

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ
МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ
«ГОРОД АЛЕКСЕЕВКА»)**

Выпускная квалификационная работа
студента, обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения, группы 92071307
Рыжих Юлии Анатольевны

Научный руководитель
к.и.н., доцент
Мамаева Т.П.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ К РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	10
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ГОРОД АЛЕКСЕЕВКА»	29
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На данный момент, проблема повышение мотивации государственных гражданских служащих находится в центре внимания, как России, так и многих других стран. Способность государственной службы как системы эффективно выполнять свои функции зависит напрямую от системы мотивации, побуждающей действовать государственных служащих в рамках закона, предоставляя качественные публичные услуги населению.

Эффективная система мотивации играет значимую роль в привлечении и сохранении на службе служащих соответствующей квалификации, а также стимулирует сотрудников к повышению работоспособности. Все это ведет к снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала и повышению эффективности использования имеющихся человеческих ресурсов. Мотивация является одним из основных показателей готовности государственных гражданских служащих к эффективному осуществлению своих профессиональных обязанностей, а также основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Данный факт определяет необходимость применения мотивации на государственной гражданской службе, как моральной – это и карьерный рост, и тренинги, и льготные путевки, и ценные подарки, благодарственные письма и грамоты, социальный пакет, так и материальной. Грамотное сочетание этих видов мотивирования залог успешного руководства.

Таким образом, вопрос совершенствования системы мотивации государственных и муниципальных служащих является актуальным и требует дальнейшего тщательного исследования.

Степень изученности темы. Проблемой мотивации и стимулирования труда государственных служащих занимались такие отечественные ученые как О.С. Виханский, Н.И. Захаров, А.Я. Кибанов, М.И. Мирской, С.А.

Шапиро, общие вопросы мотивации персонала исследованы в работах таких зарубежных авторов как М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури, Э. Лоулер, Л. Портер, Э. Локк, Д. Мак Грегор, А. Маслоу, Э. Мэйо, А. Файоль и др.

В то же время остается недостаточно изученным ряд вопросов, в частности, отсутствуют исследования мотивации труда государственных гражданских служащих как экономической категории; необходим также анализ элементов механизма мотивации труда и конкретных инструментов совершенствования механизма его оплаты и стимулирования с целью повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих.

Проблема исследования заключается в необходимости дальнейшего совершенствовании системы мотивации государственных и муниципальных служащих и в отсутствии практических рекомендаций по её практической реализации на местном уровне.

В качестве основной **гипотезы** выпускной квалификационной работы выступает предположение о том, что совершенствование системы мотивации муниципальных служащих позволит повысить эффективность кадрового обеспечения, пополнить органы государственного муниципального управления высококвалифицированными специалистами, а также сформировать современную систему управления персоналом государственной службы.

Объектом исследования является управление системой мотивации муниципальных служащих.

Предметом исследования является механизмы и особенности управления системой мотивации муниципальных служащих в администрации городского поселения «Город Алексеевка».

Цель выпускной квалификационной работы – комплексное исследование системы мотивации муниципальных служащих, ее влияние на результативность профессиональной деятельности и разработка практических рекомендаций по совершенствованию данной системы.

В соответствие с представленной целью, объектом и предметом исследования был определен круг взаимосвязанных **задач**, которые необходимо решить в процессе исследования:

1) рассмотреть теоретические основы мотивации государственных и муниципальных служащих к результативной профессиональной деятельности;

2) провести анализ системы мотивации муниципальных служащих в администрации городского поселения «Город Алексеевка».

3) предложить основные направления совершенствования системы мотивации муниципальных служащих к профессиональной деятельности.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают основные теоретические исследования и практические разработки российских ученых и специалистов-практиков, посвященные вопросам управления государственной гражданской службой в целом и в частности системой мотивации государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации; это в первую очередь работы Ю.В. Астахова, В.Д. Граждан, А.Я. Кибанов, В.В. Черепанова, А.В. Цимбалист, С.А. Шапиро¹.

В данной выпускной квалификационной работе при решении поставленных исследовательских задач, автор придерживается принципов объективности и системности. В качестве конкретных **методов** работы можно назвать такие общенаучные методы как синтез и анализ, наблюдение, сравнительный, логический метод, а также такие специальные методы как историко-правовой, сравнительно-правовой, формально-юридический, аналитический, статистический и типологический.

¹ Астахов Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации. Белгород, 2011; Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. М., 2008; Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М., 2009; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2008; Цимбалист А.В. Регламентация труда государственных и муниципальных служащих. М., 2010; Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. М., 2005; Его же. Мотивация. М., 2008.

Нормативно-правовую основу исследования составляют Конституция Российской Федерации, федеральный закон «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ, федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ, закон Белгородской области «Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области» от 30 марта 2005 г. № 177, Устав городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области от 11 ноября 2008 года¹, а также некоторые другие федеральные, региональные и муниципальные правовые акты, регулирующие вопросы муниципальной службы.

Эмпирическая база исследования. При написании настоящего исследования проанализированы документы, касающиеся системы мотивации муниципальных служащих в работе администрации городского поселения «Город Алексеевка, в том числе материалы государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014–2020 годы»; Устав городского поселения

¹ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) (с учетом поправок, внесенных законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 г. № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 г. № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 г. № 11-ФКЗ) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/>; О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/>; Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области: закон Белгородской области от 30.03.2005 г. № 177 (ред. от 30.06.2016 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/>; Устав городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области: принят решением городского собрания городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области от 11 ноября 2008 года № 2 (ред. от 29.04.2016) // Администрация городского поселения «Город Алексеевка»: официальный сайт. URL: <http://gorod-alekseevka.ru/> (дата обращения: 02.11.2016).

«Город Алексеевка»; Положение об администрации городского поселения «Город Алексеевка»¹.

Научно-практическая значимость данного исследования заключается в возможности использования результатов и рекомендаций, сформулированных в данном исследовании, в деятельности органов местного самоуправления других муниципальных образований.

Структура выпускной квалификационной работы определена поставленными целями и задачами научного исследования. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

Первый раздел выпускной квалификационной работы освещает теоретические и нормативно-правовые основы мотивации государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации.

Второй раздел выпускной квалификационной работы посвящен анализу существующей системы мотивации муниципальных служащих на примере администрации городского поселения город Алексеевка.

В третьем разделе исследования представлены предложения по совершенствованию системы мотивации муниципальных служащих к профессиональной деятельности. В заключении представлены обобщающие выводы по итогам исследования.

¹ Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014–2020 годы»: постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп // Губернатор и Правительство Белгородской области: официальный сайт. URL: <http://www.belregion.ru/>; Устав городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области: принят решением городского собрания городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области от 11 ноября 2008 года № 2 (ред. от 29.04.2016 г.) // Администрация городского поселения «Город Алексеевка»: офиц. сайт: URL: <http://gorod-alekseevka.ru/>; Положение об администрации городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области: утверждено решением городского собрания городского поселения «Город Алексеевка» от 25 февраля 2010 г. № 3 // Техэксперт: электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/> (дата обращения: 02.11.2016).

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ К РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Слово «мотивация» произошло от латинского слова «movere», что в переводе означает «побуждение к действию»¹.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. На сегодняшний день, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строго внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл деятельности, и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента. Что же представляет собой мотивация, и как она влияет на организационное поведение?

В настоящее время невозможно дать однозначное определение понятию «мотивация». В табл. 1.1 систематизированы точки зрения различных учёных, исходя из анализа их позиций, попробуем самостоятельно определить, в чём заключается сущность трудовой мотивации.

Анализируя данные, представленные в таблице 1.1, можно сделать вывод, что мнения авторов разделяются. Мнения М.Х. Мескона, И.Б. Дураковой, А.Я. Кибанова представляют мотивацию как процесс побуждения к деятельности. В.В. Травин, В.А. Дятлов, О.С. Виханский, А.И.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2009.

Наумов, С.А. Шапиро рассматривают мотивацию как внутренние и внешние движущие работником силы.

Таблица 1.1

Систематизация взглядов на определение понятия «мотивация»

ФИО автора	Определение мотивации
М.Х. Мескон	«Мотивация – процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей» ¹ .
В.В. Травин, В.А. Дятлов	«Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности» ² .
С.А. Шапиро	«Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» ³ .
О.С. Виханский, А.И. Наумов	«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определённых целей» ⁴ .
С.А. Шапиро	«Мотивация-это одна из основных функции современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации» ⁵ .
А.Я. Кибанов	«Мотивация – это процесс целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду» ⁶ .
И.Б. Дуракова	«Мотивация – это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов» ⁷ .

Одновременно мы можем сделать вывод о том, что мнения перечисленных авторов не противоречат друг другу, а дополняют друг друга.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2009. С. 339.

² Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2000. С. 108.

³ Шапиро С.А. Мотивация. М., 2008. С. 11.

⁴ Управление персоналом / под общ. ред. И.Б. Дураковой. М., 2009. С. 403.

⁵ Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. М., 2005. С. 209.

⁶ Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2009. С. 392.

⁷ Управление персоналом / под общ. ред. И.Б. Дураковой. М., 2009. С. 404.

Будем считать базовым понятием определения «мотивация» для написания работы определение, данное И.Б. Дураковой, согласно которому под мотивацией можно понимать процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов.

Основополагающими факторами процесса мотивации являются потребности человека, его нужда в чём-либо, говоря обобщённо, всё то, что необходимо для нормального поддержания его жизнедеятельности, также сюда относятся удовлетворение социальных потребностей индивида¹.

Все потребности индивида можно охарактеризовать следующим образом:

1) любые потребности имеют как качественные, так и количественные рамки, и пределы; в первую очередь необходимо удовлетворить низшие потребности человека, после чего изменяются требования к удовлетворению высших;

2) потребности высших уровней взаимозаменяемы.

Новые требования к удовлетворению потребностей развиваются в сравнении с уровнем их удовлетворения у других людей.

Любые потребности порождают мотивы. Мотив – это то, что вызывает какие-либо действия индивида, это его внутреннее побуждение к определённому поведению, которое направлено на удовлетворение тех или иных потребностей².

Мотивы подразделяются на:

– социальные (основополагающими принципами для работника являются его принадлежность к коллективу, и благоприятная атмосфера, и обстановка внутри него);

¹ Кибанов А.Я Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А.Я. Кибанова. М., 2009. С. 181.

² Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. М., 2009. С. 338.

– материальные (для работника приоритетом является заработная плата и иные экономические выгоды);

– духовные (работник делает свою работу потому, что он получает удовольствие от её выполнения, ему нравится его профессия).

Изменить мотивы деятельности человека, а, следовательно, частично повлиять на изменение его потребностей, можно благодаря соответственно подобранным стимулам.

Стимул – это внешнее побуждение к деятельности, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д. Стимулы – это те блага, которые удовлетворяют потребности человека после выполнения им какой-то деятельности¹.

Различают два основных вида стимулов: материальные и нематериальные (см. рис.1.1).

1. Материальные. К ним относят денежные (премии, надбавки, заработная плата) и не денежные (льготы, питание, транспорт).

2. Нематериальные. К ним относят социальные (престиж фирмы, возможность карьерного роста, статус личности в организации), моральные (уважение, признание), творческие (возможность самореализации, совершенствования), социально-психологические (корпоративная культура, принадлежность к коллективу, климат, уровень общения и т.д.).

Выведем собственное определение понятия «стимулирование» на основе изученных данных. Стимулирование – это воздействие на работника со стороны других лиц или руководителя через создание специальных условий для получения желаемого результата от труда работника.

В табл. 1.2 проведено сравнение понятий мотивация и стимулирование, что позволяет найти между ними существенные различия.

¹ Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А.Я. Кибанова. М., 2009. С. 407-408.



Рис. 1.1 Виды стимулов.

Из таблицы 1.2 можно сделать вывод, что мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности. Мотивация ориентирована на изменение существующего положения, а стимулирование – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга¹. Данные процессы могут даже противоречить друг другу. Также различия между мотивацией и стимулированием зависят от факторов, которые определяют причины, побуждающие людей к действиям.

Организация эффективной деятельности заключается в мотивировании работников, в предоставлении им возможности в процессе работы удовлетворить их личные потребности в обмен на их знания, умения, навыки и качественную работу. Термин «удовлетворение потребностей» отображает положительное сознание благосостояния, что испытывает индивид, в том случае, если его стремление осуществлено. В организации сотрудник

¹ Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. М., 2005. С. 214–215.

получив продвижение по службе, завершив выполнение какого-то проекта, достигнув цели, получив благодарность от начальства или своих коллег и прибавку к зарплате, обычно испытывает чувство удовлетворения.

Таблица 1.2

Сравнительный анализ понятий мотивации и стимулирования труда

Показатель	Мотивация	Стимулирование
Сущность действия	Побуждение	Принуждение
Направленность	Внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку	Внешнее воздействие, направленное на круг субъектов
Содержание	Носит только позитивный характер	Является позитивным или негативным толчком к действию
Существование	Существует до тех пор, пока не будет удовлетворена потребность	Используется до того момента, пока оно не отменено
Цель	Удовлетворение потребности	Способ воздействия на человека
Принадлежность	Свойственна конкретному человеку или работнику	Группе людей, объединённых по конкретному признаку

М. Мескон предложил «упрощённую модель мотивации поведения человека через потребности» (рис. 1.2).

На рисунке 1.2 можно наблюдать, что степень удовлетворённости человека при достижении им какой-либо цели, влияет на его поведение и поступки в будущем в подобных ситуациях. Каждый сотрудник организации будет стремиться повторить ту модель поведения, которая ассоциируется у него с удовлетворением его потребностей, а ту, которая ассоциируется с неполным удовлетворением, будет стараться по возможности избегать. Этот человеческий фактор в менеджменте приобрёл название «закон эффекта». Также по мере решения человеком своих проблем наступает осознание того, что некоторые из моделей поведения всегда вознаграждаются. Другими словами, можно сказать, что данные модели становятся выходом из сложившихся у данного человека ситуаций. И когда он сталкивается с

идентичной проблемой в следующий раз, то старается решить её уже проверенным способом, чтобы избежать излишних проблем.

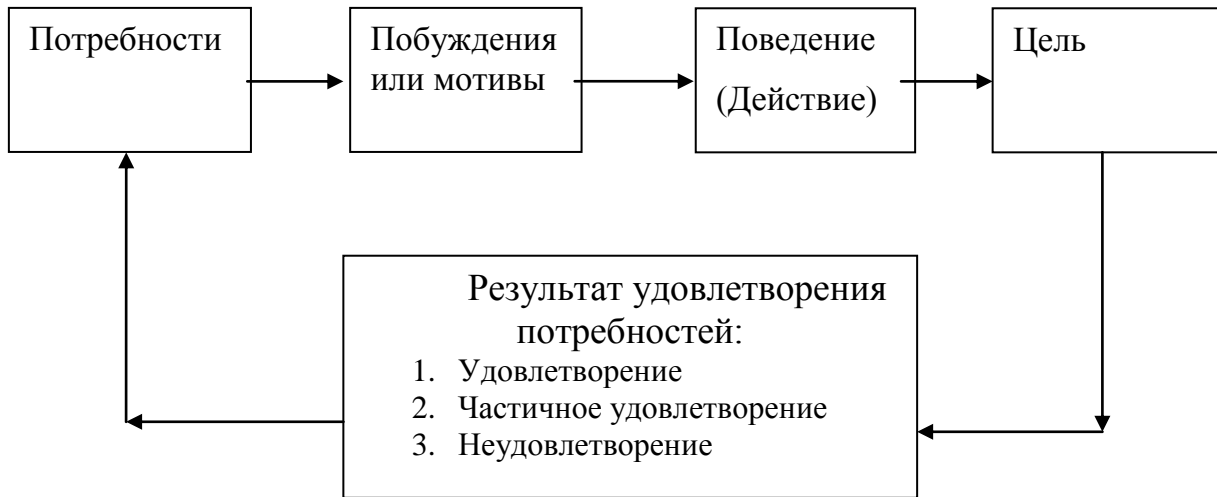


Рис. 1.2. Упрощённая модель мотивации поведения через потребности¹.

Удовлетворение потребностей можно также рассматривать в свою очередь, как временное насыщение, а термин «удовлетворенность» характеризуется как эмоционально-психологическое состояние, в результате выполненной работы. Предполагая, что механизм формирования двух понятий «Удовлетворение потребностей» и «Удовлетворенность» один и тот же, исходя из этого, делается вывод, что удовлетворенность зависит от силы потребности².

Если сила потребности увеличивается, то удовлетворенность уменьшается, в пределе – «кадавр» у А. и Б. Стругатских. И с обратной стороны: при силе уменьшения потребности растет удовлетворенность (график 1.1).

Присутствие небольшой потребности удовлетворенность способна быть полной, однако никогда не будет очень большой, равно как и неудовлетворенность.

¹ Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. М., 2009. С. 44.

² Там же.

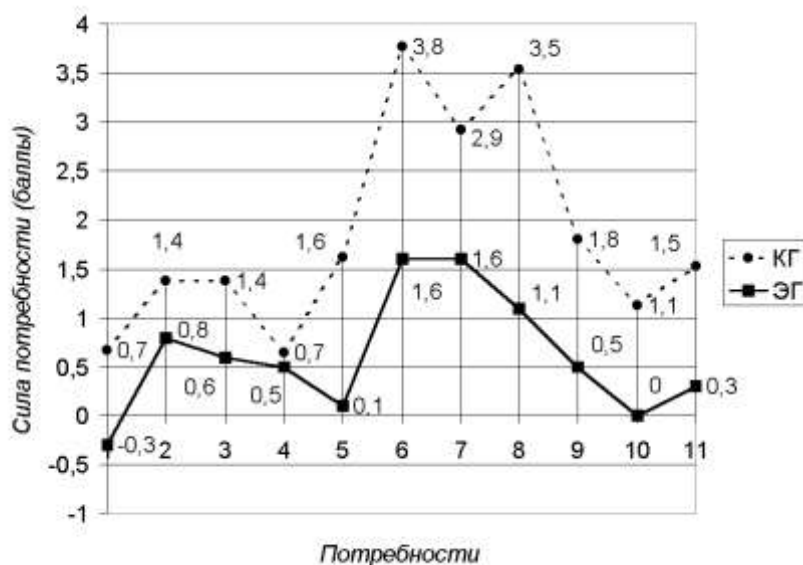


График 1.1. Зависимость уровня удовлетворенности от силы потребности при постоянном объеме получаемого блага¹.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это процесс влияния субъекта управления на объект управления, посредством удовлетворения его потребностей, которые обуславливаются движущими факторами или мотивами поведения индивида и стимулами, оказывающими влияние на их формирование. Следовательно, мотивация играет огромную роль в деятельности организации. Сравнительный анализ связи аспекта мотивации с другими ключевыми понятиями представлен в табл. 1.3.

Из таблицы 1.3 видим, что мотивация тесно связана с рядом других понятий, таких как мотив, стимул, стимулирование, удовлетворение потребностей, удовлетворенность. Можно сказать, что мотивация – это общее понятие, которое складывается из составляющих ее элементов – стимулов, мотивов, удовлетворенности, потребностей и стимулирования. Все перечисленные элементы являются узкими составляющими мотивации.

Рассмотрим подробно мотивацию государственных и муниципальных служащих и ее особенности.

¹ Левыкин В.М. Исследование удовлетворенности и лояльности клиентов в проектах мини-гостиниц // Technology audit and production reserves. 2015. № 1/5(21). С. 9–23.

Таблица 1.3

**Сравнительный анализ связи аспекта мотивации с другими
ключевыми понятиями**

Наименование определения	Определение	Связь с мотивацией
Стимул	Это те блага, которые удовлетворяют потребности человека после выполнения им какой-то деятельности	Комплексное воздействие внешних факторов мотивации, которые влияют на модель поведения человека
Мотив	Это то, что вызывает какие-либо действия индивида	Комплексное воздействие внутренних факторов мотивации, побуждающих к действию
Стимулирование	Мера внешнего управления мотивацией человека с целью побуждения к деятельности	Одно из средств мотивирования
Удовлетворение потребностей	Отображает положительное сознание благосостояния, что испытывает индивид, в том случае, если его стремление осуществлено	Позитивное чувство удовлетворения нужды человека. Представляет собой временное явление
Удовлетворенность	Эмоционально-психологическое состояние, в результате выполненной человеком работы	Конечная ступень эмоционального насыщения человека, которое сопровождается снижением мотивации

Необходимость повышения эффективности государственной службы является одним из самых актуальных вопросов на протяжении многих лет. Ведь от результатов деятельности государственных органов напрямую зависит социально-экономическое развитие страны в целом. В свою очередь эффективность государственного управления во многом зависит от профессиональной компетенции лиц, занятых на государственной службе. Именно государственные служащие участвуют в выработке общенациональных целей и приоритетов, претворяют в жизнь государственные задачи и функции, участвуют в управлении социально-экономической и административно-политической сферами.

Для эффективной работы органа государственного и муниципального управления необходимо максимально полно использовать ресурсы, которые имеются в организации. Люди являются одним из основных ресурсов и

главным ее капиталом. Но сотрудники неодинаково выполняют свои профессиональные обязанности и могут работать с максимальной отдачей только при определенных условиях¹. Готовность людей вносить свой вклад в работу определяется их психологической зрелостью и желанием трудиться в полную силу. Руководство организации может разработать прекрасные цели, планы, стратегии, организовать информационные потоки, установить лучшую технику, использовать новейшие современные технологии, инновации и т.д. Однако все это не даст ожидаемых результатов, если работников, с одной стороны, мотивируют, а с другой стороны, в организационном пространстве есть нечто, что демотивирует и снижает у них заинтересованность работать.

Низкая мотивация государственных и муниципальных служащих проявляется по-разному: сотрудники устраивают дополнительные перерывы, больше времени разговаривают на личные темы по рабочим телефонам, создают видимость процесса труда и т.д. Из-за недостатка мотивации ухудшается качество и объем выполнения работы. Как следствие, снижается эффективность деятельности всего органа государственного управления.

Можно выделить некоторые особенности трудовой деятельности государственных служащих:

- вся работа направлена на реализацию государственных и общенациональных интересов;
- четкий регламент управления;
- жесткие нормы трудовой дисциплины;
- высокая ответственность должностных лиц за последствия принимаемых и реализуемых решений.

На снижение внутренней мотивации государственных и муниципальных служащих оказывают влияние следующие факторы:

- плохая организация работы;

¹ Козырев А.А. Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих / Управленческое консультирование. 2010. № 4. С. 30.

- недостаток необходимой информации;
- информационные перегрузки;
- стагнация, застой в подразделении;
- низкий уровень допустимой компетентности;
- стиль управления руководителя, направленный на удовлетворение преимущественно только своих интересов и потребностей, приближенных к себе сотрудников;
- наличие у руководителя негативной мотивации власти ради самой власти, болезни власти;
- недостаточная последовательность непосредственного руководителя при решении рабочих проблем;
- плохо работающие сотрудники могут иметь большее расположение у руководства;
- чрезмерное вмешательство или попустительство, безразличие, игнорирование со стороны непосредственного руководителя, невнимание к запросам подчиненного;
- нарушение принципа справедливости;
- незаслуженные замечания со стороны руководства;
- некорректное давление руководителя, манипуляции;
- неумение руководителя управлять своим эмоциональным состоянием;
- негативные слухи, сплетни, зависть;
- непрофессиональный стиль разрешения конфликтных ситуаций;
- отсутствие перспектив профессионального или должностного роста;
- организационные патологии в строении организаций, в управленческих решениях, в области деловых отношений и так далее.

Психологи выделяют шесть основных стадий демотивации сотрудников (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Стадии демотивации государственных служащих¹

Стадии демотивации	Возникновение проблемы
1 стадия	Работник сталкивается с препятствиями и испытывает недоумение, настороженность, растерянность. Он пытается понять, что происходит, и кто несет ответственность за происходящее. На этом этапе сотрудник работает пока нормально, демотивация слабо проявлена.
2 стадия	Подчиненный замечает ошибки руководителя или системы управления и пытается внести свои предложения. В случае игнорирования своих идей сотрудник проявляет явное недовольство и делает это демонстративно, в невербальной форме.
3 стадия	Сотрудник уже убедился, что причина неудач — в руководстве или в системе управления. Он неосознанно ожидает промаха и ошибку руководителя, в надежде, что к его идеям все же прислушаются.
4 стадия	Сотрудник не верит в изменение ситуации. Он разочаровывается в руководстве, в своей работе в данной организации.
5 стадия	Это стадия отдаления сотрудника от руководства и организации в целом. Сотрудник начинает выполнять только номинально очерченные перед ним обязанности. Восстановление мотивации и доверия к руководству уже практически невозможно.
6 стадия	Если сотрудник по весомым для него причинам не уходит из организации, наступает полная апатия, подавленность, вялое поведение. В коллективе работники начинают слишком много говорить об отпуске, о покупках и так далее, но не о работе

Нужно отметить, что государственный и муниципальный сотрудник может проживать в своей последовательности и не все стадии демотивации.

В связи с вышеуказанным повышение результативности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих является одним из важнейших направлений реформы государственной службы. Эффективность деятельности государственной и муниципальной службы обуславливается правильно выбранной системой стимулов, побуждающих государственных служащих, действуя в рамках закона, предоставлять качественные публичные услуги населению.

¹Кулиненко А.И. Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на мотивацию трудовой деятельности в современных условиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. № 2. С. 280.

В зависимости от особенностей и степени сложности причин демотивации выделяют несколько способов преодоления этой проблемы (табл. 1.5).

Очевидно, что знание стадий демотивации служащего и способов повышения заинтересованности в результативной работе поможет руководителям быстрее и профессиональнее разрешать сложные ситуации, связанные с управлением мотивацией госслужащих.

Таблица 1.5

Способы преодоления проблемы демотивации государственных служащих¹

Способы преодоления проблемы демотивации государственных служащих	Характеристика
Системный способ	Используется в ситуациях, когда у большей части сотрудников организации или подразделения сниженная мотивация и потерян интерес к работе. Для устранения проблемы демотивации используется комплексный подход: пересматривается система управления персоналом в целом, налаживается процесс первичной и вторичной адаптации, предлагаются новые мероприятия по обучению, рассматриваются возможности индивидуального поощрения по результатам работы и так далее.
Групповой способ	Это некоторые мероприятия при ограниченности необходимых ресурсов, предназначенные вовлечь сотрудников в деятельность организации, повысить их интерес к работе, внести разнообразие в рабочие будни. Можно организовать, например, запланированный совместный отдых, необычные подарки и другое.
Индивидуальный способ	Используется, когда демотивация возникла у одного конкретного сотрудника. В этом случае нужно принять ряд ситуативных мер в виде совместного обсуждения имеющихся проблем, переоценки функциональных обязанностей, и так далее.

Стимулирование государственных служащих (рис. 1.3) – это метод осуществления управленческих функций в системе государственной службы, выражающегося в конкретных мерах и формирующего у государственного

¹ Герасименко Д.А. Особенности мотивации труда государственных гражданских служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2013. Вып. № 3 (июль – сентябрь). С. 25–26.

служащего мотивацию не просто должного, а образцового государственно-значимого поведения¹.



Рис. 1.3. Методы стимулирования труда государственных служащих.

Существуют также способы оценки профессиональной деятельности государственных служащих, основанные на методике оценки персонала.

Нормативно на федеральном уровне методика оценки не закреплена. В указе Президента РФ «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 1 февраля 2005 г. № 110 ничего не говорится о конкретных формах и методах выявления способностей чиновников.

Прежде всего, вызывает интерес интегральная оценка качеств госслужащих, которая находит все большее применение. Это комплексная оценка определяющая степень результативности деятельности

¹ Пилюгина Т.А., Киселева О.В. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. Вып. № 40 (октябрь). С. 33.

государственного служащего. Она способствует не только эффективности отбора, но и расстановке и перемещению кадров, планированию их карьеры, повышению профессионального мастерства и квалификации.

Интегральная оценка государственных служащих предъявляет определенные требования:

– в основе любой оценки человека должен лежать мониторинг – наблюдение, сбор и обобщение информации об эффективности и результативности выполнения им делегированных ему обязанностей и полномочий по замещаемой должности;

– оценивая деловые качества работников, не следует чрезмерное внимание уделять их анкетным характеристикам и рекомендациям «своих» людей, ибо это не позволяет узнать реальный квалификационный потенциал работника в результате появляется субъективизм при оценке и подборе кадров;

– необходим подход, основанный на реальной оценке личностных качеств служащего, главными среди которых должны быть такие как профессиональное мастерство, компетентность, нацеленность на результат, продуктивность деятельности, принципиальность, правдивость и т.п.;

– нужен интегральный подход к оценке государственных служащих, который предполагает устойчивость критериев. Они должны исходить из задач государственного органа и его кадровой службы.

Обобщение опыта профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих позволяет сформулировать основные компоненты интегральной оценки гражданского служащего.

1. Объективные данные:

- содержание анкетных (биографических) данных;
- документы об образовании, в том числе о дополнительном (дипломы, сертификаты, свидетельства удостоверения и др.);
- характеристики, отзывы, рекомендации, ходатайства.

2. Личностные качества.

3. Работоспособность.

4. Межличностные отношения.

При определении профессиональных качеств работников государственных органов могут быть использованы и другие подходы. Но в любом случае кадровые службы с помощью специальных методик (наблюдения, изучения отзывов, тестирования, беседы и т.п.) выявляют качества, которыми обладают кадры, и устанавливают:

1) общий уровень профессиональной культуры, профессиональной компетентности служащего;

2) тенденцию к повышению (понижению) профессионального мастерства;

3) потенциальные возможности государственного служащего и целесообразность его дальнейшего использования на конкретных должностях;

4) качество исполнения должностных обязанностей;

5) умение стимулировать и направлять подчиненных на выполнение поставленных задач (для руководителей);

6) реальные возможности служебной карьеры (перспектива служебного роста на две-три должности);

7) степень развития профессионально-этических качеств;

8) рейтинг (социальный статус) государственного служащего и его условное место среди специалистов его уровня.

Государственные служащие, замещающие должности категории «руководители», оцениваются в соответствии с квалификационными требованиями, изложенными в их должностных регламентах. Специфика состоит в том, что их деятельность непосредственно воздействует на состояние управляемой системы, т.е. имеет юридический характер, влекущий правовые последствия в органах и структурных подразделениях, где они работают и которые возглавляют.

Если говорить о материальной мотивации государственных служащих, то оно включает денежное содержание (рис. 1.4).



Рис.1.4. Денежное содержание государственных служащих.

При формировании системы мотивации госслужащих государственным и муниципальным органам желательно обращать внимание на следующие моменты:

1. Необходимо учитывать важность таких факторов, как поддержка инициативы и возможность приобретения новых знаний и навыков. Стоит также учитывать важность стабильных условий работы и важность самореализации в целом.

2. При отборе на государственную службу учитывать то, что в настоящее время консолидирующим фактором мотивации государственных служащих, вероятно, является эмпатия (сочувствие), а фактором, повышающим их удовлетворенность жизнью, является служение обществу.

3. При планировании реформы системы государственных служащих не фокусироваться исключительно на повышении оплаты труда, так как другие факторы мотивации, как показывает исследование, не менее, а то и более важны для самих мотивируемых.

4. Регулярно проводить исследования мотивации и удовлетворенностью различными аспектами трудовой деятельности в сотрудничестве или через заказ у независимых исследовательских организаций.

5. Предоставлять открытый доступ к материалам таких исследований, проводить обсуждения результатов как в органах государственного управления разного уровня, так и с общественностью.¹

Сегодня в органах государственной власти доминирует бюрократическая организационная культура², при которой организация является формализованным и структурированным местом работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры, формальные правила и официальная политика. Важным в работе является поддержание спокойного и плавного процесса деятельности.

Преобладание элементов бюрократической организационной культуры обеспечивает использование системы управления по процессу (а не управления по результатам). Главная цель – обеспечение стабильности, предсказуемости. Но преобладание данной культуры³ при динамичных изменениях во внешней среде снижает эффективность организации и мешает ей приспособливаться к новым условиям. С этой задачей лучше справляются организации, в которых ярко представлены элементы адхократической культуры. Они проявляются в готовности к изменениям, к инновациям, в

¹Ромашевская И., Рябова Н. Что мотивирует государственных служащих в Беларуси: не в деньгах счастье // URL: <http://www.sympa-by.eu/ru/library/chto-motiviruet-gosudarstvennyh-sluzhashchih-v-belarusi-ne-v-dengah-schaste.html> (дата обращения: 15.03.2017).

²Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001. С. 68–71.

³Александров В.Б. Формы существования и природа культуры // Управленческое консультирование. 2010. № 2. С. 191.

стремлении к совершенствованию, в быстрой адаптации, в креативном подходе к работе, в творчестве, способности действовать в ситуациях неопределенности, в разумном риске и так далее. Становится очевидным, что для повышения эффективности деятельности государственных служащих необходимо в органах государственной власти использовать комплексный подход и существенно совершенствовать оргкультуру с тем, чтобы она способствовала изменениям.

Выводы по разделу I.

1. Действующая система мотивации труда государственных и муниципальных служащих не является достаточно действенной и требует серьезного развития с использованием системного подхода.

2. Сегодня мотивация госслужащих осуществляется, в основном, путем жестких административных методов, основное внимание уделяется контролю исполнения функций, соответствию деятельности госслужащих установленным нормам и процедурам, что провоцирует формальное отношение к выполнению должностных обязанностей или их неисполнение.

3. При планировании совершенствования системы стимулирования государственных и муниципальных служащих следует учитывать важность таких факторов, как поддержка инициативы и возможность приобретения новых знаний и навыков, стабильные условия работы и возможность самореализации в целом.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ГОРОД АЛЕКСЕЕВКА»

Администрация городского поселения «Город Алексеевка» в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законами Российской Федерации, Белгородской области, нормативно-правовыми актами Правительства Российской Федерации, губернатора и правительства Белгородской области, Уставом городского поселения муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области, нормативно-правовыми актами городского собрания городского поселения «Город Алексеевка», администрации Алексеевского района и администрации городского поселения «Город Алексеевка».

Администрация городского поселения «Город Алексеевка» в соответствии с Уставом и действующим законодательством наделена полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных ей федеральными законами и законами Белгородской области, а также исполняет полномочия органов местного самоуправления муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка», переданные на основе соглашений. Администрация городского поселения реализует свои полномочия как непосредственно, так и через муниципальные предприятия и учреждения, иные организации, расположенные на территории городского поселения «Город Алексеевка».

Основными задачами деятельности администрации городского поселения «Город Алексеевка» являются:

– выполнение исполнительно-распорядительных функций по решению вопросов местного значения и отдельных полномочий (государственных полномочий), переданных городскому поселению «Город Алексеевка», федеральными законами, законами Белгородской области, соглашением

между органами местного самоуправления муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области и городским поселением «Город Алексеевка»;

– создание благоприятных условий для эффективного выполнения программ социально-экономического развития городского поселения «Город Алексеевка».

Деятельность администрации городского поселения «Город Алексеевка» основана на принципах:

- законности;
- самостоятельности в пределах полномочий;
- профессионализма и компетенции должностных лиц, муниципальных служащих;
- ответственности работников за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;
- равного доступа граждан к муниципальной службе;
- подконтрольности и подотчетности¹.

Работники администрации городского поселения «Город Алексеевка» подразделяются на муниципальных служащих, работников, замещающих должности обслуживающего персонала и вспомогательного персонала администрации городского поселения «Город Алексеевка».

Расходы на оплату труда работников администрации городского поселения «Город Алексеевка» осуществляются за счет средств местного бюджета. Размеры должностных окладов и порядок установления надбавок, доплат, поощрений, премий, единовременных выплат и материальной помощи, а также обеспечение гарантий для муниципальных служащих, работников, замещающих должности обслуживающего персонала и вспомогательного персонала определяются правовыми актами в

¹ Об утверждении Положения об администрации городского поселения «Город Алексеевка»: решение городского собрания городского поселения г. Алексеевка от 25.02.2010 года № 3 // Техэксперт: информационно-справочная система. URL: <http://docs.cntd.ru/document/469030329> (дата обращения: 01.04.2017).

соответствии с федеральными законами, законами Белгородской области и в соответствии с утвержденным Положением об оплате труда.

Средняя месячный оклад у муниципальных служащих администрации г. Алексеевка составляет 10978 рублей. Учитывая, что прожиточный минимум в Белгородской области составляет 8772 рубля для трудоспособного населения¹, зарплата в администрации Алексеевского района превышает прожиточный минимум в 1,5 раз. Следовательно, материальное положение муниципальных служащих администрации Алексеевского района и г. Алексеевка при существующих ценах относительно низкое. Это сказывается на качестве работы и текучести кадров.

Структура администрации г. Алексеевка представлена на рис. 2.1.

Основным источником мотивационных механизмов муниципальных служащих Алексеевского района и г. Алексеевка являются федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, законы, принимаемые Алексеевским законодательным собранием, указы Губернатора Белгородской области, постановления и решения Правительства Белгородской области.

Самым значимыми законами, регулирующим поведение муниципальных служащих, являются федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» и областной закон «О муниципальной службе в Белгородской области»².

При детальном их исследовании, концентрируясь на способах мотивации муниципальных служащих, предусмотренных законодательно, можно сделать вывод о том, что, субъект Российской Федерации – Белгородская область пошла по пути механического копирования

¹ Об установлении величины прожиточного минимума по Белгородской области за IV квартал 2016 года: постановление Правительства Белгородской области от 30 января 2017 г. № 28-пп // Гарант: информационно-правовой портал. URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения: 12.04.2017).

² Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: закон Белгородской области от 24.09.2007 г. № 150 // Электронный ресурс законов Белгородской области. URL: <http://www.belduma.ru/laws/> (дата обращения: 12.04.2017).

федерального закона, почти не внеся в него конкретных мотивационных механизмов, или «заострения» существующих.

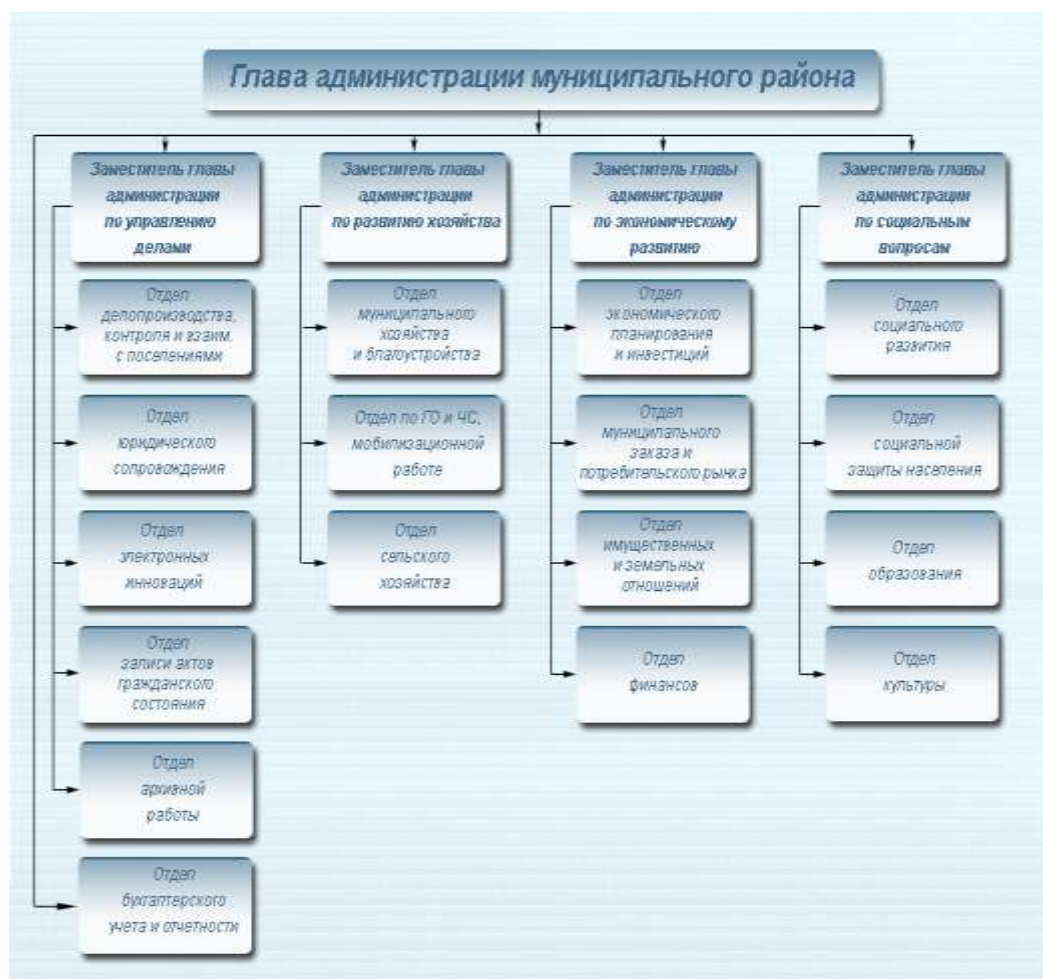


Рис. 2.1. Структура администрации г. Алексеевка.

Существует ряд других мер, направленных на организацию деятельности муниципальных служащих, как создание Совета по кадровой политике при главе муниципального образования.

Материальные стимуляторы играют важную роль в мотивации труда муниципальных служащих Алексеевского района. Областной закон «О муниципальной службе в Белгородской области» выделяет целый ряд способов, заинтересовывающих муниципальных служащих пристрасно выполнять свои функции.

Например, статья 23 «Поощрение муниципальных служащих» говорит о единовременном денежном поощрении, которое выплачивается за выполнение служебных заданий особой важности или сложности. Такое

поощрение, в зависимости от его размера, может, несомненно, подвигнуть служащего к проявлению своих лучших черт.

В статье 32 «Денежное содержание муниципальных служащих» говорится о денежном содержании, состоящем из должностного оклада, надбавок к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия службы, выслугу лет, из премии по итогам службы за квартал и за год¹.

Для того чтобы понять денежную мотивацию государственных служащих администрации Алексеевского района ознакомимся со штатным расписанием муниципальных служащих (приложение А)².

Размер денежного содержания государственного служащего в Алексеевской администрации зависит от уровня занимаемой должности, квалификации, выслуги лет, но не зависит от фактических результатов его деятельности, от общего социально-экономического развития Белгородской области, допускает равное вознаграждение за неравный труд, то есть несправедливость. Существующая на государственной службе система премирования требует кардинального пересмотра. В фонде оплаты труда государственного органа предусмотрены премиальные выплаты, удельный вес которых относительно невелик (в год – 2 оклада денежного содержания) в структуре денежного содержания государственных гражданских служащих и которые используются лишь как средство повышения размера оплаты труда.

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2017).

² Об утверждении штатного расписания муниципальных должностей муниципальной службы администрации Алексеевского района: постановление администрации муниципального района «Алексеевский район и г. Алексеевка» Белгородской обл. от 31.03.2010 г. № 294 // Законы и бизнес в России: электронный ресурс. URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/7987/> (дата обращения: 12.04.2017).

Из приложения А видно, что зарплата у персонала администрации города Алексеевка очень мала, а это имеет весомый аргумент в мотивации госслужащих.

В этой ситуации одним из возможных способов повышения мотивации государственных служащих являются немонетарные методы.

Существует несколько зарекомендовавших себя способов немонетарного стимулирования работников:

- простые слова благодарности и обращения к муниципальному собранию от главы администрации;
- поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков;
- организация различных образовательных процессов, спортивных соревнований, корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала;
- официальное поздравление сотрудника с увеличением его стажа государственной службы еще на один год;
- грамотно организованная профадаптация новых специалистов;
- награждение различными грамотами;
- присвоение званий (например, «Лучший работник года»);
- размещение на доске почета фотографий лучших работников;
- вручение памятных сувениров, ценных подарков и прочее¹.

По статистическому опросу основными мотивами у муниципальных служащих администрации в г. Алексеевка являются государственная пенсия, материальные стимулы и стабильность положения (см. рис. 2.2).

Менее значимыми для муниципальных служащих являются такие виды стимулирования как престижность профессии, получение бесплатного образования, повышение квалификации (см. рис. 2.3).

¹ Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2013. Вып. № 2 (апрель – июнь). С. 41–42 // Научно-образовательный электронный журнал. URL: <http://www.rsei.ru> (дата обращения: 12.04.2017).

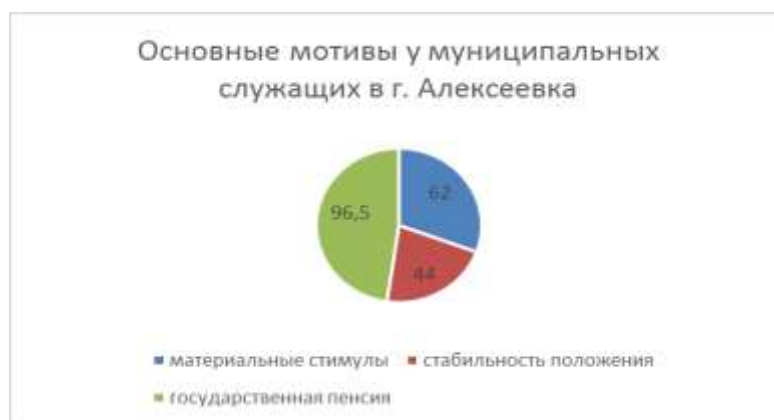


Рис. 2.2. Основные мотивы стимулирования.

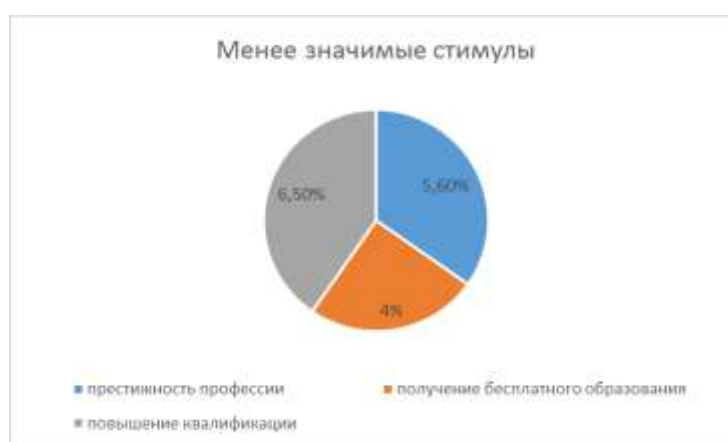


Рис. 2.3. Менее значимые мотивы стимулирования.

Наибольшее воздействие на муниципальных служащих в администрации городского поселения г. Алексеевка оказывают такие стимулы мотивации как стабильность положения, возможность самореализации, пожизненный найм и зависимость заработной платы от результатов труда (см. рис. 2.4).

Следует заметить и другие факторы мотивации муниципальных служащих в администрации муниципального района г. Алексеевки, такие как надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы.

Надбавка устанавливается в целях материального стимулирования труда наиболее квалифицированных, компетентных, ответственных и инициативных муниципальных служащих, повышения их заинтересованности в результатах своей деятельности и качестве выполнения должностных обязанностей, требующих высокой квалификации,

организованности, оперативности при исполнении поручений, способности принимать решения и нести ответственность за принятые решения.



Рис. 2.4. Главные мотивы стимулирования.

Под особыми условиями муниципальной службы понимается совокупность должностных прав и обязанностей, ответственности муниципального служащего, строгого соблюдения ограничений, связанных с прохождением муниципальной службы.

Особые условия муниципальной службы (сложность, напряженность) в администрации г. Алексеевка определяются содержанием работы их муниципального служащего:

- сложность и напряженность в работе;
- характер и сложность процессов, подлежащих управлению, их виды;
- качество и объем информации, требуемой для выполнения работы в сфере местного управления;
- дополнительная ответственность за принятие неординарного управленческого решения;
- участие в комплексных проверках, разъездной характер работы;
- повышенная напряженность и интенсивность труда муниципального служащего;
- участие в работе различных комиссий.

Для более точного анализа рассмотрим проблемы мотивации государственных и муниципальных служащих в России.

Вопросы стимулирования и мотивации людей, работающих в системе муниципальной службы, имеют достаточно большое практическое значение. Все мы в той или иной мере зависим от качества работы муниципальных служащих, сталкиваясь с ним как на государственном, так и на личном, индивидуальном уровне, решая какие-то частные вопросы муниципальных учреждениях. При этом качество работы муниципальных служащих невысокого ранга далеко не всегда является удовлетворительным, что сами они объясняют невысокой зарплатой. В этой связи вопрос поиска дополнительных, в том числе не материальных стимулов работы муниципальных служащих представляет особый интерес как для руководителей в системе муниципальной службы, так и для рядовых граждан.

Муниципальная служба в Российской Федерации не является одинаково мотивированной и ориентированной на одни цели группой, выполняющей возложенные на неё задачи. Или говоря словами М. Вебера: российские муниципальные служащие не всегда являются рациональными бюрократами. Они нередко служат не делу, а ведомству, начальству, бизнесу, себе и т.д. Поэтому главной задачей администрации г. Алексеевка является эффективное использование кадрового потенциала, повышение профессионализма своих служащих.

Специфика труда муниципального служащего в администрации города Алексеевка естественным образом определяется спецификой самой муниципальной службы – администрации городского поселения, которая выступает прежде всего, как социально-правовой институт, устанавливаемый людьми в целях организации жизни общества, она является технологией государственной власти и связующим звеном между государством и его гражданами.

Муниципальный служащий – это гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание (денежное вознаграждение), выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

Среднемесячный заработок муниципального служащего г. Алексеевка – это средняя заработная плата муниципального служащего, исчисляемая в соответствии с действующим законодательством, включающая все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат.

Денежное содержание муниципального служащего г. Алексеевка – это оплата труда муниципального служащего, которая состоит из должностного оклада, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, предусмотренных ст. 13 закона Белгородской области от 24.09.2007 г. № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области».

Муниципальные служащие г. Алексеевка имеют определенное правовое положение (правовой статус) (рис. 2.5).

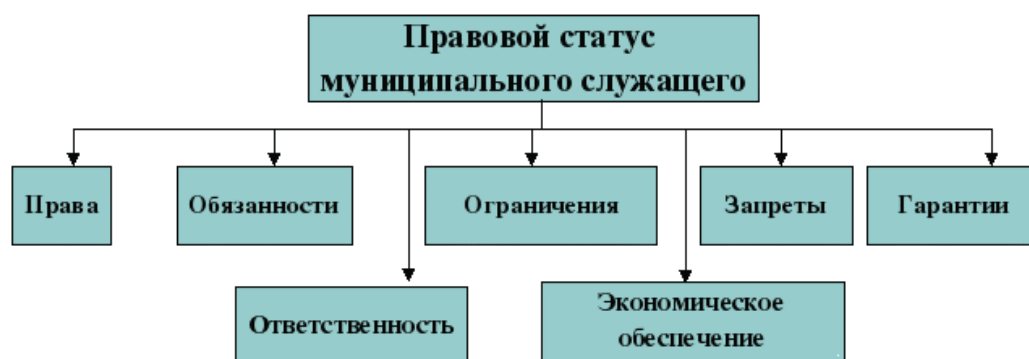


Рис. 2.5. Правовой статус муниципального служащего городского поселения г. Алексеевка.

Для них определены особые условия поступления на государственную службу, прохождения и прекращения службы. Они реализуют

предоставленные им полномочия и функции как внутри муниципальной администрации, так и по отношению к внешним субъектам права (гражданам, другим организациям и т.д.). Правовой статус муниципальных служащих Белгородской области представляет собой совокупность прав, свобод, обязанностей, ограничений, запретов, ответственность служащих, установленных законодательством и гарантированных государством. Правовой статус муниципальных служащих администрации г. Алексеевка регулируется многими федеральными законами и законодательными актами субъектов РФ, а также другими нормативными правовыми актами.

Профессиональную деятельность муниципального служащего администрации городского поселения г. Алексеевка можно охарактеризовать как сложную многофункциональную деятельность, сочетающую в себе как исполнительскую, так и управленческую составляющую, а также «консервативную» направленность на обеспечение стабильности общества и «инновационную» направленность, связанную с необходимостью принимать нестандартные решения в условиях реформ, которые предъявляют специфические требования к личностно-профессиональным качествам работников. При этом от муниципальных служащих как субъектов профессии типа «человек – человек», «человек – общество» неизбежно требуется способность моделировать варианты возможных последствий действий людей, возможных исходов их конфликтов, противостояний или объединений, способность успешно действовать в особых и быстроменяющихся условиях.

В ходе анализа решения от 31.07.2012 г. № 4 об оплате труда муниципальных служащих администрации г. Алексеевка было выявлено:

1. Структура денежного содержания муниципального служащего администрации г. Алексеевка складывается из:

- должностного оклада;
- ежемесячной надбавки за классный чин;

- ежемесячной процентной надбавки к должностному окладу за стаж муниципальной службы;
- ежемесячной процентной надбавки к должностному окладу за особые условия муниципальной службы;
- ежемесячного денежного поощрения, основанного на достижении показателей результативности профессиональной служебной деятельности;
- ежеквартальной премии за выполнение особо важных и сложных заданий;
- ежемесячной поощрительной надбавки награжденным нагрудным знаком «Отличник муниципальной службы»;
- единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- материальной помощи (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура денежного обращения муниципального служащего г. Алексеевка.

Размеры ежемесячной надбавки за классный чин в твердой денежной сумме в администрации г. Алексеевка представлены в таблице 2.1.

Надбавка за классный чин устанавливается с момента принятия соответствующего распорядительного акта руководителя органа местного самоуправления района Алексеевского района.

Также в администрации городского поселения г. Алексеевка существует ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу муниципальных служащих:

1) за стаж муниципальной службы.

При стаже муниципальной службы:

- от 1 года до 5 лет – 10 процентов;
- от 5 до 10 лет – 15 процентов;
- от 10 до 15 лет – 20 процентов;
- свыше 15 лет – 30 процентов.

Таблица 2.1

Ежемесячная надбавка за классный чин на 2016 г.

Группа должностей	Чин	Размер надбавки (руб.)
Высшая	1-й классный чин	4697
	2-й классный чин	4394
	3-й классный чин	4091
Главная	1-й классный чин	2400
	2-й классный чин	2245
	3-й классный чин	2091
Ведущая	1-й классный чин	1838
	2-й классный чин	1720
	3-й классный чин	1601
Старшая	1-й классный чин	1516
	2-й классный чин	1418
	3-й классный чин	1320
Младшая	1-й классный чин	1310
	2-й классный чин	1226
	3-й классный чин	1141

Надбавка за стаж муниципальной службы утверждается персонально каждому распорядительным актом руководителя органа местного самоуправления Алексеевского района.

2) за особые условия муниципальной службы в следующих размерах:

- для высшей группы должностей муниципальной службы – от 120% до 150%;
- для главной группы должностей муниципальной службы – от 90%

до 120%.

Помимо ежемесячной надбавки к окладу в администрации городского поселения г. Алексеевка у муниципальных служащих существуют и единовременные выплаты:

1. При уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск муниципальному служащему на основании личного заявления производится единовременная выплата в размере двух должностных окладов (при уходе в отпуск менее чем на 14 календарных дней – в размере одного должностного оклада, вторая часть единовременной выплаты производится при использовании работником оставшейся части отпуска).

2. При предоставлении оплачиваемого отпуска вновь принятому сотруднику и отработавшему менее шести месяцев единовременная выплата производится в размере одного должностного оклада.

3. Муниципальным служащим на основании личного заявления один раз в течение календарного года выплачивается материальная помощь в размере одного должностного оклада по замещаемой должности на день обращения.

4. Вновь принятому сотруднику и отработавшему менее шести месяцев материальная помощь не выплачивается.

В связи с вышесказанным можно выявить следующие основные проблемы мотивации муниципальных служащих г. Алексеевка (табл. 2.2).

Решить мотивационные проблем на муниципальной службе позволит понимание особенностей мотивации труда муниципальных служащих г. Алексеевка, применение опыта коммерческого сектора и ориентирование на опыт зарубежных стран, которые преуспели в совершенствовании мотивации на муниципальной службе.

Таблица 2.2

Основные проблемы мотивации муниципальных служащих в администрации городского поселения г. Алексеевка

Проблема мотивации	Характеристика
Развитие новых кадровых технологий	Мотивы индивидов значительно усложнились из-за развития новых кадровых технологий и общества в целом, а мотивация труда муниципальных служащих осталась на довольно низком уровне, так как простых жестких и нерексивных регламентов и должностных инструкций уже недостаточно.
Уровень оплаты труда	Уровень оплаты труда на муниципальной службе недостаточно высок по сравнению с коммерческим сектором. Многие муниципальные служащие считают, что смогут найти более высокооплачиваемую работу в коммерческом секторе. Наблюдается отток высококвалифицированных кадров в возрасте 30-50 лет в коммерческих сектор, а молодые люди не хотят идти на муниципальную службу. В муниципальной службе остаются люди «старой закалки», в то время как необходима порция свежих взглядов на современные проблемы муниципального управления. Параллельно наблюдается снижение уровня профессионализма, иными словами произошло вымывание квалификации.
Система поощрений зависит от выслуги лет	Необходимо внедрение оплаты с большой долей стимулирующих выплат (оплата по результатам), которые зависят от результатов, достигнутых муниципальными служащими. Данные элементы денежного содержания позволят значительно усовершенствовать систему мотивации труда муниципальных служащих.
Государственные гарантии распространяются не на всех	Только государственные служащие, занимающие высокие позиции, которых очень мало, благополучно пользуются всеми этими гарантиями: обеспечиваются автотранспортом, жильем, разнообразными типами страховок, предусмотренных законодательством.
Отсутствуют конкретные механизмы реализации равного доступа граждан к конкурсному замещению должностей	Для конкурсного замещения должностей госслужбы отсутствуют конкретные механизмы реализации равного доступа граждан к этому процессу, сама процедура нечетко прописана.
Законодательная база в России достаточно громоздка	Ее нужно облегчить, нужно «отсортировать» полномочия различных госструктур. Необходимо сделать упор на описание процессуальных норм

Таким образом, из всего выше перечисленного можно сделать следующие выводы.

Выводы по разделу II.

1. Работники администрации городского поселения «Город Алексеевка» подразделяются на муниципальных служащих, работников, замещающих должности обслуживающего персонала и вспомогательного персонала администрации городского поселения «Город Алексеевка».

2. Средняя месячный оклад у муниципальных служащих администрации г. Алексеевка составляет 10978 рублей. Учитывая, что прожиточный минимум в Белгородской области составляет 8772 рубля для трудоспособного населения, зарплата в администрации Алексеевского района превышает прожиточный минимум в 1,5 раз. Следовательно, материальное положение муниципальных служащих администрации Алексеевского района и г. Алексеевка при существующих ценах относительно низкое.

3. Правовую базу управления мотивационными механизмами муниципальных служащих Алексеевского района и г. Алексеевка составляют федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, указы Губернатора Белгородской области, постановления и решения Правительства Белгородской области, правовые акты, принимаемые администрацией муниципального района «Алексеевский район и г. Алексеевка» Белгородской области.

4. Для повышения эффективности работы муниципальных служащих среди многих других мер, способствующих достижению более плодотворных результатов деятельности органов местного самоуправления, необходимо также осуществить внедрение оплаты труда муниципальных служащих с большой долей стимулирующих выплат (оплата по результатам), которые зависят от конкретных результатов, достигнутых муниципальными служащими.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

При анализе существующей системы мотивации нами были выделены следующие возможные направления для расширения и совершенствования этой системы в администрации городского поселения «Город Алексеевка»:

– повышение уровня материального вознаграждения муниципальных служащих, которое бы могло составить конкуренцию величине заработной платы в коммерческой организации, либо хотя бы уменьшение разрыва в величине на основе введения дополнительной системы бонусов и премий, обусловленных повышением эффективности труда работников – повышением качества обслуживания, количества выполненных работ (отметим, что для этого требуется разработка критериев для количественного определения достижения целей);

– разработка системы корпоративного духа для восприятия целей администрации городского поселения «Город Алексеевка» как собственных целей и повышение мотивации муниципальных служащих на нематериальной основе;

– применение зарубежного опыта стимулирования сотрудников, например, применение в пакете социальных программ муниципальных служащих системы «гибкой компенсации», в соответствии с которой сотрудники сами могли бы выбрать тот пакет льгот, которые они могут получить от администрации городского поселения «Город Алексеевка» бесплатно (например, различные программы страхования здоровья и жизни, билеты в театр и на различные мероприятия, бесплатные путевки в санатории и профилактории).

Выбранные направления с учетом общей стратегии администрации городского поселения «Город Алексеевка» позволят достичь необходимых результатов и повысить эффективность работы сотрудников.

Рассмотрим особенности работы в администрации городского поселения «Город Алексеевка». Труд муниципальных служащих носит изначально коллективный характер, при этом специфика работы заключается в том, что все операции и услуги администрации не может осуществить один специалист, здесь важна комплексная работа. Поэтому администрации необходимо стимулировать муниципальных служащих с помощью программ лояльности так, чтобы они осознавали, что их благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от состояния дел в администрации городского поселения «Город Алексеевка», от его имиджа, от удовлетворенности его клиентов. Поэтому в программах лояльности для муниципальных служащих администрации городского поселения «Город Алексеевка» необходимо индивидуальные стимулы сочетать с групповыми.

Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, «круглые столы», где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с более знающими и компетентными в этих вопросах коллегами. Необходимо продолжать контролировать текущий уровень знаний муниципальных служащих администрации городского поселения «Город Алексеевка», ликвидировать возможные пробелы; повышать квалификацию муниципальных служащих и её соответствие новым этапам развития администрации посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков.

Также для работников администрации городского поселения «Город Алексеевка» возрастает сейчас степень ответственности за принятые ими решения и возрастает сложность проводимых расчетов и операций. Кроме того, ситуация осложняется тем, что существует необходимость в постоянном контакте с людьми у большей части муниципальных служащих, причем часто это негативно настроенные к администрации городского поселения «Город Алексеевка» слои населения. Кроме специфических

(особых) факторов, связанных с работой, на муниципальных служащих действуют и последствия обычных, общих стрессовых явлений, свойственных всем россиянам. Это – угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность и т.д. Отсюда непродуктивная психическая напряженность, эмоциональные срывы, стремление любым способом снизить травмирующую силу напряженности. В связи с особенностями работы необходимо формировать пакет социальных программ для сотрудников администрации городского поселения «Город Алексеевка».

Для более адресной направленности и повышении эффекта от социальных программ, необходимо разработать ряд критериев определения уровня лояльности муниципальных служащих к администрации, для того, чтобы замерять эффективность действующих в администрации программ и разработать совершенствование. Мы считаем, что такими критериями могут быть:

- уровень информированности муниципальных служащих администрации городского поселения «Город Алексеевка» о планах руководства и о существующих продуктах и программах (может быть выявлен методом компьютерного тестирования или опроса служащих);

- количество муниципальных служащих, которые разгласили конфиденциальную информацию (динамика числа таких служащих должна быть отрицательной и стремиться к нулю);

- желание и способность соблюдать прописанные принципы деловой этики и разработанные стандарты обслуживания населения (здесь для контроля может применяться метод наблюдения, опроса населения городского поселения «Город Алексеевка», статистика поступления жалоб на сотрудников и дисциплинарных взысканий);

- участие в деятельности по совершенствованию продуктов администрации городского поселения «Город Алексеевка», способов обслуживания населения и разработка стандартов поведения и деловой этики

работников (количество внесенных предложений по совершенствованию и их эффективность – т.е. процент предложений, которые были приняты к внедрению);

– готовность муниципальных служащих к ответственной работе в различных условиях – внеурочное и праздничное время (здесь может применяться метод анализа статистики рабочего времени сотрудников и его эффективности);

– готовность и желание муниципального служащего отстаивать интересы администрации во внешней среде, формировать и поддерживать имидж администрации городского поселения «Город Алексеевка» (выявляется методом опросов, наблюдений).

В соответствии с различным уровнем соответствия сотрудников администрации городского поселения «Город Алексеевка» указанным выше критериям, может быть разработана соответствующая социальная программа, могут быть добавлены различные бонусы и т.п.

В таблице 3.1 представим различные мероприятия для создания адресных программ лояльности работников.

Мероприятия из таблицы 3.1 позволяет создать такую программу лояльности для работников администрации городского поселения «Город Алексеевка», которая позволит сочетать в себе материальные и нематериальные средства мотивации персонала к работе.

Из материальных стимулов мы рекомендуем выплаты работникам по случаю их декретного отпуска, свадьбы, рождения ребенка, выхода на пенсию, 50-летия, смерти близких, форс-мажорных ситуаций. Соответственно, муниципальные служащие администрации городского поселения «Город Алексеевка» будут чувствовать, что им помогают в те моменты, которые важны для них и для их семьи.

Также большое место в системе мотивации работников должно быть уделено решению вопроса личного и семейного оздоровительного отдыха:

оплате путевок в лагеря для детей и внуков работников, оплата курортного и санаторного отдыха.

Таблица 3.1

Мероприятия для повышения эффективности работы администрации городского поселения «Город Алексеевка»

Мероприятия	Влияние на мотивацию	Влияние на эффективность работы администрации городского поселения «Город Алексеевка»
Повышение уровня квалификации муниципальных служащих	Личностное и профессиональное развитие муниципальных служащих	Повысится статус муниципальных служащих в глазах населения городского поселения, обслуживание населения и взаимодействие служащих администрации и населения будет более эффективным, жители поселения будут более удовлетворены
Открытие Call-центра	Карьерные перемещения	Индивидуализированный подход к жителям населения, улучшение обслуживания, большая удовлетворенность жителей городского поселения
Возможность проверять степень успешности своей работы	Обладание информацией, соревнования	Повышение эффективности работы муниципальных служащих
Создание банка идей	Повышение собственной значимости	Более эффективная деятельность администрации за счет улучшений
Создание подробных должностных инструкций по каждой категории служащих	Обладание информацией	Повышение эффективности взаимодействия администрации и муниципальных служащих, в результате – улучшение качества обслуживания жителей городского поселения
Проведение опросов	Повышение собственной значимости	Повышение эффективности работы муниципальных служащих, в результате – увеличение производительности труда

Также администрации городского поселения «Город Алексеевка» необходимо предоставлять муниципальным служащим пакет добровольного медицинского страхования с возможным включением стоматологических услуг.

Помимо этого пакет социальных программ работников администрации городского поселения «Город Алексеевка» может включать:

- страхование жизни и здоровья;
- компенсации на питание;
- предоставление дополнительных выплат по больничным;
- выплаты по командировочным;
- оплата корпоративных праздников и развлечений.

В систему мотивации сотрудников администрации городского поселения «Город Алексеевка» должны по-прежнему входить программы управленческого обучения, при этом обучение должно проводиться в ведущих школах, при вузах и обязательно работнику должны быть предоставлены подтверждения его обучения. Также в администрации городского поселения «Город Алексеевка» для формирования корпоративного духа необходимо проводить различные тренинги по командообразованию и тематические корпоративные мероприятия для сплочения коллектива.

Выводы по разделу III.

1. Труд работников администрации городского поселения «Город Алексеевка» носит изначально коллективный характер, при этом специфика работы заключается в том, что все операции и услуги администрации не может осуществить один специалист, здесь важна комплексная работа. Поэтому администрации городского поселения «Город Алексеевка» необходимо стимулировать муниципальных служащих с помощью программ лояльности так, чтобы они осознавали, что их благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от состояния дел в администрации, от его имиджа, от удовлетворенности населения городского поселения. Поэтому в программах лояльности для муниципальных служащих администрации городского поселения «Город Алексеевка» необходимо индивидуальные стимулы сочетать с групповыми.

2. Необходимо продолжать контролировать текущий уровень знаний муниципальных служащих администрации городского поселения «Город Алексеевка», ликвидировать возможные пробелы; повышать квалификацию

муниципальных служащих и её соответствие новым этапам развития местного образования посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков. В пакет социальных программ сотрудников администрации городского поселения «Город Алексеевка» должны по-прежнему входить программы управленческого обучения.

3. Из материальных стимулов можно рекомендовать выплаты муниципальным служащим по случаю их декретного отпуска, свадьбы, рождения ребенка, выхода на пенсию, смерти близких и т.п. Также большое место в пакете социальных программ, предоставляемых работникам Администрации городского поселения «Город Алексеевка», должно быть уделено решению вопроса личного и семейного оздоровительного отдыха: оплате путевок в лагеря для детей сотрудников администрации, оплата курортного и санаторного отдыха.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы были решены задачи и достигнута цель исследования – комплексное изучение системы мотивации муниципальных служащих, ее влияние на результативность профессиональной деятельности и разработка практических рекомендаций по совершенствованию данной системы.

При реализации цели исследования были решены следующие задачи:

1) рассмотрены теоретические основы мотивации государственных и муниципальных служащих к результативной профессиональной деятельности;

2) проведен анализ системы мотивации муниципальных служащих в администрации городского поселения «Город Алексеевка».

3) предложены основные направления совершенствования системы мотивации муниципальных служащих к профессиональной деятельности.

В ходе выполнения задач, мы пришли к следующим выводам.

Сегодня мотивация муниципальных служащих осуществляется, в основном, путем жестких административных методов, основное внимание уделяется контролю исполнения функций, соответствию деятельности муниципальных служащих установленным нормам и процедурам, что провоцирует формальное отношение к выполнению должностных обязанностей или их неисполнение.

При планировании совершенствования системы стимулирования муниципальных служащих следует учитывать важность таких факторов, как поддержка инициативы и возможность приобретения новых знаний и навыков, стабильные условия работы и возможность самореализации в целом.

Работники администрации городского поселения «Город Алексеевка» подразделяются на муниципальных служащих, работников, замещающих должности обслуживающего персонала и вспомогательного персонала.

Средний месячный оклад у муниципальных служащих администрации г. Алексеевка составляет 10978 рублей. Учитывая, что прожиточный минимум в Белгородской области составляет 8772 рубля для трудоспособного населения, зарплата в администрации Алексеевского района превышает прожиточный минимум в 1,5 раз. Следовательно, материальное положение муниципальных служащих администрации Алексеевского района и г. Алексеевка при существующих ценах относительно низкое.

Правовую базу управления мотивационными механизмами муниципальных служащих Алексеевского района и г. Алексеевка составляют федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, указы Губернатора Белгородской области, постановления и решения Правительства Белгородской области, правовые акты, принимаемые администрацией муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области.

В ходе анализа системы мотивации муниципальных служащих, и в частности служащих администрации муниципального района «Алексеевский район и г. Алексеевка» Белгородской области, были выявлены следующие весомые недостатки:

– мотивация труда муниципальных служащих остается на довольно низком уровне, тогда как в коммерческой сфере это бурно развивается и совершенствуется; сегодня простых жестких и нерелексивных регламентов и должностных инструкций уже недостаточно для эффективной работы организации или предприятия;

– уровень оплаты труда на муниципальной службе недостаточно высок по сравнению с коммерческим сектором (наблюдается отток высококвалифицированных кадров в возрасте 30-50 лет в коммерческих сектор, а молодые люди не хотят идти на муниципальную службу; в муниципальной службе остаются люди «старой закалки», в то время как необходима порция свежих взглядов на современные проблемы

муниципального управления; параллельно наблюдается снижение уровня профессионализма, иными словами произошло вымывание квалификации);

– государственные гарантии распространяются не на всех: только государственные служащие, занимающие высокие позиции, которых очень мало, благополучно пользуются всеми этими гарантиями (обеспечиваются автотранспортом, жильем, разнообразными типами страховок, предусмотренных законодательством).

Итак, в ходе рассмотрения особенностей мотивации государственных служащих администрации городского поселения «Город Алексеевка» мы установили, что система требует серьезных мер по совершенствованию. Эти методы касаются как материальной, так и нематериальной мотивации.

Считаем вполне логичным внедрять в систему элементы стимулирования, позаимствованные у коммерческих организаций. Система стимулирования должна вызывать желание сотрудников к труду, мотивировать к достижению результатов деятельности. Основную роль при этом должна сыграть оплата труда по результатам. То есть система оплаты труда, если мы говорим о денежном виде мотивации, должна сочетать в себе как результаты коллективного труда, так и индивидуального.

Важным методом нематериального стимулирования может послужить также разработка системы корпоративного духа для восприятия целей администрации городского поселения «Город Алексеевка» как собственных целей и повышение мотивации муниципальных служащих на нематериальной основе.

Также рекомендуем разработать пакет социальных программ муниципальных служащих системы «гибкой компенсации», в соответствии с которой сотрудники сами могли бы выбрать тот пакет льгот, которые они могут получить от администрации городского поселения «Город Алексеевка» бесплатно (например, различные программы страхования здоровья и жизни, билеты в театр и на различные мероприятия, бесплатные путевки в санатории и профилактории).

Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, «круглые столы», где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с более знающими и компетентными в этих вопросах коллегами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 г. № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 г. № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 г. № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2001. – 24 февраля.
3. О системе государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (ред. от 23.05.2016 г.) // Законодательная база Российской Федерации: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.zakonbase.ru/>.
4. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 03.04.2017 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 28.12.2016 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
6. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
7. О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам [Электронный ресурс] : федеральный

- закон от 03 декабря 2012 г. № 230-ФЗ (ред. от 03.11.2015 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
8. О мерах по совершенствованию государственного управления [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации 26 декабря 2015 г. № 664 // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
 9. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации 01 февраля 2005 г. № 110 // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
 10. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации 01 февраля 2005 г. № 111 // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
 11. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации 01 февраля 2005 г. № 112 // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
 12. Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации 30 мая 2005 г. № 609 // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
 13. О федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации 19 ноября 2002 г. № 1336 // Консультант Плюс:

- справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
14. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации 06 мая 2008 г. № 362 // Консультант Плюс: справочная правовая система: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
15. О муниципальной службе Белгородской области [Электронный ресурс] : закон Белгородской области от 19 сентября 2000 г. № 321 // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
16. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс] : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Губернатор и Правительство Белгородской области: официальный сайт: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
17. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014 –2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп // Губернатор и Правительство Белгородской области: официальный сайт: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
18. Об установлении величины прожиточного минимума по Белгородской области за IV квартал 2016 года [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 30 января 2017 г. № 28-пп // Гарант: информационно-правовой портал: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
19. Устав городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области

- [Электронный ресурс] : принят решением городского собрания городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области от 11 ноября 2008 года № 2 (ред. от 29.04.2016 г.) // Администрация городского поселения «Город Алексеевка»: официальный сайт: [сайт]. – Режим доступа: <http://gorod-alekseevka.ru/>.
20. Положение об администрации городского поселения «Город Алексеевка» муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка» Белгородской области [Электронный ресурс] : утверждено решением городского собрания городского поселения «Город Алексеевка» от 25 февраля 2010 г. № 3 // Техэксперт: электронный фонд правовой и нормативно-технической документации: [сайт]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/>.
21. Об утверждении штатного расписания муниципальных должностей муниципальной службы администрации Алексеевского района [Электронный ресурс] : постановление администрации муниципального района «Алексеевский район и г. Алексеевка» Белгородской области от 30.03.2010 г. № 294 // Законы и бизнес в России: электронный ресурс: [сайт]. – Режим доступа: <http://zakon-region.ru/>.
22. Абрамкина, М.О. Применение теории А. Маслоу в системе мотивации труда персонала [Текст] / М.О. Абрамкина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 43. – С. 30.
23. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II Международной научной конференции (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 149-153.
24. Александров, В.Б. Формы существования и природа культуры [Текст] / В.Б. Александров // Управленческое консультирование. – 2010. – № 2 (38). – С. 191–221.

25. Астахов, Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород: Белгородская областная типография, 2011. – 598 с.
26. Герасименко, Д.А. Особенности мотивации труда государственных гражданских служащих [Текст] / Д.А. Герасименко // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2013. Вып. № 3 (июль – сентябрь). – С. 19–29.
27. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия [Текст] / под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 560 с.
28. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / В.Д. Граждан. – М.: Юрайт, 2015. – 525 с.
29. Долгов, М.Ю. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях [Электронный ресурс] / М.Ю. Долгов // Нижегородский вестник, 2014. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/5/164.pdf>.
30. Ерастова, А.В. Методы исследования поведения работников в организации [Электронный ресурс] / А.В. Ерастова // Системное управление: электронное периодическое научное издание. – Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2010-3/PDF/Erastova.pdf>.
31. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом [Текст] / Зайцев Г.Г.. – М.: Северо-Запад, 2002. – 84 с.
32. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
33. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с., ил.
34. Кибанов, А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 523 с.
35. Кинан, К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация [Текст] / К. Кинан. – М.: Эксмо-Пресс, 2006. – 25 с.

36. Козырев, А.А. Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих [Текст] / А.А. Козырев // Управленческое консультирование. – 2010. – № 4. – С. 30-37.
37. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс [Текст] / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008. – 1136 с.
38. Кровякова, А.П. Мотивационные методы и способы управления персоналом в организации [Текст] / А.П. Кровякова // Human Progress. – 2015. – Том 1. – № 4. – С. 1-12.
39. Кулиненко, А.И. Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на мотивацию трудовой деятельности в современных условиях [Текст] / А.И. Кулиненко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – № 2. – С. 280-282.
40. Левыкин, В.М. Исследование удовлетворенности и лояльности клиентов в проектах мини-гостиниц [Текст] / В.М. Левыкин // Technology audit and production reserves. – 2015. – № 1/5(21). – С. 9–23.
41. Лейни, Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях [Текст] / Ю.Г. Лейни // Наука и современность – 2011: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции: в 3-х частях. Часть 2 / под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. – С. 64–69.
42. Лучшая мотивация в кризис – это наличие работы? [Электронный ресурс] // Superjob: официальный сайт: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.superjob.ru/>.
43. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 672 с.
44. Мельничук, И.В. Современные методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс] / И.В. Мельничук // Инновационные процессы и корпоративное управление: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (г. Минск, 15-30

- марта 2012 г.) // Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ: официальный сайт: [сайт]. – Режим доступа: http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf .
45. Овсянко, Д.В. Основы менеджмента [Текст] / Д.В. Овсянко. – СПб.: СПбГУ, 2003. – 87 с.
46. Пилюгина Т.А. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы [Текст] / Т.А. Пилюгина, О.В. Киселева // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – Вып. № 40 (октябрь). – С. 32–40.
47. Ромашевская И. Что мотивирует государственных служащих в Беларуси: не в деньгах счастье [Электронный ресурс] / И. Ромашевская, Н. Рябова. – Режим доступа: <http://www.sympa-by.eu/ru/library/>.
48. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2000. – 211 с.
49. Управление персоналом [Текст] / под общ. ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
50. Цимбалист, А.В. Регламентация труда государственных и муниципальных служащих [Текст] / А.В. Цимбалист. – М.: КноРус, 2010. – 220 с.
51. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 637 с.
52. Шапиро С.А. Мотивация [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 231 с.
53. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
54. Широкова, Г.В. Теории мотивации как стратегия организационных изменений [Текст] / Г.В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 25–35.

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Штатное расписание
администрации Алексеевского муниципального района и ее
структурных подразделений с 01.01.2017 года**

Наименование структурного подразделения	Группа должностей	Наименование должности	Количество единиц должности	Месячный фонд по должностным окладам
1	2	3	4	5
Администрация Алексеевского муниципального района	Высшая	Глава администрации Алексеевского муниципального района	1	7563
	Высшая	Первый заместитель главы администрации Алексеевского муниципального района	1	6976
	Высшая	Заместитель главы администрации Алексеевского муниципального района	1	6976
	Высшая	Заместитель главы администрации Алексеевского муниципального района	1	6976
	Высшая	Заместитель главы администрации Алексеевского муниципального района – руководитель аппарата администрации района	1	6976
	Ведущая	Помощник главы администрации Алексеевского муниципального района по мобилизационной работе	1	4705
	Ведущая	Помощник главы администрации Алексеевского муниципального района по ГО и ЧС	1	4705
	Старшая	Главный специалист по охране окружающей среды	1	4705

Отдел по организационной работе и делопроизводству	Ведущая	Начальник отдела	1	5462
	Старшая	Главный специалист	1	4705
		Системный администратор	1	4096
Юридический отдел	Ведущая	Начальник отдела	1	5462
Отдел учета и отчетности	Ведущая	Начальник отдела	1	5462
	Старшая	Главный специалист	1	4705
Отдел по управлению муниципальным имуществом и земельным отношениям	Ведущая	Начальник отдела	1	5462
	Старшая	Главный специалист	1	4705
	Старшая	Ведущий специалист	1	4370
	Младшая	Специалист 1 категории	1	3951
		Старший инспектор	1	3900
Экономический отдел	Ведущая	Начальник отдела	1	5462
	Младшая	Специалист 1 категории	1	3951
		Старший инспектор	1	3900
Отдел по строительству и архитектуре, транспорту, топливно-энергетическому комплексу, ЖКХ	Ведущая	Начальник отдела	1	5462
	Ведущая	Заместитель начальника отдела	1	5314
	Старшая	Ведущий специалист	1	4370
		Старший инспектор	2	3900*2=7800
Секретариат администрации Алексеевского муниципального района		Руководитель секретариата	1	4682
		Технический секретарь администрации Богучарского муниципального района	1	3119
		Машинистка	1	3119
Хозяйственная группа		Техник по вождению автомобиля	6	3900*6=23400
		Техник по уборке помещений	2	2342*2=4684
Единая дежурно – диспетчерская служба Алексеевского района		Старший инспектор – начальник ЕДДС Алексеевского района	1	3900
		Инспектор	4	3119*4=12476
Финансовый отдел	Главная	Руководитель отдела	1	5798
	Ведущая	Заместитель руководителя отдела	1	5462
	Старшая	Главный специалист	2	4705*2=9410

	Старшая	Ведущий специалист	4	4370*4=17480
	Младшая	Специалист 1 категории	1	3951
		Старший инспектор	1	3900
		Системный администратор	1	4096
		Технический секретарь	1	3119
		Техник по вождению автомобиля	1	3900
		Техник по уборке помещений	1	2342
Наименование структурного подразделения	Группа должности	Наименование должности	Количество единиц должности	Месячный фонд по должностным окладам
Администрация Алексеевского муниципального района	Старшая	Ведущий специалист – ответственный секретарь комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав	1	4370
	Старшая	Ведущий специалист – ответственный секретарь административной комиссии	1	4370
Юридический отдел	Старшая	Ведущий специалист	1	4370
ВСЕГО		По должностям муниципальной службы	34	173636
ВСЕГО		По должностям, не относящимся к должностям муниципальной службы	26	92433

**РАЗМЕРЫ ДОЛЖНОСТНЫХ ОКЛАДОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ
СЛУЖАЩИХ АЛЕКСЕЕВСКОГО РАЙОНА**

Утверждены решением Муниципального совета Алексеевского района
от 31 июля 2012 года № 4 (в ред. решения Муниципального совета
муниципального района «Алексеевский район и город Алексеевка»
Белгородской области от 29.10.2013 г. № 9)

п/п	Наименование должностей	Должностной оклад (руб.)
Высшая должность муниципальной службы (оплата труда осуществляется по контракту)		
1.	Глава администрации Алексеевского района	22328
Высшие должности муниципальной службы		
2.	Первый заместитель главы администрации Алексеевского района, председатель комитета	16744
3.	Заместитель главы администрации Алексеевского района, председатель комитета	15630
4.	Заместитель главы администрации Алексеевского района, руководитель аппарата	15630
5.	Заместитель председателя комитета – начальник управления	9705
6.	Заместитель руководителя аппарата – секретарь Совета безопасности	9705
7.	Заместитель председателя комитета – начальник отдела	9705
8.	Заместитель председателя комитета	9705
9.	Начальник управления (самостоятельного)	12257

10.	Заместитель начальника управления (самостоятельного)	8557
		7626
Главные должности муниципальной службы		
11.	Начальник управления (в составе структурного подразделения)	8557
12.	Начальник отдела	8557
		7413
13.	Заместитель начальника отдела	6476
14.	Инспектор контрольно-ревизионной комиссии	6476
Ведущие должности муниципальной службы		
15.	Начальник подотдела	6554
16.	Главный специалист	5897
Старшие должности муниципальной службы		
17.	Ведущий специалист	5405
Младшие должности муниципальной службы		
18.	Специалист 1 категории	4672