает от имени министерства государственные контракты, до­говоры, соглашения и иные гражданско-правовые документы о сотрудниче­стве и совместной деятельности с физическими и юридическими лицами;
       13. осуществляет прием граждан и представителей юридических лиц;
       14. осуществляет иные полномочия в соответствии с законодательст­вом Российской Федерации и законодательством Ставропольского края.

14. В министерстве образуется коллегия в составе министра (председа­теля коллегии), первого заместителя министра, заместителей министра, вхо­дящих в нее по должности, а также руководителей структурных подразделе­ний министерства и подведомственных ему организаций. В состав коллегии могут включаться в установленном порядке представители территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов исполнитель­ной власти Ставропольского края, органов местного самоуправления, орга­низаций, а также ученые и специалисты.

Состав коллегии утверждается Правительством Ставропольского края по представлению министра. Положение о коллегии утверждается приказом министерства.

Коллегия является совещательным органом, рассматривающим на сво­их заседаниях особо значимые вопросы в области управления и распоряже­ния имуществом, находящимся в государственной собственности Ставро­польского края, а также вопросы в области финансового оздоровления и бан­кротства, реструктуризации неплатежеспособных организаций, расположен­ных на территории Ставропольского края.

Решения коллегии оформляются протоколами и реализуются, как пра­вило, приказами министерства.

15. Ликвидация или реорганизация министерства осуществляется в по­рядке, установленном законодательством Российской Федерации и законода­тельством Ставропольского края.

Приложение В

Тест Индивидуальной Мотивации

*Уважаемые сотрудники Министерства имущественных отношений Ставропольского края!*

*Предлагаем вам принять участие в тестировании, целью которого является выявление особенностей мотивации государственных служащих. Вам необходимо выбрать один из предложенных ответов на каждый вопрос.*

1. *На что Вы ориентируетесь в своей профессиональной деятельности?*

* на профессиональные достижения;
* стремление проявлять себя;
* потребность познания нового;
* расширения сферы деятельности и общения.

*2. Чем обусловлена Ваша профессиональная деятельность:*

* определенные выгоды;
* финансовые достижения;
* карьерные достижения.

*3. Во взаимоотношениях с коллегами Вы:*

* стремитесь поддерживать контакты;
* ориентируетесь на команду и коллектив;
* стремитесь реализовать свои коммуникативные навыки и способности.

*4. В рамках своей профессиональной деятельности Вы:*

* стремитесь к профессиональному развитию;
* ориентированы на выполнение определенного круга интересных и познавательных задач.

*5. Какой из ниже перечисленных факторов определенности профессиональной деятельности для Вас наиболее важен:*

* уверенность в стабильности работы;
* четкие и прописанные условия работы;
* нормированный график работы;
* наличие социальных льгот.

*6. В каком направлении реализуется Ваш творческий потенциал:*

* стремление к творческой и самостоятельной деятельности;
* реализация и воплощение своих идей.

*7. Что из ниже перечисленного дает Вам профессиональная деятельность:*

* престижность работы;
* статус;
* общественное признание.

*8. Наиболее тяжелы для Вас:*

* профессиональные перегрузки;
* перенапряжения;
* отсутствие комфорта на рабочем месте.

*Благодарим за участие в тестировании!*

Приложение Г

Результаты обработки теста

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос анкеты** | **Результаты опроса (%)** |
| **1. На что Вы ориентируетесь в своей профессиональной деятельности?**  - на профессиональные достижения;  - стремление проявлять себя;  - потребность познания нового;  - расширения сферы деятельности и общения | 40  10  30  20 |
| **2. Чем обусловлена Ваша профессиональная деятельность:**  - определенные выгоды;  - финансовые достижения;  - карьерные достижения | 30  30  40 |
| **3. Во взаимоотношениях с коллегами Вы:**  - стремитесь поддерживать контакты;  - ориентируетесь на команду и коллектив;  - стремитесь реализовать свои коммуникативные навыки и способности | 50  30  20 |
| **4. В рамках своей профессиональной деятельности Вы:**  - стремитесь к профессиональному развитию;  - ориентированы на выполнение определенного круга интересных и познавательных задач | 90  10 |
| **5. Какой из ниже перечисленных факторов определенности профессиональной деятельности для Вас наиболее важен:**  - уверенность в стабильности работы;  - четкие и прописанные условия работы;  - нормированный график работы;  - наличие социальных льгот | 50  10  10  30 |
| **6. В каком направлении реализуется Ваш творческий потенциал:**  - стремление к творческой и самостоятельной деятельности;  - реализация и воплощение своих идей | 20  80 |
| **7. Что из ниже перечисленного дает Вам профессиональная деятельность:**  - престижность работы;  - статус;  - общественное признание | 80  20  0 |
| **8. Наиболее тяжелы для Вас:**  - профессиональные перегрузки;  - перенапряжения;  - отсутствие комфорта на рабочем месте | 60  30  10 |