МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

| | |
|---|---|
| Факультет<br>«Экономика и управление» | Кафедра<br>«Государственное управление и социология региона» |
| Направление подготовки | 38.03.04<br>Государственное и муниципальное управление |

# БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

# «Развитие профессиональной мотивации муниципальных служащих в Российской Федерации»

Студент гр.13ЭГ2 _____ М.М. Щеголев

Руководитель
д.с.н., профессор _____ В.Н. Супиков

Нормоконтролер
к.с.н., доцент _____ И.А. Мурзина

*Работа допущена к защите* (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

***Заведующий кафедрой*** _____ С.И. Неделько

*Работа защищена с оценкой* _____(протокол заседания ГЭК от _____ №_____)

***Секретарь ГЭК*** _____ И.А. Мурзина

ПЕНЗА 2017

**Содержание**


Введение ……... 3

1 Теоретические аспекты профессиональной мотивации муниципальных служащих ……. 7

1.1 Основные теории профессиональной мотивации…… 7

1.2 Муниципальная служба в современной России …….. 18

2 Мотивация как основа профессионализма муниципальных служащих в Российской Федерации…… 35

2.1 Опыт мотивации муниципальных служащих в зарубежных странах и возможности его применения в Российской Федерации …….. 35

2.2 Роль материальных и нематериальных стимулов в повышении результативности труда муниципальных служащих ……..…..… 44

3 Направления совершенствования профессиональной мотивации муниципальных служащих …… 68

Заключение ……... 77

Список использованных источников ……. 82

Приложения ..... 87

## Введение

**Актуальность темы бакалаврской работы** заключается в отсутствии необходимых научно-методических материалов в части подходов и принципов развития профессиональной мотивации муниципальных служащих. Складывается впечатление, что этой проблемы в муниципальной службе не существует. Она же, между тем, тесно связана с решением проблем эффективности труда муниципальных служащих. Однако вопросам стимулирования работников муниципальных образований и методам её решения как в научном, так и в практическом плане, в настоящее время не уделяется должного внимания.

Условием реализации долгосрочной эффективной стратегии государства, направленной на удовлетворение интересов и потребностей населения, является формирование нового поколения муниципальных служащих, адаптированных к условиям регулируемой рыночной экономики, сочетающих стратегический подход с высоким профессионализмом, умеющих эффективно действовать в кризисных ситуациях.

Для привлечения в муниципальную службу таких кадров требуется создание эффективных мотивационных и стимулирующих механизмов, обеспечивающих повышение результативности их деятельности.

Стало очевидно, что нельзя полагаться только на приемы администрирования, что без положительной собственной мотивации служебной деятельности невозможно добиться каких-либо заметных успехов, что необходимо в самых широких масштабах опираться на способности и внутренние побуждения людей. Для этого необходимо изучать качественное изменение мотивации служебной и трудовой деятельности муниципальных служащих, ее основы, структуру, содержание, специфику механизмов её формирования и стимулирования, её возрастающее влияние и взаимосвязь с другими социально-экономическими процессами.

**Теоретической и методологической основой** исследования явились теоретические концепции перечисленных психологов, труды советских психологов и других ученых по проблемам развития профессиональной мотивации.

Теоретические основы состава и стимулирующих элементов оплаты труда муниципальных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах разработаны в трудах Е.Н. Тищенко, Ю.В. Ирхина, Е.В. Трофимова.

Среди отечественных ученых мотивация труда муниципальных служащих рассматриваются в работах Г.М. Шамаровой, Н.А. Шубиной, Е.С. Шугриной.

Работы А.Я. Кибанова, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, М. Коноваленко, В.В. Травина, В.А. Дятлова, Э.А. Уткина, А.К. Конькова, В.С. Нечипоренко, Б.Т. Пономаренко, Ю.А. Ципкина, А.П. Яковлева, Л.Б. Осиповой, А.Г. Дурцевой посвящены основам управления и мотивации персонала в организации.

Методология исследования базируется на таких теориях, как содержательные теории мотивации: теория мотивации Маслоу, ERG-теория Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Герцберга; процессуальные теории: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера; модель нового государственного менеджмента, школа человеческих отношений, школа социальных систем, теория обмена дарами, концепция мотивации служения.

Нормативной базой данной работы являются: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ: О муниципальной службе в Российской Федерации, Закон Пензенской области от 10.10.2007 г. № 1390-ЗПО: О муниципальной службе в Пензенской области, Указ Президента РФ от 02.03.1994 г. № 442: О государственных наградах Российской Федерации, Указ Президента РФ от 07.09.2010 г. № 1099: О мерах по совершенствованию государственной

наградной системы Российской Федерации, Указ Президента РФ от 07.09.2010 г. № 1099: Положение о государственных наградах Российской Федерации.

В связи с вышесказанным **цель данной бакалаврской работы** состоит в изучении профессиональной мотивации муниципальных служащих Российской Федерации, основных направлений ее развития на перспективу и анализ профессиональной мотивации муниципальных служащих на примере зарубежных стран.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие **задачи**:

- исследовать основные теории профессиональной мотивации;
- проанализировать муниципальную службу в современной России;
- проанализировать опыт мотивации муниципальных служащих в зарубежных странах и возможность его применения в Российской Федерации;
- исследовать роль материальных и нематериальных стимулов в повышении результативности труда муниципальных служащих;
- проанализировать направления совершенствования профессиональной мотивации муниципальных служащих.

**Объектом исследования** является профессиональная мотивация муниципальных служащих.

В качестве **предмета исследования** развитие профессиональной мотивации муниципальных служащих.

**В процессе работы над бакалаврской работой применялись** системный, институциональный и структурно-функциональный подходы, на основе которых проведен комплексный анализ развития профессиональной мотивации муниципальных служащих в Российской Федерации.

При изучении поставленной проблемы были использованы законодательные и другие нормативно-правовые акты Российской Федерации.

**Эмпирической базой исследования послужили данные** оплаты труда и оценки деятельности в Великобритании, США, Китае, Германии, Франции.

Бакалаврская работа соответствует всем требованиям, предъявляемым к его оформлению, и состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# 1 Теоретические аспекты профессиональной мотивации муниципальных служащих

## 1.1 Основные теории профессиональной мотивации

Низкая эффективность государственного управления признается одним из главных препятствий социально-экономического развития России. В числе причин недостаточной эффективности государственного управления указывается на крайне ограниченные возможности стимулирования результативности на государственной службе. Несмотря на предпринятые значительные усилия по ее реформированию и развитию, уровень мотивации государственных и муниципальных служащих и результативность их профессиональной служебной деятельности остаются недостаточными для обеспечения необходимого качества государственного управления [19, с. 3].

Эффективность муниципального управления определяется профессионализмом и деловыми качествами муниципальных служащих, являющихся важнейшим фактором власти по осуществлению рыночных и демократических преобразований в российском обществе [14, с. 7].

Опыт реальной практики становления местного самоуправления в Российской Федерации показывает, что лица, замещающие выборные муниципальные должности и должности муниципальной службы не в полной мере отвечают требованиям времени, а дефицит необходимых знаний и профессиональных навыков приводит к низкой эффективности управленческих решений и снижению авторитета органов местного самоуправления в глазах населения. В связи с этим на всех уровнях организации муниципального управления с особой остротой стоят вопросы востребованности профессионально-личностных способностей человека и профессионализации кадров.

Одной из важных особенностей управленческой деятельности является мотивация, направленная на получение заранее желаемого результата. Получение сознательно желаемого, практически полезного эффекта является сознательным основанием деятельности. Управление мотивацией - это вид управленческой деятельности, воздействующий на сферу потребностей и интересов личности. По выражению И.В. Дорониной, мотив – «преимущественно осознанное внутренне побуждение личности к определенному поведению, направленное на удовлетворение ею тех или иных потребностей». В мотивационной сфере личности находится мотивация профессиональной деятельности и мотивация профессионального развития. Профессиональная деятельность выступает не только как социально важное объективное явление, но и субъективная, личностная ценность.

Профессиональная мотивация - это действие конкретных побуждений, которые обусловливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией; профессиональная мотивация формируется под влиянием факторов окружающей действительности, работы по профориентации [10, с. 8].

Важнейшей составляющей профессиональной мотивации является степень удовлетворенности сотрудником своей профессиональной деятельностью (профессиональная деятельность муниципального служащего не сводится только к выполнению отдельных функций, как правило, она представляет собой широкий набор различных форм деятельности: общение с населением, работу с техническими средствами, работу с деловой документацией и т.д.).

Удовлетворенность трудом является выражением его общего отношения к своей работе. С другой стороны, оценить состояние социально-психологического климата в организации можно по такому важному показателю, как удовлетворенность-неудовлетворенность персонала основными параметрами своей профессиональной деятельности и взаимоотношениями со своим ближайшим окружением (коллегами и

руководством). Эмпирически доказано, что высокая удовлетворенность своей профессиональной деятельностью оказывает позитивное влияние на работу персонала, улучшает их отношение к работе и организации, способствует росту трудовой и исполнительской дисциплины и повышению производительности труда. В то же время нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким профессиональным результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности [11, с. 22].

Таким образом, можно утверждать, что среди наиболее важных факторов удовлетворенности трудом можно назвать справедливое вознаграждение, творческий характер труда, благоприятные условия и поддержку коллег.

Муниципальный служащий имеет свои потребности, которые свойственны обычным людям, разница заключается только в том, что конечная цель их деятельности более благородная, не получение прибыли, а улучшение благосостояния населения, налаживание взаимоотношений между общество и государством, повышение эффективности работы государственных органов в целом. Следовательно, рассмотрение основных теорий мотиваций является не просто актуальным, но и необходимым, для того чтобы понять, какие факторы положительно влияют на деятельность и на результат, а какие сдерживают ее.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации профессиональной деятельности.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Абрахам Маслоу разработал теорию мотивации, в основу которой он поставил пирамиду потребностей. Абрахам Маслоу распределил потребности индивида в 5 групп, так, чтобы получилась пирамида. Таким образом, он

показал, что удовлетворение некоторых потребностей невозможна, без первоначального удовлетворения других. То есть нужды удовлетворяются поэтапно, от низших к высшим. Первоначальные потребности - физиологические, и пока они не удовлетворены, поведение человека полностью ориентировано на них. Следующий уровень – потребность в безопасности, которая включает в себя необходимость в защите от трудностей и жизненных обстоятельств, а также стремление к стабильности и безопасности будущего состояния. Данный вид потребности может полностью определять поведения человека, только если ему грозит реальная опасность, угроза жизни. Далее идут социальные потребности, налаживание связей, общение с другими людьми. Удовлетворение данных потребностей является очень важным, как известно, когда люди остаются в одиночестве, это нередко приводит к негативным последствиям. На уровне более высоком находится потребность в признании, статусе, уважении и авторитете, и на самом высоком уровне – духовные потребности, в самовыражении, саморазвитии, самореализации [26, с. 65].

Таким образом, можно сделать следующий ввод, что если государственный служащий из-за низкой заработной платы не может удовлетворить базовые потребности, то есть испытывает недостаток в еде, отдыхе, теплой одежде, то его желание самореализоваться стремится к нулю, и он не будет заинтересован в повышении эффективности или выполнению дополнительных задач. Следовательно, на первоначальном этапе необходима, такая система оплаты труда, которая позволяет удовлетворить исходные потребности. Из этого можно сделать вывод, что материальная составляющая мотивации играет главную роль до определенного момента, при прохождении которого у индивида появляются совершенно другие приоритеты. Однако следует отметить, что при поступлении на государственную службу, людьми движет не чувство голода, а потребность в уважении, социальной защищенности и так далее. Отсюда следует, что для всех людей свойственны разные уровни потребностей и для эффективного их удовлетворения, необходимо постоянное отслеживание потребностей государственных

служащих и их удовлетворение, а также реакция на появление новых.

К. Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности: а) экзистенциальные; б) социальные; в) развития. Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — ERG-теория. Адельрфер также как и Маслоу распределяет потребности индивида в несколько групп и располагает их последовательно. Однако данная иерархия состоит только из трех групп потребностей и называется по начальным буквам этих групп. Первая потребность в существовании (existence) имеет параллель с базовыми потребностями Маслоу, то есть в еде, сне, воде, а также с потребностями безопасности, благоприятным условиям труда, заработной плате, определенности будущего. Следующая потребность – это установление и поддержание значимых межличностных связей (relatedness), которая пересекается с третьим уровнем в пирамиде Маслоу, данную потребность можно удовлетворить с помощью общественных коммуникаций и установления и поддерджания личных отношений. Последняя потребность – рост (growth), творческое и внутренне развитие личности.

Таким образом, данная теория пересекается с пирамидой потребностей Маслоу, однако между ними есть существенное различие, которое заключается в том, что в ERG-теории движение может осуществляться как вверх, так и вниз. Движение вниз – это регрессивный процесс, который связан с неудовлетворением потребностей более высокого уровня и невыполнением поставленных целей. Это означает, что если индивид терпит поражение на верхних ступенях, например, не может достичь какого-либо роста, то у него автоматически возникает потребность в общении и межличностных связях, во-первых, для того чтобы справиться с неудачей, а во-вторых, чтобы переориентировать свою деятельность на удовлетворение потребностей более низкого уровня [35, с. 18].

Для муниципальных служащих здесь есть негативный момент, связанный с тем, что если служащий не может быстро продвигаться по карьерной

лестнице, зарабатывать авторитет и налаживать сотрудничество, то он обращает внимание на оплату труда, которая в Российской Федерации строго регламентирована и не подлежит изменению. Но при этом муниципального служащего, при неудовлетворительном для него росте, можно перенаправить на удовлетворение потребности в общении, построение важных социальных контактов, и построение эффективных взаимоотношений с коллегами.

Другой теорией мотивации, давшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Следует учитывать, что МакКлеланд анализировал их как приобретенные в течение жизни, под влиянием полученных знаний и опыта.

Людей с потребностью власти необходимо заранее готовить к руководящим должностям, если они также обладают необходимой квалификацией и знаниями. У таких людей чаще всего отсутствует склонность к подавлению других, а лишь желание проявить себя и использовать свое влияние. «Власть принадлежит спокойным» говорил Максимилиан Робеспьер. Такой лидер будет способен четко формулировать цели и помогать всему коллективу их достигать, а также обеспечивать его необходимыми ресурсами и вселять уверенность в подчиненных, таким образом настраивая их на эффективную работу [26, с. 67].

Потребность успеха, по сравнению с пирамидой Маслоу, находится между потребностью в признании и в самовыражении, то есть удовлетворение этой потребности зависит не от успеха самого индивида, а от успешного завершения какой-либо проделанной им работы. Люди с данной потребностью не любят рисковать, но при этом им нравится, когда на них ложится ответственность, а также, чтобы полученные результаты были конкретно оценены. Всего существует риск для людей с потребностью данной категории, так как они могут никогда не достичь какого-то успеха, если у них нет на это

возможности. Чтобы мотивировать таких людей им необходимо делегировать определенный объем полномочий и давать пространство для инициативы, при этом, чтобы данная инициатива приносила плоды, нужно регулярно поощрять сотрудников за достижение промежуточных целей и результатов.

Потребность в причастности выражается в том, что человеку необходимо находиться в компании знакомых людей, налаживать дружеские контакты, а также, чтобы данная компания была заинтересована в его личном присутствии и участии. Руководителю такого сотрудника нельзя ограничивать его от общения и контактов.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга была сформулирована в конце 1950-х годов, согласно которой существуют факторы, которые вызывают удовлетворенность работой, а также факторы, которые вызывают чувство неудовлетворения от работы, при этом все факторы, которые оказывают влияние на человека во время работы, он разделил на две группы: гигиенические и мотивирующие [26, с. 71].

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой сотрудники осуществляют свою деятельность, к таковым относятся: безопасность труда, комфортные условия, правильное освещение, отопление, график работы, условия оплаты труда и т.д. суть данной группы факторов заключается в том, что они не вызывают чувство удовлетворенности от работы, и кроме того, не оказывают активизирующего действия, однако отсутствие данных факторов может вызывать раздражение у человека, что, в свою очередь, приводит к неудовлетворенности работой. Таким образом, наличие данных факторов является само собой разумеющимся для сотрудников. Естественно, работать в комфортных условиях каждому человеку будет приятно, однако это не мотивирует его к эффективному выполнению заданий.

Герцберг обращает внимание работодателей на то, что повышение заработной платы тоже не является мотивирующим фактором для работников, так как с течением времени сотрудники привыкают к новому уровню зарплаты и данный фактор становится гигиеническим. Более того, даже если

руководитель будет регулярно повышать заработную плату сотрудников, то в конечном итоге это перестанет мотивировать людей. Так как большей мотивацией для людей является – заполучить то, чего у них еще нет, а не факт того, что они уже это имеют. Конечно, повышенная оплата труда поддерживает удовлетворенность от осуществляемой деятельности, но в конечном итоге перестает быть ее источником, так как становится естественной для сотрудников.

Мотивирующие факторы связаны с характером самой деятельности. Их также называют мотиваторами. К ним относятся: успех, общественное признание, содержание деятельности, профессиональный рост и т.д. Данные факторы способствуют повышению эффективности и результативности сотрудников.

Можно увидеть определенную связь между двухфакторной теорией Герцберга и теорией мотивации Маслоу. Гигиенически факторы аналогичны низшим потребностям в пирамиде Маслоу, а мотивирующие – высшими.

Теория Герцберга сыграла значительную роль в объяснении механизма мотивации сотрудников. До этой теории руководители обычно уделяли внимание гигиеническим факторам, однако это не приводило к нужным результатам, так как не мотивировали работников должным образом. И многие организации обратили свое внимание на осуществление основных положений двухфакторной теории [28, с. 27].

Таким образом, в организации необходимо понимать, какие факторы являются гигиеническими, а какие мотивирующими, причем первые из них должны обязательно присутствовать в работе. Гражданские служащие, должны сами определить, что для них необходимо удовлетворить в первую очередь.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория, или модель, Портера – Лоулера.

Данный класс теорий отличается от предыдущего. Процессуальные теории обращают внимание на то, что люди поступают тем или иным образом не только под влиянием определённых потребностей, но и из-за своих собственных ожиданий, относительно какой-либо конкретной ситуации и восприятием окружающей среды. Они описывают мотивацию как динамический процесс, в течение которого на человека воздействуют различные факторы, и как меняется поведение человека под их влиянием.

Теория ожиданий Врума заключается в том, что человек направляет все свои силы на решение какой-либо задачи, если уверен, что при ее решении, будут удовлетворены его потребности.

Согласно этому подходу все ожидания человека делятся на три группы: ожидания того, что прилагаемые усилия приведут к нужному результату; ожидание того, что приложенные усилия будут вознаграждены, в соответствии с полученными результатами; ожидания в отношении валентности, то есть ценность полученного вознаграждения. То есть мотивация появляется только тогда, когда прослеживается четкая связь между усилиями и результатом и результатом – вознаграждением. При этом индивиды обычно опираются на свой прошлый опыт, когда ожидают конкретное вознаграждение, прилагая определенные усилия. Важно отметить то, что в данной теории нет никакой иерархии, то есть все три факторы является одинаково важными и если значение хотя бы одного из них является неудовлетворительным, то вся мотивация становится неудовлетворительной и не приведет к необходимым результатам [36, с. 37].

Сотрудники соотносят свои обязанности и цели, поставленные перед ними, со своими личными потребностями и впоследствии оценивают привлекательность деятельности, которую они выполняют и возможность достижения этих целей.

Таким образом, руководители могут сделать для себя полезные выводы. Во-первых, сформировать определённый уровень результатов, чтобы сотрудники понимали, что именно они должны достичь, во-вторых, установить

четкое вознаграждение по результатам, и в-третьих, сопоставлять цели организации с личными целями сотрудников.

Теория справедливости Адамса основывается на двух принципах. Во-первых, что взаимоотношения между работником и работодателем, это в своем роде экономический обмен, а во-вторых, что сотрудники субъективно соотносят полученное ими вознаграждение, с вознаграждением других людей.

Первый принцип говорит о том, что сотрудники, приходя в организацию, ориентируются на ее цели, выполняют определённые обязанности, прикладывают усилия и необходимо, чтоб отдача от организации была соответствующей. То есть это что-то вроде рыночных отношений, только не между поставщиками услуг и покупателями, а внутри организации. За достижение результатов, сотрудники хотят получать вознаграждение, премии, благодарности, возможности расширения своих обязанностей, карьерный рост и т.д., то есть это не просто их потребности, а заслуженная награда за проделанную работу.

Второй принцип говорит о том, что полученное человеком вознаграждение должно быть не меньше вознаграждения, которое получил другой человек за проделанную аналогичную работу. Соответственно, если работник считает, что его награда не соответствующая, он начинает требовать справедливости, путем повышения заработной платы, повышения статуса должности, нового кабинета или оборудования и если, в конечном итоге, его запросы будут не удовлетворены, то это приводит к тому, что сотрудник либо переходит к другому руководителю, либо увольняется из организации. И соответствующее вознаграждение приводит к обратному результату.

Работник будет стремиться выполнять работу на том же уровне и повышать его. При этом каждый раз сотрудник мысленно проводит сравнение между собственными усилиями и полученным вознаграждением с усилиями и вознаграждением другого сотрудника [37, с. 27].

Таким образом, руководителю организации необходимо установить равное и справедливое вознаграждение, соотносимое с затраченными усилиями сотрудников и объяснить им почему это выглядит именно так, а не иначе.

Модель Портера-Лоулера была разработана Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером, является продолжением идей Врума, но при это включает в себя как элементы теории ожиданий, так и теории справедливости. Данная теория так же говорит о том, что есть факторы, от которых зависит, как сильно вовлечен сотрудник в работу и какие усилия он прилагает для решения поставленных задач, а именно ценность награды и вероятность получения этой награды, но в то же время необходимо, чтобы сами усилия были эффективными и тогда это приведет к желаемым результатам. Таким образом, Портер и Лоулер вводят две новые переменные: качество усилий, а именно способности, квалификация сотрудника, а также восприятие собственной роли, т. е. как он видит свое место в организации и соответствие своих целей организационным.

Таким образом, рассмотренные в данной части различные теории мотивации помогают сделать некоторые выводы, связанные с особенностями мотивации государственных служащих.

Следует отметить, что каждая из теорий пытается найти универсальный подход к определению процесса мотивации. Все теории пересекаются между собой, дополняя друг друга, но при этом каждая из них приходит к новым выводам, что говорит о том, что человеческие мотивы сложны и до конца не изучены [22, с. 31].

В каждой теории присутствует определенная идея, которая может объяснить поведение человека в той или иной ситуации, однако на практике получается, что каждая теория может быть применена только к определенной категории людей и к определенной ситуации, то есть то, что воздействует на одного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого влияния на него, если он окажется в другом положении или на другого человека, в той же ситуации. Все люди индивидуальны и теоретические знания не всегда могут помочь организации найти общий подход ко всем сотрудникам. Однако они

позволяют выявить основные виды стимулов, которые могут оказывать влияние на государственных служащих: материальные, нематериальные, коллективные, профессиональные, социальные. Однако можно разделить эти стимулы на две большие группы материальные, которые будут включать в себя непосредственно заработную плату и другие виды денежного вознаграждения чиновников (премии, надбавки), а также различные льготы, на получение жилья, медицинское обслуживание, бесплатные путевки и т.д.; и нематериальные, в которые уже буду входить социальные стимулы, профессиональные, организационные и коллективные.

Изучение внешней среды может принести определенные плоды, но только до определенного уровня, потому что в каком-то моменте времени внешняя среда сталкивается с внутренним миром человека и для того, чтобы разработать эффективную модель мотивации необходимо изучать его, постоянно вносить какие-то изменения в полученные результаты [38, с. 15].

Следовательно, нельзя опираться на какую-то одну из теорий, их необходимо использовать вкупе. При этом руководители должны найти ту точку, в которой внешнее влияние и внутренние мотивы сосуществуют в гармонии и, кроме того, постоянно ее поддерживать.

Иногда самый простой и действенный способ, понять, что движет человеком – это узнать у него самого. То есть руководителям подразделений необходимо общаться со своими сотрудниками, это может быть, как неформальная беседа, так и структурированные интервью, опросные листы, анкетирование и т.д.

## 1.2 Муниципальная служба в современной России

Муниципальная служба в Российской Федерации — согласно п. 1 ст. 2 ФЗ от 2 марта 2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации» № 25-ФЗ, это профессиональная служебная деятельность граждан, которая

осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путём заключения трудового договора (контракт). Все должности в структуре органов местного самоуправления подразделяются на:

- муниципальные должности (депутаты представительного органа местного самоуправления, члены выборных органов местного самоуправления, выборные должностные лица местного самоуправления, члены избирательных комиссий муниципальных образований с правом решающего голоса);

- должности муниципальной службы — должность в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования, которые образуются в соответствии с уставом муниципального образования, с установленным кругом обязанностей по обеспечению исполнения полномочий органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования или лица, замещающего муниципальную должность [3].

Муниципальным служащим является 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, выплачиваемое за счёт средств местного бюджета.

Муниципальные служащие имеют особый правовой статус, схожий со статусом государственных служащих.

Законодательством, уставами муниципальных образований и иными правовыми актами местного самоуправления определяются права и обязанности, ответственность муниципальных служащих, гарантии их деятельности, ограничения, связанные с прохождением муниципальной службы.

Поощрение муниципального служащего является формой признания его заслуг, публичного оказания почета путем предоставления установленных нормативными правовыми актами льгот и преимуществ.

За образцовое исполнение муниципальным служащим должностных

обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности, другие достижения по службе могут применяться поощрения [20, с. 12].

Так, например, Законом Пензенской области от 10.10.2007 № 1390-ЗПО О муниципальной службе в Пензенской области применяются следующие виды поощрений:

1) объявление благодарности;

2) выдача премии;

3) награждение ценным подарком;

4) награждение почетной грамотой;

5) награждение государственными наградами Российской Федерации, наградами Пензенской области в соответствии с действующим законодательством;

5-1) присвоение почетных званий Пензенской области;

6) иные поощрения, установленные законом, а также муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами Пензенской области.

Порядок применения поощрений устанавливается муниципальным правовым актом [7].

Поощрения могут быть материального и морального характера. К материальным поощрениям можно отнести выдачу премии, награждение ценным подарком. К поощрениям морального характера можно отнести объявление благодарности, присвоение почетного звания. Представитель нанимателя (работодатель) не обязан применять поощрения, это является его правом. В то же время с точки зрения теории управления персоналом использование поощрений благотворно сказывается на эффективности деятельности организации.

Виды поощрения муниципального служащего и порядок их применения устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации.

Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии). Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам (ст. 191 ТК РФ).

Трудовым законодательством не ограничивается возможный перечень поощрений, муниципальными правовыми актами в соответствии с законами субъектов РФ могут быть предусмотрены самые различные виды поощрений для муниципальных служащих [2].

Все поощрения оформляются приказом (распоряжением) представителя нанимателя (работодателя). В тексте приказа обязательно указывается, за какие конкретно заслуги поощряется муниципальный служащий, указывается конкретный вид поощрения. Приказ (распоряжение) должен быть доведен до сведения коллектива муниципального органа.

Муниципальный служащий может быть награжден государственными наградами в соответствии с Положением о государственных наградах Российской Федерации.

Государственные награды Российской Федерации являются высшей формой поощрения граждан Российской Федерации за заслуги в области государственного строительства, экономики, науки, культуры, искусства и просвещения, в укреплении законности, охране здоровья и жизни, защите прав и свобод граждан, воспитании, развитии спорта, за значительный вклад в дело защиты Отечества и обеспечение безопасности государства, за активную благотворительную деятельность и иные заслуги перед государством [4].

Указом Президента РФ от 07.09.2010 г. № 1099 «О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации» устанавливаются следующие виды государственных наград:

а) высшие звания Российской Федерации;

б) ордена Российской Федерации;

в) знаки отличия Российской Федерации;

г) медали Российской Федерации;

д) почетные звания Российской Федерации.

Сведения о поощрениях и награждениях заносятся в трудовую книжку и личное дело муниципального служащего. В соответствии с Инструкцией по заполнению трудовых книжек в разделе «Заполнение сведений о награждении» указывается наименование муниципального органа, порядковый номер записи, дата награждения, кем награжден муниципальный служащий, за какие заслуги и какой наградой [5].

Согласно масштабному исследованию, посвященному обобщению опыта применения лучших практик 91% средних и крупных коммерческих организаций в мире осознают потребность в новом механизме привлечения и удержания лучших кадров с учетом феномена образа организации как работодателя. В России же доля таковых организаций составила 68%.

При этом 27% респондентов ответили, что планируют в ближайшем будущем такой механизм взять на вооружение [15, с. 13].

Социально-экономическая и политическая ситуации требуют активного государственного участия в формировании и рациональном использовании человеческого потенциала, финансировании муниципальной службы, преодолении противоречий между правами граждан на равный и открытый доступ к государственной и муниципальной службе и интересами государства, между органами власти и их аппаратами.

В то же время на сегодняшний день проблема профессионализма и компетентности кадров муниципальной службы продолжает оставаться крайне острой. Во многих регионах России отсутствуют долгосрочные перспективы в подготовке и использовании кадров, кадровая политика зачастую носит бессистемный характер, в связи с чем оказывается не согласованной с программами экономического и социального развития территорий, в ней нет

продуманной системы подбора и перемещения кадров.

Развитие муниципальной службы в современном российском обществе обеспечивается муниципальными программами развития муниципальной службы в субъектах Российской Федерации. Среди приоритетных направлений развития муниципальной службы регионы выделяют следующие: осуществление постоянного мониторинга кадрового состава муниципальных служащих, изучение потребностей органов местного самоуправления в кадрах, формирование системы профессионального развития муниципальных служащих, омоложение муниципальных кадров. Согласно данным официальной статистики, в I квартале 2015 года на должностях муниципальной службы было занято 327,5 тыс. человек, или 66,1% от общей численности занятых в органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований. Это муниципальные служащие и другие сотрудники местных органов власти, которые ежедневно решают вопросы непосредственного жизнеобеспечения населения своих муниципальных образований, которых на 1 января 2014 года в РФ насчитывалось 22 777, в том числе, 1815 – муниципальные районы, 520 – городские округа и 20 185 – сельские и городские поселения.

Анализ кадрового состава муниципальной службы, проведенный на статистических материалах Федеральной службы государственной статистики о формировании местного самоуправления в РФ, позволяет сделать вывод о том, что за период с 2009 по 2015 год сохраняется тенденция снижения численного состава муниципальной службы. Так, на 01.01.2009 г. численный состав муниципальных служащих составлял 367 тыс. 620 человек, на 01.01.2010г. – 364 тыс. 903 человека; на 01.01.2012г. – 358 тыс. 324 человека; на 01.01.2014г. – 352 тыс. 270 человек;  на 01.03.2015г. – 327 тыс. 500 человек. Таким образом, сокращение численности муниципальных служащих за указанный период составило 10,9% [15, с. 14].

По численности муниципальных служащих среди федеральных округов РФ лидирующие места занимают Центральный и Приволжский федеральные

округа, а на последнем месте Северо-Кавказский и Дальневосточный федеральные округа. Данная тенденция остается актуальной на протяжении пяти лет.

Анализ социально-демографических характеристик кадров муниципальной службы Российской Федерации показывает, что за период с 2009 г. по 2014 г. значительных изменений не произошло. Соотношение мужчин и женщин практически не изменилось. Так, на 01.01.2009 г. количество мужчин составляло 89 838 (24,4%) и количество женщин — 277 782 (75,6%), на 01.01.2014 г. соответственно— 85 267 (24,2%) и 267 003 (75,8%).

Преобладание женщин в целом, на муниципальной службе характерно для всех субъектов РФ, особенно для ведущих, старших и младших групп должностей. Это позволяет говорить о продолжающейся феминизации аппарата управления на местном уровне [15, с. 17].

Важным количественным показателем кадрового состава органов местного самоуправления являются возрастные характеристики. В настоящее время в РФ отмечается старение кадрового корпуса работников, замещающих муниципальные должности и должности муниципальной службы (рисунок 1).

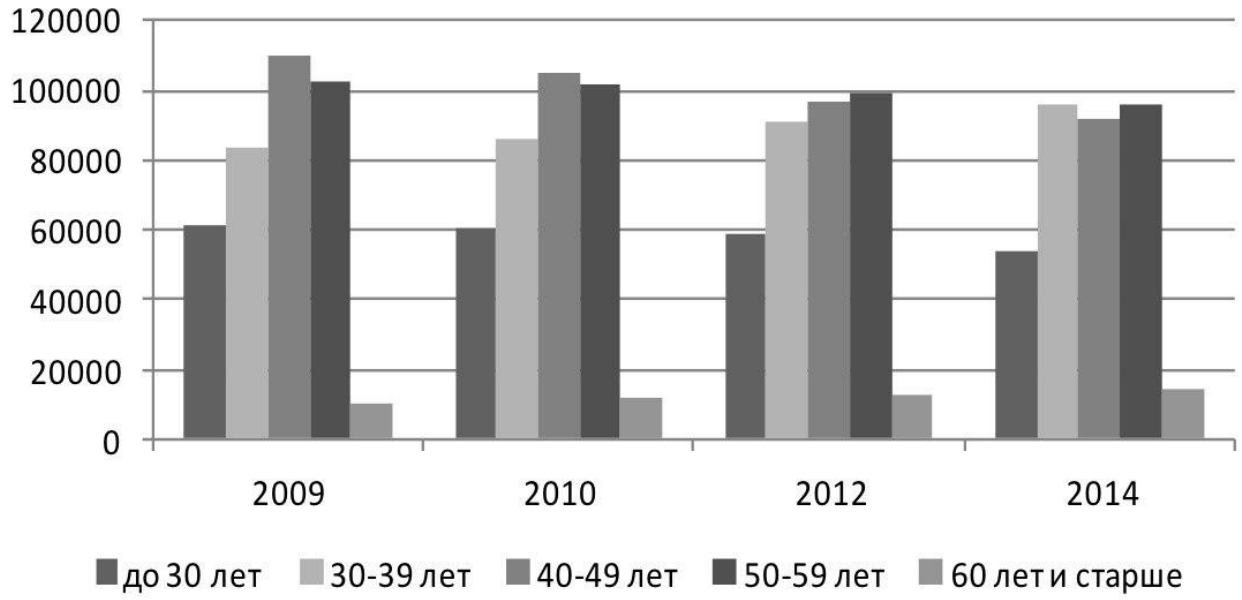



Рисунок 1 – Численность работников, занимающих должности муниципальной службы в Российской Федерации, по возрасту [15, с. 17]

Результаты, представленные на рисунке 1, позволяют нам определить следующие наметившиеся тенденции в возрастной структуре кадров муниципальной службы.

Во-первых, уменьшилось число работников до 30 лет. На 01.01.2009 г. состояло на муниципальной службе 61 646 человек, а на 01.01.2014 г. – 54 322 человека, т.е. за 5 лет сократилось количество молодежи на 11,9%.

Во-вторых, уменьшилось число муниципальных служащих в возрастной категории 40-49 лет. Так, на 01.01.2009г. их количество составляло 109890 человек, то по состоянию на 01.01.2014г. – 91514 человек, уменьшилось за 5 лет на 16,7%. Данные изменения скорее связаны с переходом муниципальных служащих в другую возрастную категорию – от 50 до 59 лет [16, с. 3].

В-третьих, значительно увеличилась доля возрастной группы лиц 60 лет и старше – с 10 254 человека до 14 494 человек, что составляет рост на 29,2%. Обозначенная тенденция связана прежде всего в том числе и с происходящим в стране старением населения. Средний возраст муниципального служащего на протяжении анализируемого периода остается стабильным – 43 года.

Таким образом, на основе данных таблицы 1 мы можем представить возрастную структуру работников, замещающих муниципальные должности и должности муниципальной службы в Российской Федерации на 01.01.2014 года в следующем виде:

- численность кадров в возрасте до 30 лет составляет 15,4% от общей численности муниципальных служащих;

- численность кадров в возрасте 30 – 39 лет составляет 27,2% от общей численности муниципальных служащих;

- численность кадров в возрасте 40 – 49 лет составляет 25,9% от общей численности муниципальных служащих;

- численность кадров в возрасте 50-59 лет составляет 27,2% от общей численности муниципальных служащих;

- численность кадров в возрасте 60 лет и старше составляет 4,3% от общей численности муниципальных служащих [30, с. 27]

Следует отметить, что обновление кадров на муниципальной службе происходит медленными темпами и в перспективе может возникнуть более существенный дисбаланс, который будет связан с недостатком достаточно высококвалифицированных кадров.

Перейдем к анализу качественных показателей кадрового состава муниципальной службы Российской Федерации в целом. С возрастной структурой тесно связано распределение работников по стажу. Проанализируем данные, представленные (таблица 1).

Таблица 1 – Численность работников, занимающих должности муниципальной службы Российской Федерации по стажу муниципальной службы [30, с. 27]

| | Имели стаж муниципальной службы (чел.) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | до 1 года | от 1 года до 5 лет | от 5 лет до 10 лет | от 10 лет до 15 лет | 15 лет и свыше | | |
| | | | | | всего | в том числе | |
| | | | | | | от 15 до 25 лет | 25 лет и свыше |
| 01.01.2009 | 35 683 | 10 4054 | 72 526 | 56 936 | 98 421 | 72 694 | 25 727 |
| 01.01.2010 | 26 920 | 10 6588 | 75 356 | 54 249 | 101 790 | 74 051 | 27 739 |
| 01.01.2012 | 29 499 | 86 961 | 87 074 | 54 910 | 99 880 | 72 839 | 27 041 |
| 01.01.2014 | 28 923 | 77 325 | 87 996 | 57 328 | 100 698 | 72 678 | 28 020 |

Стаж до 1 года на начало 2014 года имели 8,2% работников, стаж от 1 года до 5 лет – 22%, стаж от 5 до 10 лет – 25%, стаж от 10 до 15 лет – 16,2%, стаж 15 лет и свыше – 28,6% муниципальных служащих.

Следует отметить, что за рассматриваемый период в органах муниципалитетов число лиц в группе со стажем 15 лет и более возросло с 26,8% в 2009 году до 28,6% в 2014 году, в то же время наблюдается уменьшение в группе работников со стажем от 1 года до 5 лет с 28,3% в 2009 году до 22% в 2014 году и в группе со стажем от 5 до 10 лет удельный вес муниципальных служащих уменьшился на 5,3%.

В соответствии со ст. 9 Федерального закона № 25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации» уровень профессионального образования является одним из квалификационных

требований, предъявляемых для замещения должностей муниципальной службы [3].

За последние годы показатели уровня образования муниципальных служащих существенно изменились. По материалам Федеральной службы государственной статистики РФ на 1 октября 2011 года, численность муниципальных служащих с высшим профессиональным образованием в России составляла 81,9% (293 396 человек) от их общего количества, 7,1% имели два высших профессиональных образования, 1% муниципальных служащих имели послевузовское профессиональное образование, 0,6% степень кандидата и 0,03% – доктора наук.

Структурно распределение муниципальных служащих по укрупненным группам и специальностям высшего профессионального образования можно представить в следующем виде:

- по направлению «Юриспруденция» – 10,3% (37 080 человек);

- по группе «Экономика и управление» – 31% (111 211 человек), в том числе по направлению «Государственное и муниципальное управление» – 18,6% (20 790 человек);

- по направлениям образования и педагогики – 11,7% (41 978 человек);

- по направлениям сельское и рыбное хозяйство – 5,5 % (19 664 человек);

- другие направления – 41,5%, в том числе международные отношения, физико-математические и социальные науки, культура и искусство, информационная безопасность, сфера обслуживания и т.д. [30, с. 29].

Представленная структура качества профессионального образования подтверждает тезис о том, что в управленческих структурах среди муниципальных служащих по-прежнему остается невысоким уровень научных знаний в области муниципального управления и муниципального права, политологии, психологии и информатики. Компетентность муниципальных служащих в современных условиях во многом зависит от получения ими дополнительного профессионального образования.

Федеральный закон № 25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной

службе в Российской Федерации» предусматривает возможность получения дополнительного профессионального образования в трех основных формах за счет муниципального бюджета – курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка [3].

Характеризуя сведения, представленные в таблице 2, отметим, что наиболее распространенная форма получения дополнительного профессионального образования на муниципальной службе – курсы повышения квалификации.

Таблица 2 — Обучение кадров муниципальной службы Российской Федерации по виду дополнительного профессионального образования (ДПО) [30, с. 32]

| | Получили дополнительное профессиональное образование – всего, человек | В том числе | | |
|---|---|---|---|---|
| | | прошли переподготовку | повысили квалификацию | прошли стажировку - всего |
| 2010 | 45 517 | 2805 | 42 441 | 227 |
| 2011 | 48 308 | 2306 | 45 805 | 167 |
| 2012 | 50 037 | 2343 | 47 499 | 155 |
| 2013 | 62 424 | 2673 | 59 628 | 102 |
| 2014 | 65 214 | 2630 | 62 572 | - |

В 2010 году из общего числа муниципальных служащих РФ обучалось по различным формам дополнительного профессионального образования 12,4%, в том числе 11,6% повышали свою квалификацию. В 2014 году получили дополнительное профессиональное образование 18,5% муниципальных служащих, в том числе 17,7% повысили свою квалификацию.

Таким образом, количество муниципальных служащих, получающих дополнительное профессиональное образование, растет на протяжении рассматриваемого периода с 12,4% в 2010 году до 18,5% в 2014 году, наиболее востребованной формой ДПО является обучение по программам повышения квалификации, их прошли 17,7% (62 572 человека) муниципальных служащих в 2014 году от общего количества работников.

Таким образом, представленный анализ кадрового обеспечения муниципальной службы за последние пять лет выявил следующие тенденции:

1. Происходит постепенное снижение численности кадрового корпуса муниципальных служащих (количество уменьшилось на 10,9%).

2. Обновление кадров на муниципальной службе происходит медленными темпами, что приводит к увеличивающемуся дисбалансу в возрастной структуре работников. При сокращении количества молодежи до 30 лет (почти 12%), занятой на муниципальной службе, произошло увеличение доли лиц старше 59 лет на 29,2%.

3. Наблюдается уменьшение удельного веса муниципальных работников в группе со стажем от 1 года до 5 лет на 6,3%, в группе со стажем от 5 до 10 лет на 5,3% и одновременно увеличение числа лиц в группе со стажем от 15 лет и более. Это свидетельствует о недостаточном притоке на муниципальную службу «свежих» кадров и, как следствие, отсутствии у «возрастного» состава чиновников прочной и перспективной молодой смены.

4. Существенно улучшились показатели уровня образования муниципальных служащих (высшее образование имеют почти 82%). Однако по-прежнему остается невысоким удельный вес чиновников, имеющих профильное образование по направлениям «Юриспруденция» и «Экономика и управление» (лишь 41%, в том числе по направлению «Государственное и муниципальное управление» – 18,6%). Недостаток профильного образования приводит к образованию у чиновников вакуума научных знаний в области муниципального управления и муниципального права, политологии, психологии и информационных технологий управления.

5. Увеличивается количество муниципальных служащих, повышающих свой уровень профессионализма и компетентности в системе дополнительного профессионального образования [30, с. 33].

Также интерес представляет информация о частоте применения того или иного поощрения или дополнительного преимущества в практике государственных и муниципальных органов. Данная информация позволяет понять, во-первых, какие стимулы «недооценены» руководителями государственных организаций в работе со своими подчиненными. Во-вторых,

сравнение степени применяемости тех или иных элементов ЦПС с предпочтениями и ожиданиями молодых специалистов позволяет сформулировать рекомендации по изменению акцентов или внесению изменений в состав элементов ЦПС (рисунок 2).

Рисунок 2 – Частота применения элементов ценностного предложения сотрудникам в практике государственных и муниципальных органов, % упоминаний от общего числа опрошенных [23, с. 75]

Как видно из рисунка 2, наиболее востребованными в практике государственных и муниципальных органов являются такие элементы ЦПС, как включение в резерв и возможность самостоятельно выбрать курс обучения или повышения квалификации. Это хорошо соотносится с результатами исследований карьерных якорей и профессиональных ожиданий молодых специалистов при выборе государственных и муниципальных организаций в качестве места работы [15, с. 191].

В то же время имеются и заметные расхождения между ожиданиями

молодых специалистов и практикой государственных организаций по таким элементам, как гибкий график работы и дополнительные отгулы, с одной стороны, и якорем «жизненный стиль» – с другой. Якорь «жизненный стиль» указывает на стремление человека соблюдать разумный баланс между работой и отдыхом, а также возможность для работающих женщин совмещать работу и воспитание детей. Как показали исследования Д.Г. Кучерова и О.А. Пикулевой, данный якорь занимает одно из ведущих мест в системе ценностей молодых специалистов, в то время как государственные и муниципальные органы достаточно редко прибегают к элементам ЦПС, которые позволяют реализовывать данные профессиональные ожидания (рисунок 3).

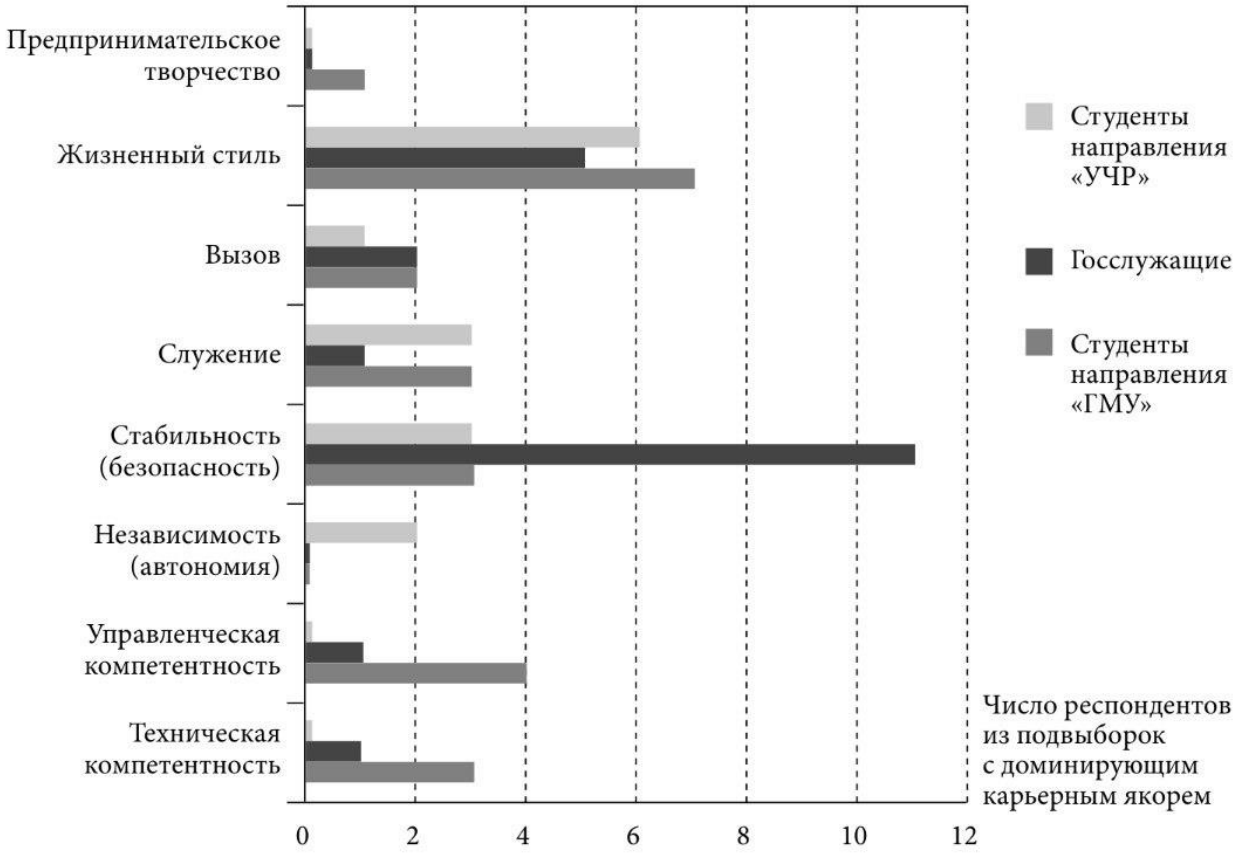



Рисунок 3 – Распределение респондентов по доминирующим «карьерным якорям» (результаты диагностики по методике Э. Шайна) [23, с. 73]

Еще одним интересным результатом можно назвать значимость для студентов якоря «управленческая компетентность» в сопоставлении с таким компонентом ЦПС, как расширение полномочий/профессиональный авторитет. Исследования по адаптации молодых специалистов на

государственной и муниципальной службе показывают, что в данном процессе присутствуют два вида конфликта. Первый тип конфликта связан с предубеждением многих действующих руководителей органов в отношении готовности выпускников к реальной профессиональной деятельности, которые часто убеждены в том, что выпускники могут выполнять лишь вспомогательную работу и быть «на подхвате» из-за отсутствия у них профессионального опыта и практических навыков [23, с. 73].

Мотивация трактуется как «процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации; как деятельность, имеющая цель активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей».

В качестве стимулов респонденты называют повышение зарплаты (51,4%), выражение благодарности со стороны руководства (39,4%), создание комфортных условий труда (34,2%). Экономическое вознаграждение неспособно обеспечить психологически здоровому человеку весь спектр необходимых ему поощрений. Многие работники заинтересованы в информировании о том, насколько хорошо они работают. Эта информация мотивирует сотрудников к повышению достигнутых результатов. Моральные вознаграждения являются одним из основных стимулов командной работы. Отмечается низкий уровень заработной платы местных чиновников. Труд муниципальных служащих по сравнению с трудом государственных служащих недооценен.

Слабая дифференциация в оплате труда муниципальных служащих недостаточно стимулирует эффективность их служебной деятельности. Данный вывод подтверждается ответами респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы, что у Вас на работе гибкая система оплаты труда и премирования по результатам работы с перспективой продвижения в должности?», более половины респондентов (53,2%) отвечают, что такая система не создана, 18,2% утверждают, что она находится в стадии создания. При этом ими обращается

внимание на гибкое и органическое сочетание материальных и моральных стимулов к труду. Еще ряд причин неудовлетворенности можно отнести к разряду профессиональных ожиданий и их неисполнимости: 10,1% участников опроса считают свой уровень квалификации выше того, который требуется для выполнения их должностных обязанностей; 28,9% не видят ощутимых результатов своей работы; 33,4% не удовлетворены отсутствием перспектив карьерного продвижения.

В ходе исследования выяснилось, что более половины его участников (54,4%) сталкивались в практике своей работы на муниципальной службе с недооценкой своих потенциальных возможностей в профессиональной деятельности и еще 15,6% затруднились с ответом. Это свидетельствует о недостатках в работе с персоналом муниципальной службы в тех муниципальном образовании, где они работают. К тому же установлено, что существующая система служебной карьеры и оплаты труда муниципальных служащих, прекращение ротации кадров не способствуют формированию у них интереса и потребности в получении дополнительного профессионального образования и более высокой квалификации. Обучение кадров не подкреплено соответствующей мотивацией, недостаточно связано с планированием служебного выдвижения, присвоением квалификационных разрядов и оценкой качества труда каждого служащего [14, с. 9].

Источником второго типа конфликта является негативная установка выпускников в отношении действующих сотрудников и руководителей органов. Основные аргументы группируются вокруг утверждений о том, что большинство государственных и муниципальных служащих являются закостенелыми, их знания и навыки морально устарели.

В результате происходит существенное несовпадение ожиданий выпускников относительно их профессиональной автономии и масштабом задач, которые им предлагают решать, т.е. готовностью линейных руководителей органов признавать их профессиональную состоятельность и делегировать полномочия [15, с. 191-192].

Важное значение в системе профессиональной подготовки имеют образовательные программы, учебные планы и программы, формы и методы обучения. Логика освоения учебного материала должна органически увязываться с особенностями профессионального развития кадров управления и условиями выполнения ими своих должностных обязанностей. Необходимо развивать целевую направленность обучения, подчинив ее потребностям реальной деятельности органов государственной службы и местного самоуправления. При этом необходимо совершенствовать стандарты и программы подготовки на основе открытого конкурса учебных программ и образовательных учреждений. Нуждается в оптимизации сеть учебных заведений и образовательных центров, в которых проходят подготовку, переподготовку и повышение квалификации служащие.

Необходимо отметить, что муниципальные служащие с целью повышения своего профессионального мастерства предпочитают проходить обучение, повышать квалификацию в учебных заведениях (41,9%). Из областей знания наибольший интерес для муниципальных служащих представляют знания в области права (31,3%) и теории управления (16,4%). Кроме того, работники администрации предпочли бы прослушать курс по психологии (11,2%), информационным технологиям (12,0%) и экономики (10,3%). Кроме того, респонденты дополнили список учебных предметов такими курсами как финансы и аудит, делопроизводство, основы муниципальной службы, стратегический анализ, иностранный язык [14, с. 11].

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что исследование количественно-качественных показателей кадрового обеспечения муниципальной службы в условиях продолжающегося процесса реформирования местного самоуправления приобретает все большую значимость и актуальность. Мониторинг кадровых процессов муниципальной службы позволяет выявить параметры количественно-качественных характеристик муниципальной службы, которые нуждаются в управленческой корректировке и дальнейшем совершенствовании [30, с. 33].

# 2 Мотивация как основа профессионализма муниципальных служащих в Российской Федерации

## 2.1 Опыт мотивации муниципальных служащих в зарубежных странах и возможности его применения в Российской Федерации

В данной части бакалаврской работы рассмотрены способы мотивации муниципальных служащих в разных странах. Некоторые элементы не используются в российской практике, и на них необходимо обратить внимание.

В Великобритании отсутствует четкое определение понятия «государственный служащий», оно употребляется в широком и узком смысле. В узком смысле под государственным служащим понимается лицо, являющееся служащим административного органа государственного управления. К государственным служащим в широком смысле относятся все служащие публичного сектора, включая как собственно гражданских служащих, т.е. служащих министерств и ведомств, так и служащих вооруженных сил полиции, а также публичных корпораций, местных органов власти, системы здравоохранения, школьного образования и т.п. При этом служащих публичного сектора называют, как правило, «должностными лицами», служащих министерств – «гражданскими служащими» [34, с. 160].

Оплата труда служащего в Соединенном Королевстве Великобритании и Сверенной Ирландии тесно связана с оценкой его деятельности. Данная оценка является комплексной и состоит из ежегодного собеседования со своим начальником и аттестации, причем последняя затрагивает как аттестуемого, так и аттестующего, так как если сотрудник по аттестации получает «неудовлетворительно», то его переводят в структуру другого руководителя, и если мнения первого и второго руководителя расходятся, то сотрудник считается «оправданным». Это говорит о том, что первый руководитель

недостаточно компетентен и в его работе присутствуют существенные недостатки, которые обсуждаются с ним уже при его аттестации.

Сотрудник оценивается по пятибалльной шкале. В случае, если результаты работы превышают ожидания, то сотруднику выставляются оценки «1» или «2», причем «1» - только тому работнику, кто очевидно и сильно превысил ожидания по поводу качества работы, и в данном случае, у сотрудника появляется шанс на повышение денежного вознаграждения, дополнительной премии, а также продвижение по службе.

Одним из самых важных принципов государственной службы в Великобритании является предоставление возможности служащим показать свои способности, навыки и умения в различных сферах государственного управление и продвинуться по службе. Карьерный рост зависит от того, насколько качественно растут трудовой опыт и знания и соответствие этих знаний с достигнутым служебным положением.

После завершения аттестации до служащего должны быть донесены результаты его труда, критерии оценки, а также замечания, если таковые имеются. Таким образом, итоги служебной аттестации могут как положительно влиять на госслужащего, так и отрицательно, так как они являются основанием для различных решений, таких как – необходимость повышения квалификации, обучения, поощрения, награждения, продвижения по службе, повышения заработной платы, дополнительных премий, а также понижения в должности, увольнения, прохождения служащим испытательного срока.

Раньше оплата труда служащих была связана с системой классификации должностей, для госслужащих действовали определенные разряды и каждому разряду соответствовала определенная должность, а также «вилка оплаты труда». Соответствие разряда и оплаты труда определялись для всей страны в целом [22, с. 37].

В настоящее время, вопрос о вознаграждении и установлении размеров «вилок оплаты труда» передается специальным департаментам и агентствам, а именно максимального и минимального значения для каждой должности.

Примечательно то, для определения этих значений, в Великобритании используется методика JEGS (job evaluation and grading support), с помощью которой на основе разных факторов и специальных компьютерных программ можно оценить значимость отдельной функции.

Такая система оплаты труда государственных служащих связывает размер денежной оплаты труда с оценкой эффективности и значимости выполняемой им деятельности. То есть жалование чиновника только в малой степени зависит от его положения по классификации должностей. Хотя и определяются рамки максимального и минимального значения оплаты труда, но внутри этих рамок, все надбавки, премии, бонусы и т.д. определяются на основании эффективности деятельности государственных служащих.

Основным видом мотивации госслужащих в Великобритании является материальное стимулирование, которое основано на непосредственных результатах деятельности. Из-за данного факта многие эксперты признают существующую систему неэффективной для повышения результативности деятельности госслужащих [34, с. 161].

Как и во многих странах, в США категория государственных служащих включает как должностных лиц и вспомогательно-технический персонал, так и работников по найму (в том числе преподавателей государственных учебных заведений, работников государственных предприятий и сферы коммунальных услуг). В США «государственными служащими» («goverment employee») или «служащими общественного сектора» («public employee») в широком смысле считается любое лицо, труд которого оплачивается из бюджета федерации, штата или местного органа власти. Соответственно широко употребляются термины «гражданская служба» («civil service»), «публичная служба» («publicservice»), «правительственная служба» («goverment service»), которые синонимичны по характеру.

На американскую государственную службу оказали влияние федеративная форма государственного устройства, президентская форма правления, конституционные принципы «разделения властей», «сдержек и

противовесов» и другие особенности политической организации. Федеративная форма государственного устройства США предопределила размежевание функций центрального исполнительного аппарата и органов управления штатов, графств и муниципалитетов. Конституция обошла вниманием вопрос о системе государственной службы па местах, вследствие этого организация служебной деятельности в управленческом аппарате штатов и местных органов власти является прерогативой властей штатов и местного управления. Служебная деятельность чиновников исполнительных органов штатов, за исключением видов деятельности, финансируемых из федерального бюджета, не подлежит регулированию федеральным законодательством. Работа служащих местных органов власти также в значительной степени строится на независимой от властей штатов основе.

В США интересным моментом является то, что раз в год не только сотрудники, но и руководитель подразделения проходит процедуру оценки результативности и эффективности его деятельности. Данное подразделение при этом формирует особую систему проверки результативности деятельности работников. При данной системе формулируются цели руководителя и работников, при этом цели руководителя исходят непосредственно из организационной и индивидуальной результативности. Соглашение, в котором прописаны цели, подписываются руководителем и работниками подразделения. В таком соглашении прописаны следующие пункты: результативность деятельности, качество труда, эффективность использования ресурсов и возможность инновационного развития.

Данная система считается частью мотивации государственных гражданских служащих, которая непосредственно влияет на эффективность и результативность их труда. При неисполнении условий соглашения, руководитель вправе уволить сотрудника. Примечательно, что показатели труда руководителя подразделения, непосредственно зависят от показателей их подчиненных [34, с. 163].

Главным принципом стимулирования государственных служащих,

который лег в основу существующей системы оплаты труда, является «равная оплата за равную работу» и «дифференциация по результату». При этом интересным опытом в системе оплаты труда госслужащих является прямая зависимость уровня оплаты высших государственных руководителей с оплатой, которую получали члены Конгресса. То есть, когда конгресс голосует за повышение собственных заработных плат, он также голосует за повышение оплаты труда руководителей государственной службы. Данная система привела к различным спорам и подверглась серьезной критике из-за того, что оплата руководителей снизилась на 35% в период с 1969 по 1988 год. В США есть определенное преимущество в системе оплаты труда, это то, что она постоянно подвергается сравнительному и критическому анализу, который позволяет выявить преимущества и недостатки той или иной системы.

Традиции государственной службы во Франции отличается от англо-американских. Чиновничество сыграло выдающуюся роль во французской истории последних 250 лет. Государственная служба приобрела здесь, наряду с Германией, классический для континентальной Европы характер. Термин «бюрократия» имеет французское происхождение.

Система государственной службы, функционирующая во Франции, основывается на принципе специфичности деятельности государственной администрации, что требует наличия профессионального персонала. Служащий, получивший специальную подготовку, поднимается по служебной лестнице в соответствии с определенными механизмами карьерного продвижения. Такая система организации государственной службы получила название «системы карьеры» или «системы закрытой государственной службы». Эта система применяется в большинстве европейских стран (Франции, Германии, частично в Великобритании), в Японии и в ряде стран третьего мира (Марокко) [22, с. 38].

В настоящий момент, мотивация государственных служащих напрямую зависит от оценки их деятельности, которая состоит из двух процедур: оценочного собеседования и аттестации. Оценочное собеседование проходит

ежегодно, и напоминает обычную неформальную беседу, в ходе которой обсуждаются не только достижение поставленных целей и выполнение задач, но и необходимость повышения квалификации госслужащего, продвижение по карьерной лестнице, результаты аттестации, кроме того, организация работы государственного подразделения в целом. Оценка деятельности сотрудника напрямую зависит от достижения его индивидуальных результатов и их соответствие поставленным целям и задачам.

В нормативных актах четко прописаны критерии оценки госслужащих при аттестации, но при этом они зачастую претерпевают значительные изменения. Наиболее интересными критериями являются следующие: общие и специфические умения, способность адаптироваться к ситуации, заинтересованность в деятельности государственного аппарата, умение налаживать взаимоотношения с другими сотрудниками, умение работать в команде, а также способности управлять командой, эффективность выполнения поставленных задач, понимание миссии государственного аппарата, а также способность выполнять задачи различной сложности из разных областей.

Для того, чтобы оценка была более объективной, введено правило, что доля служащих, которым можно максимально повысить балл, не превышала 20%. Кроме того, аттестационная оценка служащего должна быть согласована у нескольких должностных лиц, сначала она выставляется двумя руководителями, один их которых из подразделения, в котором непосредственно работает сотрудник, а второй из следующего звена, далее оценка согласовывается со специальной комиссией [34, с. 164].

При этом эффективность работы каждого сотрудника не оказывает особого влияния на его продвижение по службе, а также оплату труда, так как они жестко регламентированы. Карьера чиновников зависит от его прохождения по системе рангов и эшелонов, причем повышение эшелона зависит от выслуги лет, а повышение ранга непосредственно зависит от руководителя подразделения, который принимает решение о продвижение служащего и это решение в большинстве случаев зависит не от результатов

аттестации и оценке эффективности деятельности, а от собственных соображений и неформальной информации [22, с. 40].

Целью такой системы оплат труда было сделать заработную плату чиновников наиболее справедливой, равной, объективной и обезличенной, но на деле это привело к громоздкой структуре государственных должностей, которая имеет схожие черты со структурой в Российской Федерации.

Для некоторых зарубежных стран государственная служба обладает наибольшим авторитетом и престижем по сравнению с другими секторами экономики. Например, в Японии, Индии и Китае. Кроме того, государственная гражданская служба в Китае обладает рядом отличительных особенностей. Во-первых, госслужащие делятся на 7 категорий, т. е. кроме административных органов к госслужащим относятся сотрудники различных комитетов, партий и Всекитайской федерации промышленности. Во-вторых, госслужащие в Китае руководствуются четырьмя принципами, это управление кадрами со стороны партии, открытость, справедливость и конкуренция, одновременное применение как поощрения, так и наказания, и самый важный принцип – при отборе кадров опираться на их профессионализм и моральные и этические качества. Также считается, что одним из преимуществ системы госслужбы Китая является сохранение традиций и следование им. Это оказывает стимулирующий эффект для госслужащих, так как в Китае большинство граждан чтят традиции и обычаи, а также поднимает авторитет госслужащих в глазах граждан. Кроме того у госслужащих Китая четко прописаны их права, нарушение которых будет иметь негативные последствия. В такие права включены: достойная оплата труда, социальный пакет и страхование.

Также для госслужащих предусмотрены как личное, так и коллективное поощрение за работу. Основанием для продвижения по службе являются результаты деятельности. Также создана система дополнительного образования, которая гарантирует повышение уровня знаний навыков и квалификации для госслужащих, занимающих должности различного уровня. Кроме того, разработана система льгот, страховок, и мер, которые обеспечат

благосостояние госслужащего и его семьи после его выхода на пенсию.

В Германии сегодня нет понятия «государственная служба». После первой мировой войны появился термин «публичная служба», и это понятие прочно вошло в словарь немецких политологов. В функциональном плане «публичная служба» понимается как деятельность в целях выполнения общегосударственных задач управления. В институциональном плане под ней подразумевается определенный круг лиц, для которых выполнение публичных дел составляет профессиональную деятельность.

Понятие «публичная служба» охватывает три категории лиц: чиновников, служащих и рабочих. Критерием различения выступает правовая форма назначения: для чиновника — издаваемый в особом порядке компетентными властями акт назначения; для служащего и рабочего — заключаемый сторонами договор о поступлении на службу. Чиновники выделены в группу особо доверенных лиц, специально облеченных функцией управления и наделенных в связи с этим особым правовым и политическим статусом.

В городских общинах функции исполнительного органа выполняет бургомистр — профессиональный чиновник, назначаемый городским советом на 8—12 лет. В некоторых городах существует коллегиальный исполнительный орган — магистрат, в состав которого входят профессиональные чиновники, назначаемые также на 8—12 лет.

В соответствие с Общим законом о правовом положении государственных служащих устанавливает четыре вида должностей государственных служащих:

- нижний уровень (простая служба)
- средний уровень службы (средняя служба);
- повышенный уровень службы (ответственная служба);
- высший уровень службы (высшая служба) [34, с. 165].

Законодательство определяет ряд условий для занятия должности того или иного ранга. Так, для прохождения службы нижнего ранга требуется: успешное окончание основной общеобразовательной школы, подготовительная

практика для работы. Прохождение службы среднего уровня предполагает окончание реального училища, стаж работы в один год, сдачу экзамена для занятия должности этого уровня. Если чиновник претендует на службу повышенного уровня, он должен иметь образование в объеме высшей школы, подтвержденное дипломом о ее окончании, 3-летнюю подготовительную практику, сдать экзамен на право прохождения службы. Для занятия должности высшего ранга необходимо иметь университетское образование, сдать государственный экзамен, пройти 2-летнюю подготовительную практику.

Существуют также возрастные требования для поступления на должность того или иного уровня. Так от 16 до 35 лет - низшая ступень, от 16 до 32 -- средняя, 18-30 лег - высшая.

Система продвижения по службе строго регламентируется законами. Она основана на двух принципах: повышении квалификации (что подтверждается либо специальной проверкой и соответствующей оценкой, либо сдачей специального экзамена) и принципе постепенного продвижения (нельзя «перескакивать» через очередную ступень). Исключения из двух правил допускаются лишь до специальному разрешению Федеральной комиссии по кадрам.

В Германии понятие «служебная карьера» охватывает все должности одного и того же профессионального направления. Карьера чиновника осуществляется практически в пределах одного уровня службы, переход на более высокий уровень возможен крайне редко.

Современная государственная служба Германии развивается на основе тех же принципов, что и в других западных странах. Престиж и эффективность деятельности чиновников высоки [22, с. 40].

Последняя тенденция в изменениях именно оплаты труда зарубежных госслужащих связаны именно с оплатой труда по результатам. Переменная часть увеличивается, и зависит не только от индивидуальных результатов, но и от результатов коллективной деятельности. И сами системы оценки результатов становятся менее стандартными и формализованными. Такой подход

стимулирует государственных служащих в полной мере использовать свои физические и интеллектуальные способности. Однако следует учитывать тот факт, что на некоторых должностях муниципальной службы невозможно количественно измерить результат, а на тех должностях, на которых это можно сделать часто происходит такая ситуация, что показатели, с помощью которых можно измерить результативность идут в разрез с миссией и целями государственных органов, и сотрудники гонятся за показателями, а не за эффективностью и забывают об изначальных целях.

## 2.2 Роль материальных и нематериальных стимулов в повышении результативности труда муниципальных служащих

В России создана достаточная правовая база для стимулирования и мотивации муниципальных служащих, которую составляют следующие нормативные правовые акты: Конституция РФ, Федеральный закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Трудовой кодекс РФ, иные правовые акты Российской Федерации, уставы и законы субъектов Российской Федерации о муниципальной службе, иные правовые акты субъектов РФ, а также муниципальные правовые акты [1; 2; 3].

Стимулирование муниципальных служащих может выражаться в их поощрении и быть как материальным, так и моральным. Применение поощрений к служащим это право представителя нанимателя, а не его обязанность. Однако применение мер поощрения к муниципальным служащим представляется действенной мерой, способствующей эффективной деятельности органов местного самоуправления в целом.

Согласно ст. 191 Трудового кодекса РФ «Поощрения за труд», работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным

подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии). При этом упоминается, что за особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам. Следовательно, исходя из анализа данной нормы, можно сделать вывод о том, что поощрения включают в себя и награды (судя по названию самой статьи) [2].

Ст. 26 Федерального закона № 25-ФЗ не содержит упоминания о награждениях и закрепляет, что виды поощрения муниципального служащего и порядок его применения устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ. Действующим федеральным законодательством не ограничивается перечень поощрений, они могут быть предусмотрены муниципальными правовыми актами в соответствии с законами субъектов Российской Федерации. Это обстоятельство также дает основания полагать, что понятие «поощрение» охватывает собой и «награждение» [3].

Стимулирование труда в органах местного самоуправления является важной составляющей обеспечения эффективности деятельности органа власти. Принято выделять три группы способов стимулирования труда:

- материальные (экономические);
- моральные (нематериальные, неэкономические)
- нематериальные (приложение А).

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в органе местного самоуправления.

Нематериальное и моральное стимулирование — это разновидности стимулирования, регулирующие поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа [15, с. 183].

Возникновение феномена ориентации работников на многогранное ценностное предложение работодателя вместо заботы о сугубо денежном

доходе открыло для государственных организаций новые возможности для привлечения и удержания наиболее подготовленных кадров.

В условиях ограниченного бюджетного финансирования и строгих правил формирования штатного расписания и фонда оплаты труда государственные и муниципальные органы получили возможность расширить свои конкурентные преимущества на рынке труда за счет осознанного применения богатой палитры материальных, нематериальных и моральных стимулов. Более того, можно выделить специфические элементы ЦПС (ценностного предложения сотрудникам), которые присущи преимущественно государственным и муниципальным организациям. Среди них присутствуют как утилитарные (например, высокая социальная защищенность и гарантия трудоустройства), так и духовные составляющие. К духовным компонентам ЦПС государственных организаций можно, например, отнести: работа на благо отечества (патриотизм), возможность помощи слабым и незащищенным, борьба за социальную справедливость, забота о всеобщем процветании [25, с. 41].

Обратимся к результатам наиболее заметных исследований в этой области. Так, согласно отчету масштабного совместного опроса компании Employer Brand International (EBI) и сайта для поиска работы HeadHunter, проведенного в 2013 г., пятью наиболее важными атрибутами ценностного предложения работодателя по всему миру являются:

– интересная работа (35%);

– карьерный рост (32%);

– оплата труда (28%);

– соответствие личным ценностям сотрудников (25%);

– дружественная атмосфера в организации (16%).

Результаты, полученные на российской выборке, несколько отличаются: наиболее значимой компонентой ЦПС респонденты назвали оплату труда (32%), затем возможности профессионального роста (31%), интересную работу (29%), соответствие личным ценностям сотрудников

(29%), а также профессионализм высшего руководства (21%) [25, с. 43].

Что интересно, согласно данным другого опроса, проведенного компанией BE TO BE Consulting Group уже в 2015 г., картина изменилась. Такие материальные стимулы, как размер заработной платы и социальный пакет, опустились в рейтинге пяти наиболее эффективных составляющих ценностного предложения, уступив место нематериальным стимулам: возможности карьерного и профессионального роста, стиль руководства, условия труда, корпоративная культура и психологический климат в коллективе [15, с. 185].

Также было отмечено, что руководители зачастую переоценивают значимость факторов из группы «Вознаграждение» и недооценивают значимость факторов из группы «Работа». Помимо этого расширился и состав элементов ЦПС, на которые стали обращать внимание сотрудники (приложение В).

Данные исследования убедительно показывают, что превращение государственной и муниципальной организации в работодателя приоритетного выбора может быть достигнуто не только и не столько посредством увеличения размера денежного вознаграждения, но также и за счет иных факторов, напрямую не связанных с бюджетным финансированием либо на финансирование которых государство выделяет значительные средства (например, повышение квалификации и обучение).

Однако, как было отмечено выше, ценностное предложение работодателя для сотрудников не является универсальным набором благ, который одинаково оценивается и воспринимается всеми группами и сообществами соискателей на рынке труда. У каждого пакета ценностного предложения имеется своя ключевая аудитория, наиболее чувствительная именно к его набору преимуществ. Таким образом, помимо решения задачи привлечения сотрудников в государственную организацию и удержания в ней ЦПС позволяет управлять кадровым составом претендентов/действующих сотрудников. Добавляя и усиливая в составе

организационного пакета ЦПС те или иные элементы, можно увеличивать спрос на рабочие места со стороны наиболее привлекательной целевой аудитории [15, с. 185-186].

Среди основных препятствий для формирования высокой организационной культуры муниципальной службы на первом месте отмечены отсутствие четких целей и задач, на втором - бюрократизм и частые реорганизации. По мнению служащих, снижают эффективность деятельности органов власти недостаточность разработанности нормативно-правовой базы, отсутствие четкого разграничения полномочий, прав и обязанностей. Еще один важный вывод можно сделать, рассмотрев меры, которые способны повлиять на повышение качества работы сотрудников управления.

Таблица 3 – Основные причины неудовлетворённости работой персонала, % [14, с. 15]

| № | Варианты ответов (выбрать 2-3 варианта ответа) | % |
|---|---|---|
| 1 | Низкий уровень оплаты труда | 18,0 |
| 2 | Отсутствие перспектив служебного роста | 12,0 |
| 3 | Потеря интереса к работе | 6,0 |
| 4 | Ненормированный режим работы | 11,0 |
| 5 | Отношение руководства к работникам | 9,0 |
| 6 | Неблагоприятный психологический климат в коллективе | 15,0 |
| 7 | Коррупция | 10,0 |
| 8 | Стиль управления | 6,0 |
| 9 | Другое | 3,0 |

Оказывается, 62,0% респондентов считают необходимым условием увеличение заработной платы; 50,0% - обучение персонала, повышение квалификации работников; 32,0% - считают необходимым совершенствование законодательной базы; 30% указывают на улучшение оснащённости рабочего места, 17,0% - в самостоятельности в принятии решений, 13,0% - в формировании кадрового резерва, 5,0% - в усилении мер в борьбе с

коррупцией. К тому же результаты исследования свидетельствуют о том, что кадровый потенциал данного муниципального органа управления не всегда используется рационально, многие служащие не имеют возможности в полной мере реализовать профессиональную компетентность. Это вызывает у некоторой части служащих неудовлетворенность условиями труда (таблица 3) .

Как видим, распространенная причина неудовлетворённости служащих в низкой заработной плате (18,0%); рутинном характере труда - 27,5%, неблагоприятном микроклимате в коллективе (15%); отсутствии перспектив служебного роста (15,0%); коррупции (10,0%), неуверенности в завтрашнем дне в связи с частыми реорганизациями (21,5%); отсутствии позитивных результатов своего труда (12,2%), невостребованности творческого отношения к делу (11,3%). По-прежнему присуща направленность на расстановку кадров по командному принципу. Процесс совершенствования структур управления муниципальным образованием должен сочетаться с мероприятиями по социальной защите муниципальных служащих и их достойному пенсионному обеспечению. Практика выявила значительное расхождение между требованиями социально-экономического реформирования и кадровым обеспечением муниципальной службы. Состояние кадрового корпуса данного муниципального образования не в полной мере соответствует содержанию и характеру преобразований в обществе [14, с. 17].

В первую очередь, в данной части необходимо привести несколько примеров зарубежных опросов, связанных со стимулами муниципальных служащих. Так как по результатам данных опросов становится ясно, что нематериальные стимулы являются в настоящий момент основным фактором в мотивации служащих к эффективной деятельности.

Например, в 1988 году в Канаде проводилось исследование, связанное с мотивами, как государственных и муниципальных служащих, так и работников, занятых в коммерческом секторе. Результаты исследования показали, что, во-первых, нематериальные стимулы играют значительную роль для тех и других, а материальные, в свою очередь, имеют более важное значение для

сотрудников коммерческой сферы, чем для государственных и муниципальных служащих. Кроме того, чиновники обращали внимание на справедливость оплаты их труда.

Исследование, проведенное в Австралии в 1992 году, показало, что больше половины государственных и муниципальных служащих (51%) недовольны тем, как руководители оценивают их деятельность. Что касается стимулов, то наиболее привлекательными для опрошенных являлись: одобрение со стороны руководства (45%) и возможности карьерного роста (44%), это говорит о том, что нематериальным стимулам отдавалось больше предпочтений.

Также исследования, которые были проведены в пяти странах – Австралии, Дании, Ирландии, Великобритании и США, свидетельствуют, что оплата по результатам не всегда является справедливой и выявилось преобладание негативного к ней отношения. Государственные и муниципальные служащие отдают предпочтение таким методам мотивации, как возможности карьерного роста, сочувствие и участие со стороны руководителей, честные отношения внутри коллектива, а также признание заслуг.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что уже в прошлом веке государственные и муниципальные служащие обращали внимание не только на денежные, но и на какие-то другие виды стимулов.

Под другими видами подразумеваются нематериальные стимулы, которые очень разнообразны. Среди них можно выделить социальные, моральные и творческие [34, с. 161].

Социальные связаны, в первую очередь, с потребностью человека занимать определенный статус и положение, играть четко определенную роль в коллективе и в обществе, то есть человек хочет обладать определенным объемом власти и в связи с этим самоутверждаться и развиваться. Моральные стимулы связаны с положением человека в конкретной группе людей, а именно с тем, как в этой группе к нему относятся. Творческие стимулы связаны

непосредственно с процессом работы, и как именно во время этого процесса человек может себя реализовывать, совершенствоваться и выражать свои способности и таланты. Также можно выделить в отдельную группу социально психологические стимулы, которые выражаются в том, какие отношения внутри рабочего коллектива, взаимоотношения между коллегами, между начальником и подчиненными.

Чтобы понять, какие мотивы движут муниципальными служащими в Российской Федерации, НИУ ВШЭ в 2014 году был проведен опрос о мотивирующих факторах на муниципальной службе. Выборка состояла из 1088 опрошенных из 5 органов местного самоуправления. Ответы респондентов были структурированы по полу, возрасту и занимаемой должности. Определить основные мотивы муниципальных служащих могут ответы на вопрос: «Каковы основные цели Вашей работы?». Оказалось, что для молодежи характерны более корыстные цели, такие как установление полезных связей, и наработка опыта, и повышение квалификации, причем молодые люди гораздо в меньшей степени, чем их старшие коллеги обращают внимание на оплату труда, так как они воспринимают муниципальную службу как хороший фундамент для роста, связей и опыта. Кроме того, молодые люди не обращали внимание на такие предложенные ответы как, служение обществу, региону или государству. То есть их цели при поступлении на службу несут в себе более корыстный характер и их ответы говорят о том, что они не собираются задерживаться на муниципальной службе надолго, а рассматривают ее только как начало карьеры, потому что считают, что в коммерческом секторе можно получать более достойную оплату труда [34, с. 163].

Также цели, упомянутые муниципальными служащими, дифференцированы по занимаемой должности. Выяснилось, что для высших руководителей более характерны такие цели, как служение государству, развитие своего региона, муниципалитета и удовлетворение интересов граждан, чем для их коллег, которые занимают более низкие должности. Общий вывод, основанный на результатах проведенного исследования, говорит о том, что

одной из самых распространенных целей работы на службе является «зарабатывание на жизнь», но при этом нематериальные цели превосходят все остальные, они встречаются у 64% респондентов.

Таким образом, в данной части необходимо обратить внимание на некоторые научные подходы к изучению мотивов чиновников. Многие из данных подходов сконцентрированы именно на содержании самой работы, а также на понимании чиновников того, что их миссия и мотивы отличаются от целей и мотивов их коллег в коммерческой сфере.

В первую очередь необходимо проанализировать менеджериальную модель государственного управления. Новый государственный менеджмент является одним из первых подходов, который по-другому оценивает роль государственных и муниципальных служащих в современном мире. Основной мыслью представителей данной концепции является то, что гражданин – не проситель, а потребитель государственных услуг. Вследствие этого меняется система оценок деятельности служащих и, соответственно, механизм мотивации.

Муниципальная служба приобретает черты, свойственные коммерческой сфере. В первую очередь – это клиентоориентированность, то есть чиновник должен быть открытым, отзывчивым и внимательным к проблемам населения. Если гражданин приходит с нестандартным вопросом, то, чиновник не должен решать его по стандартам, указанным в инструкции способом, он должен показать свою заинтересованность в проблеме обычного гражданина и желание помочь ему справиться с ситуацией. Это желание в своем роде является стимулом к труду, то есть служащий пытается помочь человеку, и в результате чувствует моральное удовлетворение от своей значимости для другого человека, причем независимо от конечного исхода, так как каждый человек будет благодарен тому, кто искренне пытался ему помочь, даже если эта помощь не оказала существенного влияния на ситуацию [22, с. 38].

Кроме того, муниципальный служащий получает благодарность со стороны граждан, как клиентов, как выраженную в словесной форме, так и в

форме положительных отзывов и хорошего отношения, причем не только конкретно о том чиновнике, который оказывал помощь, но и о государственном аппарате в целом, как о механизме, который действительно помогает и защищает своих граждан.

Школа человеческих отношений - научное направление в теории управления, которое придает большое значение социально психологическому климату в коллективе. Элтон Мэйо один из представителей данного направления в ходе экспериментов установил, что производительность работников зависит от социального климата, в котором он находится в рабочее время, в каких отношениях в коллективе находятся между собой работники и как взаимодействуют подчиненные с руководителями. Автор вводит в обиход такое понятие как «социальное умение» и вкладывает в него следующий смысл: «способность добиваться сотрудничества между людьми» [34, с. 164].

Управлять внутренним климатом в коллективе должен руководитель. Он должен вовремя улавливать и понимать эмоциональное состояние своих подчиненных, уметь не только разрешать конфликты между работниками, но и предвидеть их и предотвращать. Соответственно, руководитель должен создать определенную атмосферу среди своих подчиненных, в которой они смогут полностью отдаваться работе, а не тратить силы на разрешение конфликтов или на восстановление справедливости после некорректных действий или слухов. Для того чтобы понимать, что именно в коллективе идет не так, руководителю необходимо устраивать не только официальные собрания, на которых обсуждаются конкретные результаты или ставятся задачи на следующий период, но и собирать сотрудников в неформальной обстановке, чтобы те могли поговорить в дружеской атмосфере и наладить контакты между собой. При этом, естественно, необходимо, чтобы сотрудники шли на контакт со своим руководителем и могли сообщить ему о своих проблемах и пожеланиях. Если в коллективе преобладают дружеские, доверительные отношения, и люди относятся друг к другу с уважением, то их индивидуальные цели пересекаются и становятся общими, и тогда они работают на общий результат, и каждый

хочет внести свой вклад в эту деятельность, чтобы не быть хуже остальных, а также чтобы другие чувствовали участие друг друга.

Таким образом, чтобы человек мог эффективно работать, необходимо, чтобы у него складывались хорошие отношения с людьми не только в личной жизни – вне работы, но и на работе. В первую очередь – это задача руководителя. Он должен стимулировать своих сотрудников к уважению друг друга, взаимопониманию и взаимовыручке. Чтобы этого добиться, в первую очередь, необходимо выстроить собственные отношения с подчиненными таким же образом.

Еще один представитель школы человеческих отношений, Ф. Ретлисбергер, говорит о том, что на первом плане должен быть руководитель, который сможет облегчить вхождение сотрудника в рабочую обстановку. Для этого были разработаны следующие рекомендации: понимание и знание социальной структуры организации, учет культуры организации и формирование общего языка общения для всех сотрудников, обязательный учет эмоциональной стороны сотрудников, невзирая на его стабильное поведение, разработка программ неофициального общения.

Неофициальное общение, играет такую же важную роль, как и формальные официальные собрания и совещания. В процессе неофициального общения сотрудники могут вести себя так, как они ведут в себя в обычной жизни, стать более открытыми и раскованными. Это важно для установления контактов между ними. Кроме неофициальных встреч, выездов и т. д. можно организовывать совместную деятельность, то есть ставить задачи таким образом, чтобы их выполнение было возможно только при совместной работе и качественном взаимодействии [34, с. 167].

Также Ретлисбергером были заложены основы учения о коммуникациях, которые в дальнейшем стали развиваться в самостоятельном направлении. Способы коммуникаций между сотрудниками и с руководителями являются одним из важных моментов в построении крепких доверительных отношений. Необходимо построить такую систему коммуникаций, чтобы связь была не

односторонней, а информация двигалась и снизу-вверх. Это необходимо для того, чтобы руководители вовремя понимали настроения рабочих и могли предупреждать различные формы недопонимания, и конфликты. Таким образом, коммуникации в организации должны развиваться таким способом, чтобы можно было уловить и понять мнения, пожелания, замечания и т. д. каждой из сторон.

Взаимоотношения подчиненных с их непосредственным руководителем является одним из факторов, от которого зависит, как относится к своей деятельности сотрудник. Одним из способов того, как добиться от подчиненных желаемого результата, показывать им свою заботу о них, проявлять интерес к их проблемам, выражать желание помочь, и тем самым формировать у них чувство морального долга по отношению к себе, при этом сотрудники должны понять, что лучший способ вернуть этот долг – это достижение необходимых результатов.

Один из представителей школы социальных систем Ч. Барнард в своей работе «Функции руководителя» также уделял большое внимание коммуникациям внутри организации. В контактности он видел основную функцию руководителя. Также он говорил о том, что власть руководителя ограничена тем, что люди, выполняющие приказы, будут это делать только тогда, когда согласны это делать. То есть сотрудник будет выполнять задачи и вносить свой вклад только при условии, что организация удовлетворяет его потребности. При этом Барнард утверждал, что материальные стимулы действуют только до определенного момента, но при этом нематериальные стимулы не могут полностью заменить материальные. В качестве нематериальных стимулов он выделял такие как: возможность принимать самостоятельные решения и влиять на ход событий в организации, благоприятный климат внутри коллектива, престиж, и различные духовные побуждения, а именно служение обществу, патриотизм, а кроме того лояльность к организации [34, с. 168].

Климат в коллективе, взаимоотношения между коллегами,

взаимодействие подчиненных с руководителем, все это является важным факторами, влияющими на результаты деятельности муниципальных служащих. Однако само взаимодействие должно быть организовано настолько эффективно, чтобы добиться максимальной отдачи.

Осознание человеком того, что он является частью чего-то важного, частью такого аппарата, деятельность которого направлена на повышение общего благосостояния, может являться очень сильной мотивацией. К такому выводу приходят такие авторы как, Дж. А. Акерлоф и Р. И. Крэнтон. Они называют это явление «осознанием идентичности». Авторы делают акцент на низкую эффективность материальных стимулов, которые могут привести к негативным контрактным экстерналиям, и предлагают развивать у работника чувство привязанности к организации, которое, в свою очередь, формирует чувство необходимости следовать определенным нормам.

В своем роде данный эффект можно сравнить с тем, когда приверженцы той или иной религии совершают поступки, которые противоречат ей. В каждой религии есть свои нормы, традиции и обычаи, а также предписано наказание за отклонение от этих традиций. И при нарушениях данных норм, у человека возникает чувство стыда и боязнь наказания [22, с. 40].

То есть, когда человек чувствует себя частью чего-то, и при отклонении от норм, приводящим к негативным последствиям для организации, у него появляется чувство стыда и угрызения совести, что понижает его собственную полезность. Это происходит из-за того, что, когда человеку прививают какие-то нормы, с течением времени они становятся его собственными и в конечном итоге формируют и направляют его поведение. И то, как сотрудник следует им, определяет его мысли о самом себе и оценку собственных поступков.

Также при идентификации сотрудника с организацией, он может опираться на соблюдение норм, других людей, которые, например, являются руководителями и заработали на службе авторитет среди других членов. И, если человек, видит, что его поведение отличается и не соответствует так называемому «идеалу» он также теряет свою полезность. При этом есть и

обратная сторона. Когда сотрудник видит, что его коллеги не следуют нормам, его эффективность снижается. То есть в ситуации, когда все члены группы, как руководители, так и подчиненные, чувствуют себя одним организмом и следуют одним и тем же правилам, и нормам, общая полезность повышается.

Данный фактор особо важен для молодых сотрудников, которые только недавно пришли в организацию, если им изначально не привить это чувство идентификации, то впоследствии это будет сделать гораздо сложнее, но если, старший сотрудник изначально подает правильный пример, то повышается полезность обоих. «Новенький» понимает, как он должен себя вести, а «старенький» чувствует свой авторитет, так как на его поведение ориентируются другие [35, с. 18].

Одним из видов стимулирования является организационное стимулирование, которое подразумевает под собой рациональную организацию труда сотрудников. Сюда могут входить, делегирование обязанностей, что повышает чувство ответственности у работника, а соответственно приходит осознание значимости своей деятельности. Кроме того, сюда входит сокращение числа директивных предписаний и инструкций. На работе муниципальному служащему приходится следовать огромному количеству правил, предписаний и инструкций, что, в конечном счете, приводит к отвлечению от основной деятельности, а точнее от поставленных изначально целей. Из-за правил и норм в работе служащего снижается творческая направленность, люди не могут реализовывать свой творческий потенциал, их деятельность однообразна, а зачастую просто монотонна.

В таких случаях, руководителю подразделения можно давать распоряжения, реализация которых требует творческого мышления, а не стандартного выполнения. Когда сотрудники выполняют одну и ту же работу изо дня в день и доводят ее до автоматизма, они перестают уделять ей особое внимание и стараются решить поставленную задачу иным, более эффективным способом, ведь в голове возникает вопрос, если раньше тех действий, которые они совершали, было достаточно, то почему в какой-то определенный период

времени необходимо что-то менять. То есть необходимо выстроить рабочий процесс таким образом, чтобы задачи выполнялись не автоматически, а вызывали у муниципальных служащих интерес и предоставляли возможность реализовывать свои навыки, умения, применять знания.

Также важным моментом, является предоставление сотрудникам определенного уровня свободы в организации их деятельности. Речь идет об оптимизации рабочего времени. Многие сотрудники выполняют поставленные задачи автоматически и в быстрые сроки, но при этом они обязаны оставаться на своем рабочем месте и ждать дальнейших указаний. Необходимо правильно организовать расписание работы сотрудников и предоставить возможность им самим выбирать, чем заняться в освободившееся время. При этом необязательно, предоставлять сотрудникам полную свободу действий, можно предоставить им список тех действий, которые они могут совершать, например, потратить время на дополнительное образование, на тренинги, на подготовку коллективных встреч и т.д.

Кроме того, необходимо обеспечить сотрудника той деятельностью, на которую он рассчитывает, т. е. соответствующую уровню его образования, квалификации и статуса [22, с. 41].

Для любого человека особое значение имеют различные виды поощрений, которые также могут быть как материальными, так и нематериальными. Причем нематериальные часто имеют гораздо больший эффект. К нематериальному поощрению относятся различные формы похвалы, как со стороны руководства, так и со стороны коллег или со стороны людей, которые не работают вместе с человеком, но видят его деятельность, а также со стороны потребителей государственных услуг. Похвала – это своего рода признание деятельности человека, признание того, что он двигается в нужном направлении, делает правильные вещи и ему нужно продолжать это делать. Немаловажным фактором является то, что, если сотрудника похвалил кто-либо, об этом узнали другие. Такую информацию можно размещать на стендах или в письме руководителя, либо другими способами. Это поднимает моральный дух

человека, его авторитет среди коллег.

Рассмотренные ранее элементы мотивации говорят о том, что человека стимулирует только то, из чего он может извлечь личную выгоду, то есть его деятельность так или иначе направлена на удовлетворение личных эгоистичных потребностей, но существует особая концепция мотивации государственых и муниципальных служащих – Public Servants Motivation – мотивация служения, которую впервые четко обозначил Дж. Перри. В своей работе «Мотивационные основы государственной гражданской службы» автор приводит следующее определение данной концепции. «Мотивация служения – совокупность мотивов индивида, которые могут быть удовлетворены только на государственной службе.». То есть данный подход учитывает те ценности, которые есть только в государственном секторе. Особое внимание автор уделяет тому, что именно на государственной службе можно выделить такие понятия как альтруизм и служение обществу, что именно госслужащим присущи такие черты, как желание прилагать усилия на благо других людей, и лучшим вознаграждением для них является удовлетворение именно чужих потребностей, а не своих собственных [35, с. 19].

Следует обратить внимание на то, что данная концепция постоянно развивается и, например, В. Ванденабили говорит о том, что PSM может применяться не только на муниципальной и государственной гражданской службе, но и в коммерческой сфере, так как желание служить другим, может быть свойственно человеку не только из-за его индивидуальных особенностей, но и формироваться под влиянием окружающей среды.

Таким образом, Перри выделил следующие мотивы людей, которые поступают на государственную и муниципальную службу: привлекательность разработки государственной политики, в целях удовлетворения собственных нужд; желание служить общественным интересам, таким людям свойственно чувство долга перед обществом, сострадание и самопожертвование. Данными мотивами необходимо правильно воспользоваться и трансформировать их в стимулы, которые побуждают служащих продолжать свою деятельность. В

более поздних работах Перри предложил стратегию и практику управления, которые укрепляют систему ценностей, связанных с государственной и муниципальной службой.

В первую очередь необходимо сформировать миссию и видение государственной организации, которые отражают мотивы служащих, и донести их до каждого сотрудника в организации, чтобы понимание этого видения, являлось особым мотивационным фактором для служащих. Что касается организационной структуры, то необходимо создать такую, которая позволит расширить права и возможности сотрудников, а также внесет элементы саморегуляции.

Кроме того необходимо поддерживать благоприятную рабочую среду и поощрять взаимодействие работников во время рабочего процесса. Также те стимулы, которые есть в организации, необходимо привести в соответствие с альтруистическими мотивами сотрудников, чтобы они не вытесняли внутренние побуждения к служению обществу, а наоборот их поощряли. Так как согласно данной концепции основные мотивы гражданских и муниципальных служащих - приносить пользу обществу и удовлетворять потребности граждан, необходимо обеспечить непосредственный контакт между служащими и населением, причем, чтобы первые получали обратную связь от потребителей государственных услуг.

Также необходимо обеспечить тех людей, которые только поступили на государственную и муниципальную службу или только рассматривают ее в качестве карьеры, информацией о ценностях службы и о том, что поведение сотрудников на рабочем месте полностью отражает эти ценности. В таком случае это привлечет молодые, амбициозные кадры, целью которых является улучшение жизни общества и стремление оказать в этом непосредственную помощь [29, с. 62].

Таким образом, согласно различным исследованиям, теориям и концепциям, которые основаны на результатах данных исследований, нематериальные стимулы являются особо важным элементом мотивации

современных муниципальных служащих. Что касается материальных стимулов, то они иногда могут оказывать негативный эффект на служащих. Например, если муниципальные служащие совершают какие-то действия из альтруистических побуждений и получают за это что-то из материальных вещей, то эмоциональный эффект от проделанной работы может уменьшиться под влиянием материального поощрения, или человек может принять этот жест за оскорбление и больше не совершать подобных действий, аргументируя это тем, что люди не замечают искренних поступков. Наглядным пример такого действия финансовых стимулов не только на сотрудников, но и на обычных людей, является классический пример донорства крови. Если донорство крови является бесплатной процедурой, то структура людей, желающих сдать кровь, будет состоять из тех, у кого развито чувство справедливости, сострадания, желания помочь незнакомым людям, но, если же данный процесс становится платным, то донорами уже будут становиться те, кому важно получить материальное вознаграждение. То есть материальный стимул, вытесняет внутреннюю мотивацию человека, он перестает быть благодетелем и теряет чувство своей социальной значимости для общества [27, с. 3].

Однако между материальными и нематериальными стимулами существует прочная связь. Например, повышение заработной платы сотрудника, повышает не только его материальное положение, но также влияет на статус, самооценку и восприятие его другими людьми, то есть удовлетворяет потребность человека в признании, в уважении и т. д., следовательно, материальный стимул одновременно выступает как нематериальный, социальный и моральный. В то же время применение материальных стимулов без использования социальных, не позволяет мотивировать сотрудников в полной мере, так как каждый человек – это социальное явление, которому кроме физических потребностей присущи социальные, духовные, моральные, и без удовлетворения которых, он не будет чувствовать себя полностью счастливым и вкладывать все силы в рабочий процесс, который не приносит ему это удовлетворение.

Таким образом, рассмотренные в данной работе различные теоретические подходы к общему определению мотивации и различным видам стимулов, а также различные виды стимулирования коммерческих сотрудников и работы авторов, которые концентрировали свое внимание на нематериальных стимулах, можно составить список стимулов и объединить их в несколько групп, которые играют роль в мотивации и могут быть применены к муниципальным служащим, а также предложить конкретные рекомендации к действиям по использованию данных стимулов [39, с. 67].

Коллективные стимулы – это одна из самых больших групп стимулов, так как в нее входят несколько подгрупп. Во-первых, стимулирующий эффект на деятельность муниципальных служащих оказывает взаимодействие с руководителем, причем как с непосредственным, так и с высшим руководством. К данной группе стимулов можно отнести «видимость» руководителя, постоянный контакт между руководителем и подчиненными, персональное знакомство с подчиненными, анализ настроений сотрудников в ходе общения с ними. К рекомендациям можно отнести внесение изменений в должностную инструкцию руководителей, а точнее внесение дополнительных пунктов о том, что руководитель обязан постоянно взаимодействовать со своими сотрудниками, знакомиться с новенькими, предоставлять сотрудникам периодичный отчет о достигнутых результатах, о дальнейших действиях.

Также, чтобы в организации была налажена двусторонняя система коммуникаций таким образом, чтобы, во-первых, важная информация доходила до сотрудников непосредственно от руководителя, в ежедневных отчетах, по внутренним каналам связи, с помощью социальных сетей, внутренних публикаций, а во-вторых, чтобы до руководителя вовремя доходили просьбы, пожелания, жалобы, предложения от подчиненных, это можно также осуществлять с помощью социальных сетей, отчетов, а также, например, с помощью анонимного ящика пожеланий и предложений, или выделить определенный день на собрания с подчиненными, именно для того, чтобы они давали обратную связь своему руководителю.

Кроме того, важную роль играют взаимоотношения внутри коллектива. Для этого руководителям необходимо формулировать не только индивидуальные цели или организационные, но и групповые. Организовывать совместную деятельность, совместные мероприятия, позволить формировать неформальные группы по интересам.

Также необходимо формировать у служащих чувство привязанности и общности с органом, в котором проходит его служба. Для этого необходимо четко сформулировать правила и нормы поведения, сформулировать видение и миссию органа, и донести их до всех сотрудников данного органа различными способами и при этом, постоянно напоминать об этом.

Организационные стимулы непосредственно связаны с организацией самого труда, что для муниципальных служащих является очень важным. Например, для тех должностей, на которых для выполнения заданий необязательно присутствовать на рабочем месте постоянно, можно предоставить гибкий график труда, и прописать его условия в служебном контракте о прохождении муниципальной службы. Также, например, для тех сотрудников, которые имеют определенный рабочий стаж, которые добились определенных результатов, можно предоставить определенный уровень свободы в организации рабочего времени, чтобы они могли наиболее эффективно распределить свое время. Например, определить конкретный список задач, который должен быть выполнен к определенному времени, но при этом, позволить сотрудникам предоставить отчеты раньше, и дать возможность им самим определить порядок выполнения поставленных задач.

Конечно, для новых сотрудников необходимо четко прописать инструкции, процедуры и задачи для формирования у них чувства ответственности, но при этом предоставить хоть какую-нибудь творческую работу, чтобы рутинная работа уже на первоначальном этапе не вызвала негатива и отторжения [40, с. 4].

Профессиональные стимулы играют важную роль в системе мотивации, так как они могут значительно увеличить эффективность труда служащих, а

также дают руководителю возможность максимально эффективно использовать профессиональные навыки и качества своих сотрудников. В первую очередь это касается дополнительного образования. Причем как внешнего, так и внутреннего. Что касается внешнего, то есть дополнительных профессиональных курсов и курсов повышения квалификации, то в каждом органе необходимо определить того человека, который будет нести ответственность за данный тип мотивации. То есть выявлять потребность в обучении каждого сотрудника, на основании результатов аттестации, а также при оценке соответствия необходимых для конкретной должности компетенций и тех знаний и компетенций, которыми обладает человек, замещающий данную должность.

Кроме того, предоставить возможность сотрудникам посещать курсы и тренинги, которые направлены не только на развитие профессиональных знаний в узкой области, но и в других областях, например, тренинги по развитию лидерских качеств, по изучению иностранного языка, по развитию коммуникационных навыков и т.д. Кроме того, необходимо рассмотреть возможность дистанционного и самостоятельного обучения, которое является более гибкими и удобным, а также не требует больших временных затрат.

Также к профессиональным стимулам относятся делегирование полномочий и внедрение рекомендаций сотрудников. Во внутренних социальных сетях или на форумах, или на общих собраниях руководители могут выносить вопросы и проблемы на общее обсуждение и предоставить возможность своим сотрудникам предложить план по решению данных проблем, это повышает уровень вовлеченности сотрудников, повышение интереса и участия [39, с. 67].

Социальные стимулы фигурируют во всех теориях мотивации и играют важную роль при выборе человека именно муниципальной службы для построения своей карьеры, так как она предоставляет особый социальный статус, особую роль, престиж, защищенность, гарантии, привилегии, авторитет, значимое место в обществе и т.д. Однако данные стимулы тоже нуждаются в

совершенствовании. Например, это касается социальных гарантий. Их можно разделить на две части: основную, которая будет предоставляться всем служащим, например, медицинское страхование, а другая часть, дополнительная может изменяться в соответствии с предпочтениями служащего. Например, кому-то важнее получить скидку на обед, а кому-то возможность бесплатно посещать компьютерные курсы и т.д. То есть предоставить возможность служащим самим формировать часть своего социального пакета [41, с. 89].

Также важную роль играет карьерный рост муниципального служащего. Необходимо создать такую систему, при которой должностной рост зависит не только от предпочтений руководителя, но и от результатов комплексной оценки, аттестации, и общественной оценки. Также необходимо сделать так, чтобы сам процесс комплексной оценки был четким и понятным, данная проблема в настоящий момент решается с помощью пилотного проекта по внедрению комплексной оценки служащих. Кроме того, сам процесс служебного роста, как и его критерии, а также перспективы должны быть понятны каждому служащему и тем, кто еще только рассматривает муниципальную службу в качестве своей профессии. В первую очередь, для этого необходимо разместить соответствующую информацию на портале.

Признание заслуг и поощрение являются наиболее действенными стимулами в краткосрочном периоде. Поощрение и признание можно разделить на несколько групп по разным категориям: формальное, неформальное, периодичное, групповое, и т.д. Список данных стимулов может быть очень широким. Что касается конкретных примеров, то к данной группе можно отнести: личную благодарность от начальника, открытки по случаю праздника не только сотруднику, но и его семье от руководителя и коллектива, посвященные результатам сотрудника статьи во внутренних изданиях, информация о заслугах в бюллетенях, в социальных сетях, на официальном сайте, на доске почета, в отчетах от руководителя, адресованных всем сотрудникам, присвоение званий «лучший сотрудник», «самый результативный

сотрудник» предоставление достигнутых результатов высшему руководству, предоставление поездок, публичное признание на официальных собраниях и на неформальных встречах, награждение почетными знаками отличия и т.д.

Стимулы PSM можно назвать полностью альтруистическим, направленный на удовлетворение внутренних потребностей человека - помочь другим людям. Являются очень сильной мотивацией, в определенный момент могут вытеснить другим стимулы, но при этом окружающая среда иногда может вытеснять данные стимулы и заменять их другими, более эгоистичными или просто материальными. К ним можно отнести: чувство патриотизма; чувство значимости для клиента, служение обществу, развитие общества и региона, удовлетворение чужих потребностей, четко сформулированные миссия, видение, ценности государственной организации, непосредственный постоянный контакт между муниципальным служащим и населением, обратная связь от потребителей государственных услуг, расширение прав и возможностей сотрудников, элементы саморегуляции. То есть, служащие должны получать постоянную обратную связь от потребителей государственных услуг. То есть обществу необходимо предоставить возможность оставлять отзывы не только во время опросов, но и, например, самостоятельно на сайте портала [39, с. 67].

Также следует учитывать тот факт, что даже применение полного комплекса предложенных видов стимулирования не всегда может привести к необходимому результату. Это связано с тем, что, во-первых, каждый человек индивидуален. Конечно, можно найти какие-то общие черты между сотрудниками, которые выбирают одну сферу деятельности, и разработать одну линию мотивации, но это не будет являться гарантией того, что она будет оказывать одинаковое влияние на всех муниципальных служащих. Кроме того, мотивация должна рассматриваться как комплекс внешних стимулов и внутренних мотивов человека. Это говорит о том, что выбранные руководителями виды внешнего стимулирования должны коррелировать с внутренними ожиданиями индивида, и, если они соответствуют друг другу,

тогда система мотивации будет оказывать необходимый эффект на результаты деятельности. Выяснить, что именно человек хочет получить от работы, что он ожидает от руководителя и организации, от отрасли, которую он выбрал для построения своей карьеры, можно только при непосредственном общении с человеком, на личных или групповых беседах, с помощью опросов, анкетирования, отзывов и т. д.

## 3 Направления совершенствования профессиональной мотивации муниципальных служащих

Проанализировав существующую систему мотивации муниципальных служащих, на основе законодательной базы, а также зарубежного опыта, можно сделать вывод, что ей присущи значительные недостатки, которые могут оказывать негативное влияние на деятельность муниципальных служащих, а зачастую и демотивирующее воздействие.

Государственные и муниципальные органы сталкиваются сегодня с рядом серьезных глобальных вызовов, которые ложатся бременем неразрешенных задач, мешая успешно развиваться дальше, генерировать новые идеи, искать решения внутри своей системы с вовлечением собственных ресурсов. Одним из выходов из подобного состояния перманентной неопределенности является повышение качества человеческого ресурса, выступающего главной движущей силой развития, способной оживлять организацию и задавать новую, более эффективную траекторию движения [17, с. 3].

Одной из многочисленных проблем, которые приходится решать государственным и муниципальным организациям в условиях ограниченного и жестко регламентированного бюджетного финансирования, является привлечение, удержание и мотивация квалифицированных кадров. Для этого государственным и муниципальным организациям необходимо вырабатывать подходы, методы и технологии, которые должны быть созвучны изменениям, происходящим в отношении трудовых ресурсов к своему труду и профессиональной жизни, а также учитывать новейшие достижения управленческой теории и практики.

В основе одного из таких подходов – феномен образа (бренда) организации как работодателя на рынке труда и связанная с ним необходимость перестройки управленческой деятельности руководителей и

специалистов по управлению персоналом государственных и муниципальных организаций. Феномен образа организации как работодателя был выделен Саймоном Берроу в 1990 г. на фоне принципиальных изменений в системе ценностей современного человека в условиях роста благосостояния и социальной защищенности. На смену культу потребления, для удовлетворения которого во многих случаях приходилось «работать на износ», пришла парадигма баланса между работой и личной жизнью.

Современный человек ищет на рабочем месте не только гарантию достойного заработка, но также возможности для более гармоничного сочетания работы и полноценной личной жизни, личностного развития и роста. Времена, когда соискатели устраивались на работу, ориентируясь только на размер заработной платы, ушли в прошлое. Специалисты сегодня ожидают от своей профессиональной деятельности оптимального распределения времени между трудом и отдыхом, хороших условий труда, дружелюбного коллектива, уважительного отношения и т.п. Совокупность представлений и оценочных суждений соискателей или уже действующих сотрудников об особенностях трудоустройства в конкретной организации и составляет образ организации как работодателя (employer brand) [15, с. 180].

Разворачивающиеся социально-экономические изменения создают дополнительные вызовы государственным и муниципальным организациям по привлечению и удержанию наиболее квалифицированных кадров. Государственным и муниципальным организациям приходится иметь дело не только с отрицательными тенденциями в демографической ситуации в стране, конкуренцией с коммерческими организациями, но также с заметным оттоком лучших кадров за границу или их работой на зарубежные компании по системе удаленного доступа посредством интернета. Помимо объективных факторов, которые действуют на рынке труда, существенным образом изменились и ожидания соискателей или действующих сотрудников относительно условий занятости и программ по оплате труда, а также иных форм вознаграждения. Возрастающая деловая грамотность населения

приводит к замене устаревших взглядов на трудоустройство и оплату труда: вместо заботы о сиюминутных доходах в ущерб здоровью, профессиональному и личностному развитию, карьере и будущим доходам работники все чаще рассматривают трудоустройство как длительный проект и мыслят в терминах совокупных доходов и достижений, а также гармоничного сочетания работы и отдыха, семьи и карьеры [15, с. 181].

Утверждение о том, что для повышения эффективности государственной и муниципальной службы и успешной борьбы с коррупцией в государственных и муниципальных организациях должны работать люди с особой мотивацией, считается аксиоматичным. Многие российские и зарубежные ученые исследовали феномен особой мотивации к государственной и муниципальной службе, указывая, в частности, на то, что идеальный чиновник должен быть движим стремлением к соблюдению справедливости, защите слабых, заботе о благе отечества или стремлением к общему процветанию, а не личной наживой или возможностями.

Тем не менее, зарплата почти всех государственных и муниципальных служащих не зависит напрямую от результатов их деятельности, которая оказывает влияние на общее экономическое и социальное благополучие региона.

Размер заработной платы зависит от уровня занимаемой должности, квалификации и выслуги лет, а не от качественно выполненных задач, достигнутых результатов, эффективности деятельности и т. д. Материальная составляющая мотивации государственных и муниципальных служащих является одним из основных факторов оттока высококвалифицированных кадров, которые уже состоят на гражданской службе, которые с течением времени предпочитают сменить сферу деятельности на коммерческую, но в первую очередь, данный факт является отталкивающим для тех, кто только выбирает дальнейший путь своего профессионального роста, то есть для молодых специалистов, которые при выборе профессии в первую очередь опираются именно на материальную составляющую. Несмотря на то, что по

факту заработная плата сотрудников государственного и муниципального аппарата растет, но данный рост является формальным, так как наблюдается значительная разница между зарплатами младших и старших групп должностей.

Для государственных и муниципальных служащих предусмотрены различные премиальные выплаты и надбавки, но при этом их основная суть заключается в том, чтобы увеличить месячный оклад госслужащего, то есть эту часть заработной платы, можно отнести к постоянной или к условно-переменной части, которая также не зависит от конкретных результатов и достижений. Это еще одна из основных проблем в оплате труда служащих, а именно, то, что постоянная часть гораздо больше, чем переменная, более того, в зарубежных странах, основные изменения связаны, как раз с тем, чтобы увеличить именно переменную часть заработной платы, так как она может увеличиваться или уменьшаться в зависимости от достигнутых результатов.

Анализ опыта зарубежных стран в области оплаты труда говорит о том, что именно премиальные выплаты, которые непосредственно связаны с результатами деятельности, оказывают сильное стимулирующее воздействие на чиновников, то есть чем менее гарантированной является часть оплаты труда, тем активнее госслужащие стараются выполнить поставленные перед ними задачи. Однако, что касается оплаты государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации, то очень мало выплат относятся к условно-переменной или переменной части, а именно только материальная помощь и премия за выполнение особо важных заданий.

Следует обратить внимание на тот факт, что ни в одной зарубежной стране нет таких низких показателей переменной части оплаты труда. Например, в Российской Федерации среднее значение этой части 3,3%, а что касается других стран, то среднее значение по всем странам выборки равно 19%. Самое высокое значение в Новой Зеландии – 72%, самое низкое в Бельгии 4% [27, с. 4].

По мнению экспертов именно, этот факт не позволяет эффективно стимулировать государственных и муниципальных служащих, а это, в свою очередь, связано с тем, что у чиновников отсутствует интерес к качественному выполнению поставленных задач и к повышению результативности, так как при любом исходе вознаграждение остается на том же уровне.

Также следует обратить внимание, что законодательство налагает определенные ограничение на дополнительную деятельность государственных и муниципальных служащих. А именно государственный и муниципальный служащий не может заниматься любой другой оплачиваемой деятельностью, в том числе предпринимательской, кроме творчества, науки и педагогики . Из-за этого, денежное обеспечение служащего полностью зависит от его заработной платы.

Таким образом, можно сделать вывод, что основной проблемой связанной с оплатой труда в Российской Федерации, является тот факт, что она жестко регламентирована и формализована, из-за этого ее изменение — это сложный процесс, который требует значительных временных затрат.

Еще одной проблемой в существующей системе мотивации то, что в поощрениях скорее преобладают денежные, а они выплачиваются из бюджета и их размер, соответственно, ограничен.

Важной проблемой является то, что отсутствует теоретическая база по исследованию и совершенствованию мотивации государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации, а также недостаток эмпирических исследований, связанных с выявлением потребностей государственных служащих, их целей, интересов, и причин, почему они выбрали именно гражданскую службу. А кроме того, отсутствует понимание того, как можно применить фундаментальные теории мотивации для государственных и муниципальных служащих [31, с. 27].

При анализе всех существующих элементов мотивации можно сделать вывод о том, что все они являются, в большинстве своем, сугубо материальными. То есть в системе мотивации государственных и

муниципальных служащих крайне ограничены элементы нематериального стимулирования. Это является серьезной проблемой, так как в соответствии как с более ранними концепциями, так и с современными подходами к определению мотивации, материальные стимулы воздействуют на любого человека до определённого момента.

Таким образом, исходя из того, что существующие материальные элементы мотивации государственных и муниципальных служащих не являются совершенными, а нематериальные стимулы практически отсутствуют, необходимо уделить особое внимание немонетарным методам стимулирования государственных и муниципальных служащих. Но при этом необходимо учитывать тот факт, что нематериальные стимулы не могут полностью заменить материальные, и проблемы, связанные с несовершенством материальных стимулов, не могут быть решены с помощью нематериальных стимулов, они могут частично заменить или дополнить систему мотивации.

Самым простым и, наверное, привычным для многих способом немонетарной мотивации является составление для сотрудников так называемого компенсационного пакета, в который, в зависимости от потенциальных возможностей компании, обычно входят: карточка на проезд в общественном транспорте, бесплатное питание, страховка, регулярное посещение спортивного зала, бассейна и тому подобные вещи [27, с. 5].

Весьма действенным способом может оказаться повышение статуса одного или нескольких служащих.

Немалую роль в повышении эффективности работы играет также фактор «прозрачности» учреждения. Чем полнее информированы сотрудники о состоянии дел в ней, чем лучше они ознакомлены со стратегией, тем с большей самоотдачей выполняют возложенные на них обязанности. Существует еще очень много разных и хорошо себя зарекомендовавших способов немонетарного стимулирования персонала, например: простые слова благодарности; поздравления сотрудников с днем рождения и вручение

подарков; организация спортивных соревнований; официальное поздравление сотрудника с увеличением его трудового стажа еще на один год.

В ходе написания работы были разработаны следующие направления совершенствования профессиональной мотивации муниципальных служащих.

В качестве мер морального стимулирования, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих могут применяться:

- подведение итогов лучший работник месяца, данный работник получает по результатам отгул;

- проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий»;

- использование сотрудниками творческого подхода, при подготовке отдельных мероприятий (презентация, оформление стендов);

- проведение ежегодных соревнований между структурными подразделениями, отраслевыми местных администраций по достижению наилучших значений показателей деятельности за отчетный год с вручением победителям переходящих кубков;

- поощрение сотрудников путем бесплатной стажировки или обмена, или при возможности, посещение семинаров, связанных с сферой деятельности сотрудника;

- поощрение и развитие здорового образа жизни в коллективе (создание условий для посещения муниципальными служащими спортивных залов, бассейнов, игровых площадок и т.д.);

- создать благоприятный климат в коллективе, который будет способствовать повышению мотивации и работоспособности путем проведения тимбилдинга, организация спортивных соревнований с вручением дипломов, грамот, переходящих кубков и др. (плавание, волейбол, теннис, баскетбол, футбол, шахматы и др.) внутри (между) коллектива (-ми), проведение корпоративных встреч, реализация мероприятий творческого

характера (командные конкуры, интеллектуальные соревнования, ролевые игры) и т.д.;

- провести опрос мнений сотрудников относительно возможных мер повышения заинтересованности персонала в результатах своей профессиональной деятельности;

- применение различных видов поощрений без денежного вознаграждения (например, поощрение благодарственным письмом главы муниципального образования за добросовестное выполнение муниципальным служащим должностных обязанностей.)

- планирование стратегии карьерного роста муниципального служащего;

- приглашение в качестве поощрения муниципальных служащих, добившихся наилучших результатов деятельности в отчетном году, для участия в значимых мероприятиях городского (районного) масштаба;

- предоставление муниципальным служащим ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный рабочий день.

В качестве мер материального стимулирования, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих могут применяться:

- выплата ежеквартальных премий по результатам труда на основе оценки показателей эффективности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

- выплата единовременного денежного вознаграждения по результатам эффективного выполнения разовых и иных поручений муниципальными служащими;

- предоставление муниципальному служащему за счет средств бюджета соответствующего муниципального образования права на профессиональную переподготовку и стажировку с сохранением на этот период замещаемой должности муниципальной службы и денежного содержания;

- выплаты муниципальному служащему за счет средств бюджета соответствующего муниципального образования ежегодной компенсации на лечение;

- возмещение муниципальному служащему расходов, связанных с санаторно-курортным обслуживанием;

- выплата ежемесячной доплаты за ученую степень, соответствующую направлению деятельности муниципального служащего;

- предоставление муниципальному служащему, нуждающемуся в улучшении жилищных условий.

## Заключение

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Мотивация - сложный комплексный процесс, который требует тщательного анализа и проработки. Теории мотивации развиваются и расширяются с течением времени. В работе были рассмотрены различные теории мотивации: относящиеся к группе содержательных теорий и процессуальных, для того, чтобы понять, какие потребности и мотивы направляют людей, что может оказывать влияние на деятельность человека, и что стимулирует человека к прикладыванию больших усилий при выполнении тех или иных задач.

В ходе выполнения работы была достигнута цель данной бакалаврской работы, которая состояла в изучении профессиональной мотивации муниципальных служащих Российской Федерации, основных направлений ее развития на перспективу и анализ профессиональной мотивации муниципальных служащих на примере зарубежных стран.

Были решены поставленные задачи: исследованы основные теории профессиональной мотивации; проведен анализ муниципальной службы в современной России; проанализирован опыт мотивации муниципальных служащих в зарубежных странах и возможность его применения в Российской Федерации; исследована роль материальных и нематериальных стимулов в повышении результативности труда муниципальных служащих; проанализированы направления совершенствования профессиональной мотивации муниципальных служащих.

В работе были рассмотрены способы мотивации государственных и муниципальных служащих в Великобритании, США, Франции, Германии, Китае. Некоторые элементы не используются в российской практике, и на них необходимо обратить внимание.

Кроме того, при анализе мотивации зарубежных госслужащих были выделены черты, схожие с коммерческим сектором, например, оплата по результатам, которая является наиболее популярным направлением в развитии мотивации госслужащих, однако в Российской Федерации для применения данного метода необходимо преодолеть несколько барьеров и решить ряд задач, таких как: выделить и сформулировать критерии результативности деятельности для госслужащих различных должностей, подготовить инструментарий для оценки результатов деятельности.

Последняя тенденция в изменениях именно оплаты труда зарубежных госслужащих связаны именно с оплатой труда по результатам. Переменная часть увеличивается, и зависит не только от индивидуальных результатов, но и от результатов коллективной деятельности. И сами системы оценки результатов становятся менее стандартными и формализованными. Такой подход стимулирует государственных служащих в полной мере использовать свои физические и интеллектуальные способности. Однако следует учитывать тот факт, что на некоторых должностях муниципальной службы невозможно количественно измерить результат, а на тех должностях, на которых это можно сделать часто происходит такая ситуация, что показатели, с помощью которых можно измерить результативность идут в разрез с миссией и целями государственных органов, и сотрудники гонятся за показателями, а не за эффективностью и забывают об изначальных целях.

Стимулирование труда в органах местного самоуправления является важной составляющей обеспечения эффективности деятельности органа власти. Принято выделять две группы способов стимулирования труда:

- материальные (экономические);
- моральные (нематериальные, неэкономические);
- нематериальные.

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в органе местного самоуправления.

Нематериальное и моральное стимулирование — это разновидности стимулирования, регулирующие поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа.

Проанализировав существующую систему мотивации муниципальных служащих, на основе законодательной базы, а также зарубежного опыта, можно сделать вывод, что ей присущи значительные недостатки, которые могут оказывать негативное влияние на деятельность муниципальных служащих, а зачастую и демотивирующее воздействие.

Важной проблемой является то, что отсутствует теоретическая база по исследованию и совершенствованию мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации, а также недостаток эмпирических исследований, связанных с выявлением потребностей государственных служащих, их целей, интересов, и причин, почему они выбрали именно гражданскую службу. А кроме того, отсутствует понимание того, как можно применить фундаментальные теории мотивации для госслужащих.

В ходе написания работы были разработаны следующие направления совершенствования профессиональной мотивации муниципальных служащих.

В качестве мер морального стимулирования, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих могут применяться:

- подведение итогов лучший работник месяца, данный работник получает по результатам отгул;

- проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий»;

- использование сотрудниками творческого подхода, при подготовке отдельных мероприятий (презентация, оформление стендов);

- проведение ежегодных соревнований между структурными подразделениями, отраслевыми местных администраций по достижению

наилучших значений показателей деятельности за отчетный год с вручением победителям переходящих кубков;

- поощрение сотрудников путем бесплатной стажировки или обмена, или при возможности, посещение семинаров, связанных с сферой деятельности сотрудника;

- поощрение и развитие здорового образа жизни в коллективе (создание условий для посещения муниципальными служащими спортивных залов, бассейнов, игровых площадок и т.д.);

- создать благоприятный климат в коллективе, который будет способствовать повышению мотивации и работоспособности путем проведения тимбилдинга, организация спортивных соревнований с вручением дипломов, грамот, переходящих кубков и др. (плавание, волейбол, теннис, баскетбол, футбол, шахматы и др.) внутри (между) коллектива (-ми), проведение корпоративных встреч, реализация мероприятий творческого характера (командные конкуры, интеллектуальные соревнования, ролевые игры) и т.д.;

- провести опрос мнений сотрудников относительно возможных мер повышения заинтересованности персонала в результатах своей профессиональной деятельности;

- применение различных видов поощрений без денежного вознаграждения (например, поощрение благодарственным письмом главы муниципального образования за добросовестное выполнение муниципальным служащим должностных обязанностей.)

- планирование стратегии карьерного роста муниципального служащего;

- приглашение в качестве поощрения муниципальных служащих, добившихся наилучших результатов деятельности в отчетном году, для участия в значимых мероприятиях городского (районного) масштаба;

- предоставление муниципальным служащим ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный рабочий день.

В качестве мер материального стимулирования, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих могут применяться:

- выплата ежеквартальных премий по результатам труда на основе оценки показателей эффективности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

- выплата единовременного денежного вознаграждения по результатам эффективного выполнения разовых и иных поручений муниципальными служащими;

- предоставление муниципальному служащему за счет средств бюджета соответствующего муниципального образования права на профессиональную переподготовку и стажировку с сохранением на этот период замещаемой должности муниципальной службы и денежного содержания;

- выплаты муниципальному служащему за счет средств бюджета соответствующего муниципального образования ежегодной компенсации на лечение;

- возмещение муниципальному служащему расходов, связанных с санаторно-курортным обслуживанием;

- выплата ежемесячной доплаты за ученую степень, соответствующую направлению деятельности муниципального служащего;

- предоставление муниципальному служащему, нуждающемуся в улучшении жилищных условий.

## Список использованных источников


1. Конституция РФ от 12 декабря 1993 года [Электронный ресурс] Дата обновления: 21.07.2014. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2016
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 03.07.2016. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2017
3. О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон Российской Федерации от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 30.06.2016. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2017
4. О государственных наградах Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 02.03.1994 г. № 442 [Электронный ресурс] Дата обновления: 07.09.2010. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2017
5. О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 07.09.2010 г. № 1099 [Электронный ресурс] Дата обновления: 18.12.2016. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2017
6. Положение о государственных наградах Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 07.09.2010 г. № 1099 [Электронный ресурс] Дата обновления: 18.12.2016. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2017
7. О муниципальной службе в Пензенской области: закон Пензенской области от 10.10.2007 г. № 1390-ЗПО [Электронный ресурс] Дата обновления: 04.12.2016. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2017

8. Акимова Е.Ю. Проблема имиджа муниципальных служащих в современном обществе. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://vestnik.yspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf (дата обращения: 20.02.2017)

9. Аналитический доклад, подготовлен в сотрудничестве с Фондом имени Фридриха Эберта в Российской Федерации. Бюрократия и власть в новой России: позиция населения и оценки экспертов. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.isras.ru/files/File/Doklad/Doclad_Byurokrat_i_vlast.pdf (дата обращения: 18.02.2017)

10. Артемова М. Управление мотивацией – это польза или вред // Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 8-10.

11. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем – Персонал. – 2015. – № 5. – С. 19-24.

12. Данилина М.В., Подлиннова А., Силаев А. Портрет государственного и муниципального служащего: социальные и психологические аспекты // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 1. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://human.snauka.ru/2015/01/8195 (дата обращения: 21.02.2017)

13. Джордж М. Аттестация государственных служащих в Англии // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. – М.: РАГС, 2012. – 192 с.

14. Дурцева А.Г., Осипова Л.Б. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 7-17.

15. Зайцева Т.В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 4. – С. 180-192.

16. Ирхин Ю.В. Современные системные управленческие компетенции и мотивации государственных служащих как фактор модернизации госслужбы. Доклад 2014 // Экспертная сеть по вопросам государственного управления.

[Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.gosbook.ru/node/53948 (дата обращения: 21.02.2017)

17.Катаева Л.И., Полозова Т.А. Проблема профессионального и личностного самоопределения в контексте профессионального саморазвития и самосовершенствования. М.: РАГС, 2016. - 146 с.

18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2013. – 140 с.

19. Клименко А.В. [Рецензия] / А.В. Клименко// Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016.- №2 С. 175-178. - Рец. на кн.: Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Александров О.В., Татаринова Л.Н., Масленникова Е.В. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих: монография. М.: РАНГ, 2016. - 224 с.

20. Колесников А.В, Макаров А.О., Осипова И.Н. Комментарий к федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ О муниципальной службе в Российской Федерации. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.romanovaa.ru/localgov-theory-comment25fz-07 (дата обращения: 21.02.2017)

21. Колесова Е.Л. Кадровый потенциал органов местного самоуправления: состояние и тенденции // Вестник ПАГС. – 2014. – № 3. – С. 16–20.

22. Коноваленко М. Мотивировать или заставлять? // Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 23-46.

23. Кучеров Д.Г., Пикулёва О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 4. – С. 73-77.

24. Лабзин А.В., Барнаева В.А. Кадровый потенциал и кадровый резерв на муниципальной службе // Государственное и муниципальное управление. – 2014. – №3. – С. 95–99.

25. Магомедов К.О., Репицкая С.И. Социологический анализ проблем развития кадрового обеспечения органов местного самоуправления // Психология. Социология. Педагогика. – 2014. – № 1. – С. 41–46.

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Инфра-М, 2014. – 704 с.

27. Мотивирующие факторы на муниципальной службе. Аналитический обзор // Экспертная сеть по вопросам государственного управления. – 2015. – № 1. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.gosbook.ru/node/16818 (дата обращения: 19.02.2017)

28. Коньков А.К., Нечипоренко В.С., Пономаренко Б.Т. Муниципальное управление: профессиональное развитие персонала. М.: Логос, 2015. - 164 с.

29. Новокрёщенов А.В. Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу // Социологические исследования. – 2014. – №10. – С. 62–68.

30. Патрушев В.И., Астахов Ю.В. Проблемы устойчивого развития муниципальных образований // Теория и практика общественного развития. – 2013. – №10. – С. 24–33.

31. Патрушев В.И., Узилевский Г.Я., Зима В.В. Анализ основных показателей кадрового состава муниципальной службы // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – № 6. – С. 27–38.

32. Проказина Н.В. Социальный портер муниципального служащего: общественный вызов и социальная практика // Образование и общество. – 2015. – № 2. – С. 35–42.

33. Рататая А.Г. Проблемы кадрового обеспечения в сфере муниципальной службы // Государственное и муниципальное управление. – 2014. – № 2. – С. 213–216.

34. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских и муниципальных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах. Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 4. – С. 160-168. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://vgmu.hse.ru/data/2013/06/27/1287248742/%D0%A2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE160-168.pdf (дата обращения: 19.02.2017)

35. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2016. - 125 с.

36. Трофимов Е.В. Награды как особого рода поощрения // Политика и Общество. – 2015. – № 9. – С. 37–52.

37. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Инфра-М, 2014. - 124 с.

38. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. М.: Юнити-Дана, 2016. - 264 с.

39. Шамарова Г.М. Современные тенденции мотивации труда муниципальных служащих // Управление персоналом. – 2015. – № 22. – С. 67-69.

40. Шубина Н.А. Материальной и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. вып.8. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://sibac.info/archive/economy/8.pdf (дата обращения: 06.03.2017)

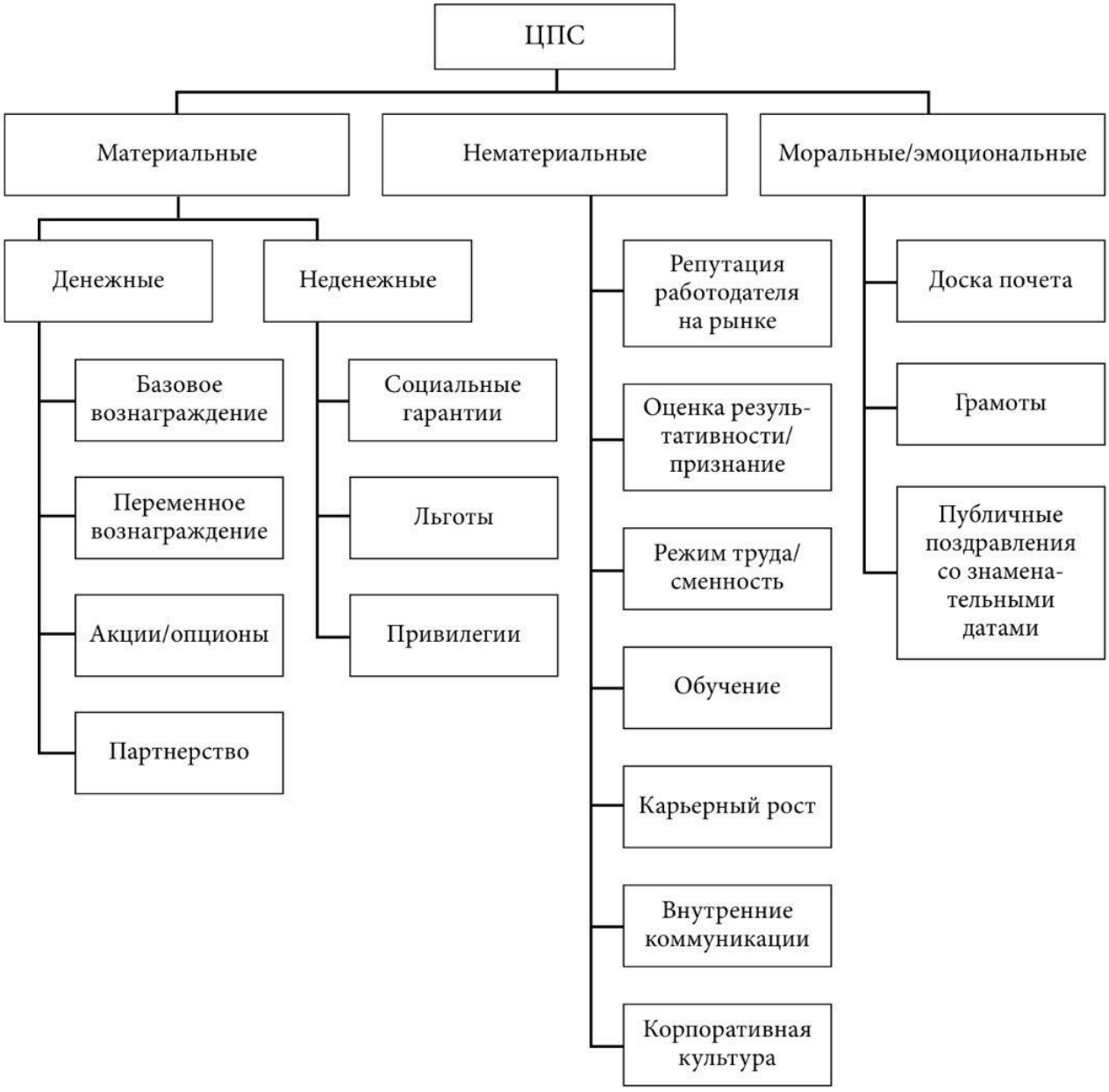
41. Шугрина Е.С. Основные направления повышения престижа муниципальной службы // Актуальные проблемы российского права. – 2015. – № 10. – С. 89-93.

42. Яковлев А.П. Как управлять персоналом // Управление персоналом. – 2015. – № 9. – С. 7-9.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

## Базовые элементы ценностного предложения организации для сотрудников



## Приложение Б

**Компоненты ценностного предложения сотрудникам по результатам исследования компании BE TO BE Consulting Group**