

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего образования
 «ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
 ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК
 И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
 ЗАИМСТВОВАНИЯ
 Заведующий кафедрой
 государственного
 и муниципального управления,
 канд. юрид. наук, доцент
 А.В. Ларионов
 12/04 2016 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
 МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ГРУПА МУНИЦИПАЛЬНЫХ
 СЛУЖАЩИХ

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Выполнил работу
 студент 3 курса
 заочной формы обучения

Научный руководитель
 канд. соц. наук, доцент
 кафедры ГМУ

Рецензент
 Заместитель Главы Администрации г. Урай

Марина
 Георгиевна
 Стуржников

Ирина
 Федоровна
 Печеркина

Вячеслав
 Петрович
 Куликов

Томск, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ И РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ.....	7
1.1 Сущность мотивации служащих в системе муниципального управления.....	7
1.2 Система муниципальной службы в Российской Федерации и ее отличие от других форм наемного труда.....	13
1.3 Механизмы мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления.....	20
1.4 Принципы построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ХМАО-ЮГРА.....	41
2.1 Характеристика системы мотивации и стимулирования в ХМАО- ЮГРА.....	41
2.2 Проблемы управления мотивацией муниципальных служащих ХМАО-ЮГРА	49
2.3 Построение эффективной системы мотивации труда муниципальных служащих в ХМАО-ЮГРА.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	75

ВВЕДЕНИЕ

Важным условием успешного решения стоящих перед современным обществом задач и укрепления российской государственности выступает совершенствование системы управления муниципальной службы. Улучшение функционирования муниципальной службы во многом связано с применением эффективных управленческих технологий, в том числе технологий мотивации и стимулирования труда. Управление мотивацией муниципальных служащих является главным средством обеспечения рационального использования ресурсов, совершенствования имеющегося кадрового состава. Основной целью мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся кадровых ресурсов, тем самым повышая результативность от деятельности органов муниципальной службы.

Управление кадрами муниципальной службы имеет свои особенности, так как все больше возрастает роль личности сотрудника, что в свою очередь приводит к переменам в области мотивации и стимулирования. В качестве мотивации муниципальных служащих используют как материальные, так и нематериальные методы стимулирования. Но, определенного соотношения отдельных аспектов мотивационной сферы муниципальных служащих и эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика в области управления персоналом не дает.

Муниципальная служба является одним из важнейших механизмов государственного управления. В данной сфере занято огромное количество граждан в нашей стране, публичная деятельность которых в интересах общества должна быть высококвалифицированной и приносить высокие достижения. От того, как реализуется государственная кадровая политика и организуется управление персоналом, в данном случае, система мотивации и стимулирования труда, внутри муниципальных структур, зависит государственный престиж, авторитет муниципальных служащих, эффективность расходов на государственное и муниципальное управление.

Управление персоналом в области муниципальной службы как вид деятельности на сегодняшний момент приобретает характер сложного вида общественной практики, что следует учитывать при разработке и применении различных управленческих решений.

Актуальность данной работы определяется весьма сложным процессом разработки оптимальной системы мотивации и стимулирования труда служащих на муниципальном уровне, так как попытки приспособить классические теории мотивации к настоящим условиям деятельности муниципальных служащих в основном не систематизированы, тем самым затрудняется использование технологий и методов мотивации. Трудность практического внедрения системы мотивации персонала также определяется слабой изученностью особенностей мотивационных аспектов сотрудников, занятых на муниципальной службе.

Целью данной работы является разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления мотивацией труда муниципальных служащих.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие задачи:

- Проанализировать ключевые элементы мотивации служебной деятельности работников муниципальных органов власти.
- Рассмотреть систему муниципальной службы в Российской Федерации и ее отличие от других форм наемного труда.
- Определить структуру мотивации в профессиональной деятельности работников органов местного самоуправления.
- Выделить механизмы мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления.
- Определить принципы построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти.
- Выявить характеристику и особенности системы мотивации и стимулирования мотивации муниципальных служащих в ХМАО-ЮГРА.

- Определить проблемы управления мотивацией муниципальных служащих ХМАО-ЮГРА.
- Разработать основные направления развития мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих.
- Разработать программу развития мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих в ХМАО-ЮГРА.

Объектом исследования является мотивация профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Предмет исследования - механизмы управления мотивацией профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Теоретическую и методологическую базу магистерской работы составили управленческие и социологические теории кадрового менеджмента, концепции мотивации. В своей работе мы опирались на труды исследователей в области государственного и муниципального управления, управления персоналом, юриспруденции: Лукашевич В.В., Турчинов А.И., Герчиков В.И., Федосеева В.Н., Виханский О.С. и др. Кроме того, работа основывается на анализе Федерального закона № 25-ФЗ от 02.03.2007 г. «Про муниципальную службу в РФ», Указов Президента РФ номер 763 от 25.07.06 «Про денежное содержание гражданских государственных федеральных служащих», соответствующий Указ Президента РФ номер 607 от 28.04.08 "Про оценку эффективности деятельности различных органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов " и других нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения в системе государственной службы.

Эмпирической базой исследования послужили материалы официальных и специальных статистических источников, в том числе материалы социальной статистики, официальные материалы государственных органов и ведомственных изданий Российской Федерации; информация, опубликованная в научных и периодических изданиях, статистические отчеты органов государственной власти и муниципального управления в ХМАО.

Для решения поставленных задач в работе применялись общенаучные методы исследования: анализ, наблюдение, сравнение.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть внедрены в органах муниципальной службы с целью совершенствования системы эффективной мотивации труда муниципальных служащих.

Структура диссертационной работы: введение, две главы, заключение, список литературы. В первой главе исследованы теоретические аспекты управления мотивацией муниципальных служащих, выделены составляющие системы мотивации служащих, проведен анализ нормативной базы системы управления мотивацией кадрами муниципальной службы; рассмотрены основные механизмы муниципального управления мотивацией персонала; проведен анализ системы муниципальной службы и ее отличие от других форм наемного труда, выделены проблемы мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления; предложены принципы построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти.

Во второй главе проведен анализ проблем и была предложена система совершенствования мотивации труда муниципальных служащих ХМАО-ЮГРА, рассмотрена характеристика системы мотивации и стимулирования в ХМАО-ЮГРА; выделены проблемы управления мотивацией муниципальных служащих в исследуемом муниципальном округе; предложена система мотивации труда муниципальных служащих в ХМАО-ЮГРА.

Основные теоретические положения практические рекомендации диссертации доложены на научно-практической конференции: V-й международная научно-практическая конференция «Общественные науки в современном мире», а также отражены в публикациях: статья «Организация системы эффективной мотивации труда муниципальных служащих», опубликована в научном журнале «GLOBUS» экономика и юриспруденция сборник научных публикаций VII международная научно-практическая конференция «Экономика и юриспруденция» теория и практика 20 марта 2016г.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ И РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ

1.1 Сущность мотивации служащих в системе муниципального управления

В настоящее время проблемы мотивации персонала в муниципальных учреждениях являются очень актуальными, так как от того как точно разработаны системы мотивации зависят результаты организационной деятельности. Мотивация трудовой деятельности занимает одно из ведущих мест в управлении персоналом в муниципальных учреждениях. Изменения содержания труда в условиях нынешней экономики и социальных ожиданий работников сферы услуг усилило значение мотивации как одной из основных функций кадрового менеджмента. Успешная деятельность любой организации зависит от качественной и эффективной работы ее персонала. Поэтому проблемы мотивации муниципальных служащих часто становятся предметом многих исследований и являются ключевыми в построении управленческого процесса в муниципальных учреждениях

Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация». Лукашевич В.В. считает, что мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации.¹ Турчинов А.И. дает следующее определение: мотивация – процесс побуждения человека при помощи внешних и внутри личностных факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей.² Герчиков В.И. считает, что

¹ Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2012. – 56 с.

² Турчинов А.И. Проблемы теории и методологии государственного управления и государственной службы // Государственная служба. 2008. № 5.

мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы.³ Федосеев В.Н. определяет мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий.⁴

Конечно, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Однако, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, которое навязывается извне, а с другой стороны – внутреннее побуждение, т.е. самопобуждение. Поэтому, на мой взгляд, наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта.

Необходимо помнить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать подчиненных – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо, т.е. побудить к деятельности с помощью стимулирования. Стимулирование – это процесс использования конкретных стимулов в пользу человека и организации. Стимулировать – значит влиять на человека, побуждать к определенному действию, давать толчок снаружи. Стимулирование является одним из средств, с помощью которого можно осуществлять мотивацию трудовой деятельности, это внешнее воздействие на человека с целью побуждения его к конкретным действиям или процесс, который направлен на осознанное пробуждение в нем определенных мотивов и целенаправленных действий. Стимулирование оказывает влияние на усилия,

³Герчиков Н.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4 – е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 611 с.

⁴Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – с. 156.

усердие, настойчивость, нацеленность, добросовестность персонала предприятия

Главной задачей управления кадрами в органах муниципальной власти является ориентация сотрудников на достижение целей муниципальных учреждений, получение от них максимальной отдачи. Причины, по которым человек отдает работе максимум усилий, очень разнообразны. Мотивация определяет побудительный выбор муниципальными служащими различных типов поведения и становится одним из важнейших элементов управления. Если учитывать, что побуждает человека к действиям, к чему он стремится, можно построить управление трудовой деятельностью муниципального служащего таким образом, что он будет выполнять свои обязанности наилучшим образом. В связи с этим изучим основные определения, основные положения теории мотивации, цели управления мотивацией, структуру процесса мотивации, взаимосвязь мотивации с другими элементами системы управления персоналом, а также модели управления мотивацией персонала.

Органы муниципальной власти не могут функционировать без сотрудников, обеспечивающих их деятельность, иначе говоря, без чиновников. В органах государственной власти это государственные служащие, в местных органах власти (если говорить юридическим языком - органах местного самоуправления) - муниципальные служащие. Характер работы муниципальных служащих имеет публичное значение, и регулирование их трудовой деятельности отличается определенной спецификой.

Определение понятия муниципальной службы дано в Федеральном законе, принятом 02.03.07, номер 25-ФЗ под названием «О муниципальной службе в РФ» (далее - Закон № 25-ФЗ). Это профессиональная деятельность работающих граждан, которая выполняется на постоянной основе на соответствующих должностях муниципальной службы, которые замещаются путем заключения необходимого трудового договора (или контракта).⁵ Нередко к муниципальным служащим относят депутатов представительных органов

⁵Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О муниципальной службе в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016)

муниципальных образований, членов местного самоуправления (выборные органы), различных выборных должностных лиц в местном самоуправлении. Однако непосредственно в Законе № 25-ФЗ установлено, что эти лица не являются муниципальными служащими, они относятся к лицам, замещающим муниципальные должности, и действие указанного Закона на них не распространяется.

Должность текущей муниципальной службы - это должность в выбранном органе местного самоуправления с некоторым установленным кругом обязанностей по полноценному исполнению полномочий данных органов, аппарате избирательной комиссии муниципального образования. А муниципальный служащий - это гражданин, исполняющий обязанности по указанной должности муниципальной службы за определенное денежное вознаграждение, которое выплачивается за счет материальных средств местного бюджета.

Мотивация персонала в системе управления представляет собой процесс, который обеспечивает регулярное выполнение сотрудниками желаемых действий для повышения результатов работы. Основная задача, которая стоит перед организацией, это вовлечь в процесс внедрения управления сотрудниками как можно большее число работников. Причем, мотивация персонала должна обеспечить добровольное вовлечение сотрудников, а не административное.⁶

В управлении мотивация персонала является основой конечной мерой успеха организации в целом. Чтобы достичь успеха, мотивация персонала должна применяться на всех уровнях управления организацией и воздействовать на все виды организационных единиц: каждого сотрудника, локальные коллективы отдельных подразделений и коллектив всей организации.

Мотивация труда муниципальных служащих - это особая, еще до конца не изученная область мотивации работников. Она имеет свою специфику и особенность. Государственных служащих мотивировать к эффективному труду

6 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2014. – 628 с

практически невозможно, так как на сегодняшний день снижена значимость представителей власти в обществе.

Бытует такое мнение, что один государственный служащий в работе всего аппарата не может сделать ровным счетом ничего. Именно поэтому работники данной структуры опускают руки, становятся пассивными в своей работе. Заработная плата здесь строго фиксирована. Получить сумму больше той, что установлена законодательством, в месяц просто невозможно. Первое повышение оклада наблюдается после испытательного срока, потом, по прошествии первого года работы, далее - спустя 5 лет. Ожидать повышения зарплаты между этими временными сроками не приходится. Исключения составляют плановые повышения заработных плат после нового года. Поэтому мотивировать сотрудников к эффективному труду при помощи премий или повышения заработной платы невозможно. Текучесть кадров здесь также не наблюдается, так как работа в муниципальной службе дает гарантии завтрашнего дня. Это делает практически невозможным быстрый рост молодых специалистов по карьерной лестнице. Данная структура построения служебной карьеры и система оплаты труда определяет специфику мотивации муниципальных служащих.

Люди не покидают рабочие места муниципальной службы, так как предприятия и организации города могут закрыться, модернизироваться, а администрации были, есть и будут во всех районах России.

Для оценки мотивации персонала в органах муниципальной власти применяется несколько известных теорий мотивации. Эти теории могут быть разделены на две группы. Первую группу можно назвать «факторными теориями». В этих теориях исследуются всевозможные факторы, которые приводят к мотивации персонала. Вторая группа, это так называемые «процессные теории». Процессные теории пытаются объяснить, каким образом мотивация персонала связана с поведением.

Теории из первой и второй групп применяются для оценки мотивации персонала, но для разных этапов внедрения системы управления и для целей

разного уровня. Оценка мотивации строится на основе положений этих теорий.

Мотивация в управленческой деятельности муниципального служащего состоит направлена на получение заранее желаемого результата, путем воздействия на сферу потребностей и интересов личности.

В мотивационной сфере служащих находится мотивация профессиональной деятельности и мотивация профессионального развития в при работе в муниципальных учреждениях.

Сущность мотивации в системе муниципального управления служащими состоит в том, что процесс мотивации и стимулирования направлен на активизацию трудового коллектива и каждого сотрудника муниципального учреждения для того, чтобы побудить их эффективно трудиться для достижения единых целей.

В качестве стимулов выступают такие факторы как: повышение зарплаты, выражение благодарности со стороны руководства, создание комфортных условий труда. Материальное вознаграждение неспособно полностью обеспечить человеку весь спектр необходимых ему поощрений. Многие сотрудники заинтересованы в информировании их о положительных результатах работы. Данная информация мотивирует служащих к повышению достигнутых результатов. Моральные вознаграждения являются одним из основных стимулов командной работы. Следует отметить, что уровень оплаты труда муниципального служащего, как правило, имеет невысокий уровень. Труд муниципальных служащих по сравнению с трудом государственных служащих недооценен. Слабая дифференциация в оплате труда муниципальных служащих недостаточно стимулирует эффективность их служебной деятельности.

Таким образом, главной задачей управления кадрами в органах муниципальной власти является ориентация сотрудников на достижение целей муниципальных учреждений, получение от них максимальной отдачи. Сущность мотивации в системе муниципального управления служащими состоит в том, что процесс мотивации и стимулирования направлен на активизацию трудового коллектива и каждого сотрудника муниципального

учреждения для того, чтобы побудить их эффективно трудиться для достижения единых целей. В качестве стимулов выступают такие факторы как: повышение зарплаты, выражение благодарности со стороны руководства, создание комфортных условий труда. Структура построения служебной карьеры и система оплаты труда определяет специфику мотивации муниципальных служащих. Заработная плата здесь строго фиксирована. Получить сумму больше той, что установлена законодательством, в месяц просто невозможно. Поэтому мотивировать сотрудников к эффективному труду при помощи премий или повышения заработной платы невозможно. Текучесть кадров здесь также не наблюдается, так как работа в муниципальной службе дает гарантии завтрашнего дня, но замедляет стимуляцию молодых специалистов в плане построения своей карьеры. Мотивация определяет побудительный выбор муниципальными служащими различных типов поведения и становится одним из важнейших элементов управления.

1.2 Система муниципальной службы в Российской Федерации и ее отличие от других форм наемного труда

Согласно статье 12 Конституции РФ в Российской Федерации признается и гарантируется местное самоуправление, при этом закрепляется самостоятельность местного самоуправления в пределах своих полномочий и, вместе с тем, отмечается, что органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти.⁷

Таким образом, Конституцией РФ закреплено разделение государственной и муниципальной власти, а также их структурная самостоятельность друг от друга.

⁷ Конституция Российской Федерации : Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 31.

Исходя из структурной самостоятельности двух данных институтов, можно сделать вывод и о самостоятельности государственной и муниципальной службы. В частности, это подтверждается нормами, закрепленными в федеральном законодательстве – так, например, в Федеральном законе РФ О «О системе государственной службы РФ», дается понятие государственной службы. Статья 1 данного закона определяет государственную службу Российской Федерации как профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации, которая должна обеспечивать определенные задачи. В число таких задач входят такие, как обеспечение исполнения полномочий Российской Федерации, обеспечение полномочий федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов и т.п.⁸

Федеральный закон «О муниципальной службе» дает понятие муниципальной службы в РФ. В соответствие со статьей 2 указанного закона муниципальной службой признается профессиональная деятельность граждан, осуществляемая на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Чтобы разграничить пределы осуществления полномочий органов государственной и муниципальной власти соответственно, следует снова обратиться к положениям Конституции РФ. Глава 3 «Федеративное устройство» Конституции устанавливает предметы ведения органов государственной власти: статья 71 – исключительную компетенцию Российской Федерации, статья 72 – предмет совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, статья 73 – компетенцию субъектов РФ.

На законодательном уровне вопрос разграничения компетенции по вопросам местного самоуправления между уровнями власти закреплен в Федеральном законе "О муниципальной службе в Российской Федерации" ..

⁸ Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О системе государственной службы Российской Федерации"

В данном законе содержатся специальные нормы – о полномочиях органов государственной власти Федерации (статья 4) и органов государственной власти субъектов Российской Федерации в области местного самоуправления (статья 5). Кроме того, в статье 6 изложены предметы ведения местного самоуправления - перечень из 30 вопросов местного значения. Данный перечень не может быть сокращен правовыми актами субъектов Федерации, но, вместе с тем, законами субъектов Российской Федерации к вопросам местного значения могут быть отнесены и иные вопросы.

Таким образом, указанные нормы входят в состав федеральных гарантий самостоятельности местного самоуправления, являются правовой базой осуществления населением муниципальной власти.

Исходя из вышеизложенного, можно прийти к выводу, что в соответствии с Конституцией РФ и федеральным законодательством выделяется три уровня власти – Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, местное самоуправление.

При этом на уровне Российской Федерации устанавливаются определенные государственные гарантии местного самоуправления на федеральном уровне, общие принципы функционирования местного самоуправления. Кроме того, на федеральном уровне могут устанавливаться определенные ограничения прав населения муниципального образования на осуществление местного самоуправления. Данные ограничения могут вводиться только в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства.

На региональном уровне подлежат установлению региональные государственные гарантии функционирования местного самоуправления, общеправовые принципы организации местного самоуправления на уровне соответствующего субъекта РФ. Кроме того, региональным законодательством может быть установлен перечень вопросов, исключенных из ведения

муниципальных образований соответствующего субъекта Российской Федерации.

На муниципальном уровне должны самостоятельно решаться вопросы местного значения. При этом должны соблюдаться условия и пределы осуществления полномочий, установленные федеральным и региональным законодательством.

Характерные черты функционирования местного самоуправления в государственной системе Российской Федерации, несвойственные другим институтам власти и управления, порождают специфику взаимоотношений государственного и муниципального аппаратов власти.

Несмотря на то, что органы местного самоуправления организационно самостоятельны и не входят в систему органов государственной власти РФ, легко просматривается их непосредственная функциональная связь, в связи с чем муниципальная служба и государственная гражданская и основываются на схожих принципах и началах, на основании которых они получают свое нормативно-правовое закрепление.

На федеральном уровне вопрос о взаимодействии государственной и муниципальной службы разрешен в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Статья 7 указанного закона устанавливает взаимосвязь государственной и муниципальной службы.

Такая взаимосвязь по замыслу законодателя должна быть реализована посредством определенных способов.

К числу таких способов законодатель относит такие способы, как способ обеспечения общих основных квалификационных требований к должностям муниципальной службы и государственной гражданской службы; способ обеспечения единства при формировании ограничений и обязательств при прохождении государственной гражданской и муниципальной службы; способ формирования единых требований к профессиональной подготовке,

переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих, и др.

Порядок оплаты труда муниципальных служащих установлен Федеральным законом N 58-ФЗ от 27.05.2003 "О системе государственной службы Российской Федерации", Указом Президента РФ N 763 от 25.07.2006 "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих", а также законами субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. Данными нормативно-правовыми актами определен размер денежного содержания муниципального служащего, который зависит от его категории и квалификационного класса.

Муниципальные учреждения при построении оплаты труда служащим основываются на тарифной системе и традиционной форме и системе оплаты труда.

Денежное содержание муниципального служащего состоит из:

- должностного оклада;
- надбавки к должностному окладу, согласно квалификационному разряду;
- надбавки за особые условия муниципальной службы;
- надбавки за выслугу лет;
- премии по результатам работы.

Основным отличием оплаты труда муниципальных служащих от других форм наемного труда можно отметить:

- дифференциацию должностных окладов: минимальный размер должностного оклада определяется по младшей должности «специалист», по другим муниципальным должностям должностные оклады определяются законодательно;

- помимо должностных окладов муниципальным служащим предусматриваются надбавки за квалификационный разряд, размер которых составляет 25-30 % от должностного оклада.

Управление мотивацией труда муниципальных служащих, также имеет свои особенности.

Материальные стимулы основываются на повышении должностного оклада, по результатам работы, за рост квалификации, за совмещение должностей. Также предусмотрено премирование за оптимизацию функционирования и развития курируемой сферы, за повышение качества принимаемых и реализуемых муниципальных решений, по итогам работы за квартал или год, за внедрение предложений по снижению трудоемкости работ и повышению производительности труда.

Моральные стимулы основываются на стимулировании в социальной сфере, стремление быть признанным в обществе, регионе, коллективе, расширение полномочий в принятии решений, неуклонное продвижение по службе; назначение (избрание) в руководящие (общественные) органы управления (научные, технические, экономические, социальные, правовые и др).

Дополнительные стимулы существуют в виде разовых выплат за вклад в развитие соответствующей сферы или отрасли экономики региона, за особо сложные задания.

Социально-натуральные стимулы существуют в виде выделения для работника отдельной квартиры, машины, строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе дач, гаражей и т. д., льготные кредиты.

Психологические стимулы формируются на основании совершенствования стиля руководства, включая социальную справедливость и гуманизм, недопустимость корыстных действий, соблюдение правил делового этикета, официального поведения и традиций коллектива; стремление к честному и эффективному сотрудничеству и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что Конституция РФ и федеральное законодательство устанавливают структурную самостоятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления, закрепляя ее

специальными правовыми гарантиями. У государственной и муниципальной службы есть определенные отличия и признаки, позволяющие говорить об их самостоятельности (например, предметы ведения, полномочия органов государственной и муниципальной власти), но также есть и общие черты, вынуждающие признать их определенную общую природу (например, принципы государственной и муниципальной службы). Порядок оплаты труда муниципальных служащих установлен Федеральным законом N 58-ФЗ от 27.05.2003 "О системе государственной службы Российской Федерации", Указом Президента РФ N 763 от 25.07.2006 "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих", а также законами субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. Муниципальные учреждения при построении оплаты труда служащим основываются на тарифной системе и традиционной форме и системе оплаты труда. Основным отличием оплаты труда муниципальных служащих от других форм наемного труда можно отметить: дифференциацию должностных окладов; помимо должностных окладов муниципальным служащим предусматриваются надбавки за квалификационный разряд. Специфика оплаты труда влияет на мотивацию муниципальных служащих, в виде повышения должностного оклада, по результатам работы, за рост квалификации, за совмещение должностей, в виде стимулирования в социальной сфере, стремления быть признанным в обществе, регионе, коллективе, в виде разовых выплат за вклад в развитие соответствующей сферы или отрасли экономики региона, за особо сложные задания, а также в виде выделения для работника отдельной квартиры, машины, строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе дач, гаражей и т. д. Психологические стимулы формируются на основании совершенствования стиля руководства.

1.3 Механизмы мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления

В управлении мотивация персонала в органах муниципальной власти является основой конечной мерой успеха организации в целом. Чтобы достичь успеха, мотивация персонала должна применяться на всех уровнях управления госучреждением и воздействовать на все виды организационных единиц: каждого сотрудника, локальные коллективы отдельных подразделений и коллектив всего учреждения.

Мотивация персонала в системе муниципального управления обычно структурирована по пяти направлениям: условия работы, ресурсы, признание, взаимоотношения, ответственность (Рис. 1).



Рисунок 1. Структура мотивации в системе управления персоналом в органах муниципальной власти⁹

Применение методов мотивации персонала по этим направлениям позволяет воздействовать на все уровни и все организационные единицы

⁹ Яхонтов С.Е. Эффективные технологии управления сотрудниками. – М.: "Экономист", 2015. – 368 с.

учреждения. При этом необходимо учитывать, что методы мотивации персонала для отдельных сотрудников и для коллектива в целом будут разные.

Основная цель мотивации персонала заключается в том, чтобы добиться отождествления индивидуальных целей каждого работника с целями учреждения. В этом случае будет максимально полно выполняться один из принципов системы менеджмента – принцип вовлечения персонала. Если мотивация персонала низкая, то внедрение системы управления сотрудниками и ее работа станут практически невозможными.

Мотивация персонала напрямую связана с целями муниципального учреждения. Крайне важно, чтобы цели организации в области управления создавали основу длительного развития. Цели в данной области должны быть понятны сотрудникам и четко структурированы. Только при этом условии можно установить ясные и четкие цели мотивации персонала.

Цель мотивации персонала должна детализироваться в соответствии с целями муниципальной власти, установленными для различных уровней управления (Рис. 2).



Рисунок 2. Цель мотивации персонала¹⁰

¹⁰ Яхонтов С.Е. Эффективные технологии управления сотрудниками. – М.: "Экономистъ", 2015. – 368 с.

Такая детализация включает в себя:

- цель мотивации всего коллектива муниципального учреждения. На этом уровне мотивация персонала обеспечивает изменение общей корпоративной культуры. Мотивация персонала на уровне всего коллектива организации должна быть взаимосвязана с целями корпоративного уровня.

- цель мотивации групп сотрудников отдельных подразделений. Этот уровень обеспечивает изменение качества работы по отдельным направлениям деятельности или отдельным процессам. Мотивация персонала на уровне отдельных групп должна быть взаимосвязана с целями по процессам и продуктам. Здесь важно отметить, что цель мотивации групп сотрудников отдельных подразделений должна быть связана именно с целями по процессам и продуктам, а не с целями отдельных подразделений. Это обусловлено тем, что мотивация обеспечивает взаимодействие сотрудников, задействованных в одном процессе или при производстве одного продукта.

- цель мотивации отдельного сотрудника. Этот уровень затрагивает изменение качества выполнения отдельных операций и действий. Мотивация персонала на уровне отдельного сотрудника должна быть взаимосвязана с целями по подразделениям.

Методология исследования – это система принципов научного исследования, определяющая, в какой мере собранные факты могут служить реальным и надежным основанием объективного знания.

Опрос – незаменимый прием получения информации о субъективном мире людей, их склонностях, мотивах деятельности, мнениях. Опрос является практически универсальным методом.

В рамках социологического исследования в муниципальных учреждениях проводится анкетный опрос. Этот метод позволяет получить не менее надежные, чем в наблюдении или по документам, данные. Инструментом для сбора сведений служит анкета. Кроме анкетирования, исследуется и анализируется документация муниципального учреждения.¹¹

11 Баянова М.Б. Мотивация служебной деятельности как фактор становления института профессиональной

Методология исследования включает в себя следующие составляющие:

Объект исследования – муниципальное учреждение.

Комплексная система мотивации муниципальных служащих, учитывающая профессиональные, возрастные особенности служащих может стать эффективной формой профилактики различного рода служебных злоупотреблений. Каждый сотрудник должен знать, за что вознаграждают или наказывают в организации, для этого нужны четкие критерии оценки работы персонала. Различные изменения в организации, ее рост, реорганизация требуют адаптации системы мотивации с учетом изменяющихся факторов. Наиболее часто используемым стимулом являются материальные формы мотивации, хотя это не единственное средство.

К сожалению, законодательство накладывает определенные ограничения на возможность получения государственными служащими иных доходов помимо основного места работы, поэтому денежное содержание остается основным источником доходов и является одновременно мощным стимулом повышения результатов труда и причиной различного рода злоупотреблений служебными полномочиями.

Муниципальным служащим гарантируется правовая и социальная защищенность, повышение мотивации с целью эффективного управления своих должностных обязанностей, стабильность профессионального кадрового состава, а именно:

- равноценные условия оплаты труда, а также оценка показателей эффективности результатов профессиональной деятельности служащего в случае замещения им соответствующих должностей муниципальной службы;
- муниципальный служащий имеет право на своевременное и в полном объеме получать денежное содержание;
- режим отдыха обеспечивается нормативным определением продолжительности рабочего и служебного времени, предоставление нерабочих

праздничных и выходных дней, а также ежегодного оплачиваемого основного и дополнительного отпуска;

- предоставление в обязательном порядке медицинского страхования, в том числе после выхода муниципального служащего на пенсию за выслугу лет;

- предоставление обязательного государственного социального страхования в случае заболевания или потери трудоспособности в период прохождения гражданской службы, а также сохранение денежного содержания в случае временной нетрудоспособности;

- обеспечение выплат по обеспечению государственного страхования;

- возмещение командировочных расходов;

- государственное пенсионное обеспечение;

- иные государственные гарантии, установленные федеральными законами.¹²

Неоднозначное влияние на систему мотивации и ответственности муниципальных служащих оказывает активное внедрение в деятельность органов власти механизмов управления по результатам, сформированных с учетом концепций «нового государственного управления» (New Public Management – NPM) и «добросовестного управления» (Good Governance).¹³

В рамках данных концепций основой повышения эффективности управленческого воздействия служат два принципа: создание четких стандартов и индикаторов результативности, а также перенос фокуса внимания с процессов непосредственно на результаты управления. Это повышает личную ответственность управляющих, препятствует мелкой коррупции, мотивирует государственных служащих занять активную позицию в процессе управления.

Тем не менее, анализ российской практики использования управления по результатам свидетельствует, что показатели результативности в основном используются как инструмент контроля (отчетности), а не управления. При

12 Абрамова Н.М. Мотивация как фактор повышения эффективности труда государственных служащих // Вестник Финансового университета. 2008. № 3.

13 Магомедов К.О. Социологический анализ проблемы мотивации труда гражданских служащих // Государственная служба. 2013. № 1.

этом управленческие выгоды от использования показателей результативности воспринимаются государственными служащими как незначительные.

На основе полученных результатов также были выявлены специфические проблемы, не только негативно влияющие на эффективность управленческой деятельности, но и противоречащие методологическим основам управления по результатам:

- неспособность государственного органа влиять на установленный индикатор;
- недостаток межведомственной координации и кооперации;
- отсутствие обратной связи при установке индикаторов.

Если муниципальные служащие не понимают, каким образом и для чего устанавливаются те или иные показатели результативности, то они формально относятся к их выполнению. В российской практике принято, что ответственность за каждый показатель должна быть закреплена за тем или иным подразделением. При этом вопрос о том, кто играет ведущую роль в работе, не поднимается (подразумевается, что это федеральный орган власти). Однако здесь кроются существенные отличия: одно дело – нести ответственность за «навешенный» показатель, другое – инициировать разработку показателя и играть ведущую роль в работе с ним.

Эти слабые стороны ограничивают потенциал показателей результативности как инструмента мотивации государственных служащих, одновременно открывая перед ответственными лицами и ведомственными организациями новые возможности по уклонению от ответственности.

Так, совместная работа ведомств по улучшению одного показателя (или группы показателей) может рассматриваться как проблема коллективного действия. Издержки несет конкретное ведомство, а выгоды распределяются между всеми. Возникает «проблема безбилетника». Известный экономист-социолог М. Олсон утверждает, что коллективное действие не будет совершаться до тех пор, пока участники не будут иметь личной заинтересованности в успехе дела. Иными словами, простого сознания того, что

твои действия помогают «общему делу», недостаточно, чтобы мотивировать рационального участника группы. Необходимо наличие адресных выгод либо принуждения.

Среди положительных моментов управления по результатам можно выделить наличие возможности выявления проблем в результате межрегионального сравнения, а также сигнализирование о сопутствующих проблемах и потребностях в финансировании (бюджетирование).

Факторами успеха реализации современных целей управления персоналом в муниципальном учреждении, можно выделить мероприятия по совершенствованию системы ответственности и мотивации муниципальных служащих.

Можно сформулировать следующие направления совершенствования системы ответственности и мотивации муниципальных служащих:

- оптимизация процесса управления – построение функциональной модели взаимодействия, определение критериев и показателей эффективной управленческой деятельности внутри системы, развитие процедуры мониторинга эффективности управленческого воздействия;
 - повышение квалификации персонала – преодоление ролевой модели: регистратор – управленец, разработка программ повышения квалификации;
 - комплексная система мотивации персонала – повышение производительности труда – повышение уровня мотивации персонала, изменение квалификационных требований к сотрудникам;
 - развитие корпоративной культуры – борьба с коррупцией на всех уровнях, формирование коллегиальных органов, внедрение механизма внутреннего контроля в основные процессы;
 - развитие системы взаимоотношений органов власти с экспертным сообществом по вопросам управления государственным имуществом в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

При реализации данных направлений важно соблюсти баланс контролирующих и непосредственно управленческих мероприятий. Внедрение

практики оценки эффективности деятельности государственных служащих, усиление мониторинга и расширение форм контроля за управлением и использованием государственной собственности в первую очередь сопровождается повышенными требованиями к отчетности государственных структур. В дополнение к этому повышается ответственность представителей государственных органов, расширяются основания для привлечения к административной и дисциплинарной ответственности. Все это дестимулирует деятельность государственных служащих, отрицательно сказываясь на качестве институциональных преобразований системы управления государственной собственностью. В целях реализации инновационного потенциала государственной собственности необходимо разработать и внедрить комплекс мер по совершенствованию системы мотивации и ответственности муниципальных служащих.

Таким образом, можно сказать, что механизмами мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления является обеспечение правовой и социальной защищенности, повышение мотивации с целью эффективного управления своих должностных обязанностей, стабильность профессионального кадрового состава, в том числе, равноценные условия оплаты труда, а также оценка показателей эффективности результатов профессиональной деятельности служащего; право на своевременное и в полном объеме получать денежное содержание; режим отдыха обеспечивается нормативным определением продолжительности рабочего и служебного времени, предоставление нерабочих праздничных и выходных дней, а также ежегодного оплачиваемого основного и дополнительного отпуска; предоставление в обязательном порядке медицинского страхования; предоставление обязательного государственного социального страхования; обеспечение выплат по обеспечению государственного страхования; возмещение командировочных расходов; государственное пенсионное обеспечение.

1.4 Принципы построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти

Изучая принципы построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти в Российской Федерации, нельзя не упомянуть о системе заработной платы и мотивации чиновников в разных зарубежных странах.

Так, в США система заработной платы гражданским чиновникам примечательна своей полнотой. То есть полностью отсутствует единая тарифная сетка для всех гражданских служащих. Заработная плата чиновников США состоит из следующих компонентов:

- основной оклад;
- выплаты для ликвидации диспаритета;
- прирост заработной платы каждый год;
- различные стимулирующие надбавки.

В качестве мотивации гражданских служащих США в первую очередь следует отметить различные надбавки к основной заработной плате.

Так, существует надбавка на покупку униформы, которая предоставляется по запросу руководителя подразделения и как правило, она не превышает 400 у.е. в месяц.

Надбавка за обесценивание национальной денежной единицы предоставляется служащим, проходящим службу за границей. Данная надбавка покрывает вероятные убытки гражданских служащих, которые могут понести впоследствии удорожания местной валюты к доллару за пределами страны.

Надбавка за опасные условия работы, также предоставляется гражданским служащим, которые работают за пределами страны. Данная надбавка обычно не может превышать 25 % от основного оклада служащего.

Транспортная надбавка. Суть ее состоит в том, что ведомства оплачивают транспортные расходы кандидатов на должность, а также возмещает затраты при переезде из одной местности в другую.

Также следует отметить, ежегодные увеличения заработной платы,

которые привязаны к Индексу Стоимости Персонала. В случае форс-мажорных обстоятельств Президент США полномочен подготовить и передать в Конгресс план альтернативного повышения.

Рассмотрим еще один пример системы мотивации гражданских служащих в Бельгии.

Заработная плата бельгийских служащих состоит из следующих частей:

- основной оклад;
- различные социальные выплаты, в виде пособий на детей, пенсии, премии по итогам года и т.д.
- другие премии и выплаты.

Основной оклад складывается из тарифной сетки для каждой категории государственных служащих, которая складывается из минимального оклада, интервалов оклада, максимального оклада данного масштаба.

Тарифная сетка утверждается Королевским декретом в согласовании с профсоюзами.

К недостаткам Бельгийской системе оплаты труда хочу отметить формальность переговоров с профсоюзами, это подтверждается тем, что уровень основных окладов остается неизменным на протяжении долгого времени, что в свою очередь представляется невозможным использовать разные компенсаторные политики в отношении департаментов.

В качестве мотивации государственных служащих в Бельгии применяются доплаты и надбавки, которые отличаются разнообразием. Данных мер стимулирования труда насчитывается порядка тридцати разновидностей. Здесь следует отметить надбавки на повышение квалификации, возмещение транспортных расходов, надбавки за знание иностранных языков, доплаты на приобретение одежды, канцелярских принадлежностей.

Такая разнообразная системы стимулирующих выплат объясняется привлечением дорогостоящей высококвалифицированной рабочей силой, чтобы компенсировать несовершенство Тарифной сетки.

В Бельгии система оплаты труда построена таким образом, что

государственный служащий в начале своей работы получает намного меньше, чем на закате своей карьеры.

Правовую основу конкретного внедрения максимальной эффективной системы мотивации соответствующей деятельности различных муниципальных служащих составляют Конституция РФ, соответствующий Федеральный закон от 02.03.07 номер 25-ФЗ под названием «О муниципальной службе в РФ», иные правовые акты Российской Федерации, а также другие муниципальные правовые акты.

Управление мотивацией персонала представляется одной из многих составляющих текущей эффективности управления имеющимся персоналом, под которым понимают некоторое отношение уровня достижения целей организации и полного достижения целей сотрудников с соответствующими затратами на персонал.

Управлять текущей мотивацией персонала в компании необходимо исходя из долгосрочной и краткосрочной перспективы сотрудничества данного работника и работодателя. Исходя из поставленных целей компании, целей руководства компании, работников следует выстраивать отношения, которые будут оптимальными для обеих сторон, для чего используют стимулы для сотрудников, а данные сотрудники, в свою очередь, имеют собственные мотивы, обеспечивающие их полноценный труд, которые не противоречат внутренним установкам работников.

Рассмотрим, какие факторы оказывают наибольшее влияние на мотивацию персонала. На текущую мотивацию сотрудника оказывают большое влияние факторы мотивации. Они могут быть внешние и внутренние. К внутренним факторам относят самоутверждение, самореализацию, творчество, полное удовлетворение от работы. Внешние факторы мотивации – это доход, признание, продвижение по служебной лестнице и положение в обществе. Итак, данные внутренние факторы служат для получения максимального удовлетворения от имеющихся объектов и условий, а внешние направлены

непосредственно на приобретение различных отсутствующих объектов и обеспечение некоторых отсутствующих условий.

При формировании текущей мотивации необходимо постоянно иметь в виду, что каждого сотрудника можно отнести к одному из 3х типов:

1) работники, для которых наиболее важна общественная значимость труда и его содержательность;

2) работники, для которых важен размер заработной платы и другие материальные ценности;

3) работники, которые имеют сбалансированную значимость различных ценностей.¹⁴

В собственной деятельности руководство компании в качестве стимулирующих средств использует побудительные монетарные системы, включающие участие персонала в капитале и прибылях, оплату труда, и побудительные немонетарные системы - регулирование рабочего времени, групповую организацию труда, социальные коммуникации, методы и стили руководства. Стимулирование сотрудников осуществляется обычно руководством компании посредством некоторых способов. Согласно последним исследованиям, прибыль, постоянное материальное стимулирование остается наиболее ключевым фактором активной заинтересованности сотрудников. Среди различных нематериальных способов стимулирования можно выделить сотрудничество в команде, возможность инициативы, уважение, доверие руководства. Таким образом, стимулирование персонала – это используемые меры, которые обеспечивают сотрудникам некоторые достойные условия труда и полное удовлетворение их имеющихся личных интересов. Естественно, подобные меры направлены на полное достижение целей компании.

Следует отметить, что способы стимулирования напрямую влияют на мотивацию имеющихся сотрудников. Чем более подходящим представляется какой - либо способ стимулирования для выделенного сотрудника, тем больше он оказывает определенное положительное влияние на текущую мотивацию

¹⁴ Кибанова Я.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.

данного сотрудника. Именно по этой причине руководству следует изучать свой персонал, чтобы полностью обеспечивать наиболее благоприятные условия труда, что принесет еще больше полезного производимого продукта в перспективе. Достаточно важная роль в мотивации текущего персонала отводится имеющемуся руководству организации. Сущность данной функции мотивации состоит в том, чтобы подчиненные в компании выполняли работу согласно предоставленным им правам и обязанностям. Однако без должного планирования, контроля и даже текущего поведения руководителя невозможно создавать соответствующую мотивацию у своих подчиненных, а также оптимально стимулировать их.

Итак, для создания правильной мотивации работника, руководителю следует придерживаться некоторых четких правил: определить конкретную цель, для которой требуется конкретный сотрудник; запланировать краткосрочные и долгосрочные планы стимулирования, ориентируясь на внутренние и внешние факторы мотивации, выбирая максимально верные способы стимулирования; непосредственно руководитель обязан вести себя достойно, правильно воспитывать и настраивать сотрудников, избегать различных управленческих ошибок, которые связаны с управлением персонала.

Кроме всего прочего эффективная мотивация труда напрямую взаимосвязана с формой труда. По этой причине для выбора оптимальных способов мотивации следует понять отличия труда муниципального служащего от труда в иных отраслях.

Чтобы человек был максимально мотивирован на некоторую деятельность, следует его достижения в данной деятельности вознаграждать тем, что он больше всего ценит, и данное вознаграждение должно быть связано с достижением цели компании.

Сегодня материальное вознаграждение представляется базовым, так сказать, предопределяющим мотивом поведения современного служащего, что связано с различными социально-экономическими процессами, которые происходят в РФ. Так что материальные стимуляторы обязательно должны

играть определенную решающую роль в полноценной мотивации труда современных муниципальных служащих.

Так, как же можно мотивировать муниципальных служащих к эффективной работе, если рычаги давления на данную структуру крайне ограничены?

1. В последние годы стала возрождаться идея «соревнования» между администрациями районов и городов. Разрабатывается Положение «О ежегодном конкурсе среди администраций района (города)». В данном положении четко прописываются критерии оценки работы учреждения. В него входит количество поступивших обращений граждан, процент рассмотренных и закрытых дел, количество ликвидированных несанкционированных свалок, количество наложенных штрафов на предприятия торговли за несоблюдение ими законодательства и т.д. особый акцент делается на работу с жителями города. Так, например, учитывается, сколько внебюджетных средств было привлечено на проведение плановых мероприятий для населения (1 сентября, День защиты детей, Международный женский день, Новый год и т.д.). Также рассматривается адресная помощь жителям по обращениям. Например, семья попала в сложную жизненную ситуацию. Ей требуется выделение бесплатного горячего питания, проживания в гостинице, восстановление документов. Какое количество подобных обращений было удовлетворено?

В общем, в Положении должны быть прописаны все пункты и количество баллов, начисляемое за каждый пункт. Ежегодно специальной комиссией проводится проверка на соответствие созданному Положению. Выставляются баллы и определяются победители. Все сотрудники администрации, занявшей 1 место, получают единовременную выплату, соответствующую 100% окладу, те, кто занял второе место - 80%, третье - 60%.

Такая существенная надбавка увеличивает мотивацию работников к труду. Служащие знают, на какие аспекты деятельности в своей работе необходимо обращать особое внимание, чтобы получить денежную премию.

Однако одной такой мотивации недостаточно для эффективной работы

всего коллектива в течение всего года.

Поэтому постоянно подпитывать интерес людей к работе необходимо также и нефинансовыми способами.

2. Привлечение сотрудников к здоровому образу жизни. В каждом муниципальном учреждении, расположенном на территории города, есть спортивный зал. В дневное время в нем занимаются дети и подростки, а в вечерние часы тренажеры свободны. Предоставьте возможность своим подчиненным заниматься спортом бесплатно после работы. Занятия физическими упражнениями не только укрепляют мышцы, но и способствуют поднятию жизненного тонуса.

В некоторых городах России распространены соревнования по различным видам спорта между работниками администрации. Раз в год представители муниципальной службы соревнуются между собой в плавании, волейболе, теннисе, баскетболе, футболе, шахматах и т.д. За участие в каждом виде соревнований начисляются баллы. За 1 место - 1 балл, за второе - 2 и так по нарастающей структуре. Побеждает администрация, получившая наименьшее количество баллов. Коллективу учреждения вручается переходящий кубок, а победителям по различным направлениям - медали.

Чем хороша данная система мотивации? Во-первых, главы администраций, при наборе сотрудников на работу, помимо профессиональных качеств теперь интересуются и спортивными достижениями своих подчиненных. Во-вторых, достижения в спорте теперь напрямую связаны с работой в муниципальной сфере. Иными словами, если человек увольняется из администрации, он не имеет права активно принимать участия в различных соревнованиях, бесплатно посещать спортзал и продолжать собственные спортивные достижения. Указанные недостатки заставляют всех людей активно держаться за рабочие места. Далее, сотрудникам, которые не увлечены никаким спортом, рано или поздно придется всерьез задуматься о выборе определенного спортивного направления. Почему? Потому что все больше людей в коллективе становится спортивным, в свободное время меняются темы разговора,

изменяются стремления и увлечения. Чтобы оставаться постоянно в гуще всех происходящих событий, просто необходимо влиться в подобную общую жизнь коллектива.

3. Немаловажную роль в мотивации сотрудников муниципальной сферы играет возможность повышения квалификации. Раз в три года каждый муниципальный служащий должен пройти курсы по своей специальности. Проводят занятия профессора ВУЗов и специалисты по вопросам, связанным с конкретной деятельностью сотрудников (вопросы ЖКХ, архитектуры, торговли, промышленности и т.д.).

4. Еженедельные совещания коллектива администраций с награждением сегодняшних именинников, вручением ежемесячно благодарственных писем людям которые активно организовали и провели некоторые значимые для города мероприятия, полное оглашение благодарственных писем от имеющих жителей в адрес того или другого сотрудника учреждения - все это максимально благотворно влияет на активную работу коллектива, дает дополнительный стимул к достижению отличных результатов и самосовершенствованию в будущем.

5. Также одним из наиболее эффективных стимулов в работе муниципального служащего представляется возможность присутствия на крупных городских мероприятиях в качестве официального гостя. Если глава администрации полностью доверяет подчиненным и дает некоторым лучшим из них возможность быть подобным представителем учреждения на различных важных совещаниях, праздниках, съездах и акциях, значит, есть определенный стимул стремиться стать таким лучшим сотрудником в своей отрасли. Присутствие на вышеперечисленных мероприятиях дает определенную возможность для интересных новых знакомств, презентации себя как сотрудника муниципальной сферы и т.д.

Безусловно, со временем, будут появляться все новые и новые методы мотивации труда сотрудников муниципальной сферы. В настоящее время эта отрасль только начинает развиваться и еще требует серьезных исследований и

новых подходов.

Анализ текущих организационно-экономических механизмов активного стимулирования труда различных муниципальных служащих показал вместе с его положительными сторонами, которые направлены на формирование определенных условий для постоянного привлечения на муниципальную службу весьма квалифицированных работников, однако указанные механизмы не обеспечивают полного стимулирования и не учитывают текущую мотивацию, которые направлены на повышение результатов деятельности данной категории работников.

Первостепенными принципами построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти являются:

- создание эффективного механизма выбора кадрового состава муниципальных служащих и работы с ним. В числе практических мер - переход от назначения к приему на муниципальную службу на конкурсной основе, установление испытательного срока, переход к служебным контрактам и др.;

- повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих;

- совершенствование текущих программ профессионального развития и подготовки муниципальных служащих. При этом данная профессиональная подготовка и переподготовка для различных муниципальных служащих признаны наиболее важными направлениями кадровой политики компании.

В реализации указанных принципов наиболее значимо полноценное решение таких основных задач:

- управление развитием различного рода профессиональных качеств муниципальных служащих;

- ротация и обновление кадрового состава муниципальных служащих;

- создание кадрового резерва и обеспечение его максимально эффективного применения;

- объективная оценка текущих результатов деятельности муниципальных служащих, не в последнюю очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

Данные принципы и задачи во многом определяют содержание управления персоналом муниципальной службы. В ходе реализации построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти должны использоваться современные технологии и кадровые механизмы при увеличении ответственности и роли кадровых служб муниципальных органов в области мотивации и стимулирования труда.

При формировании стимулирующих механизмов необходимо учитывать такие группы соответствующих факторов, как:

1) организационные: обеспечение оргтехникой рабочего места, условия труда, состояние имеющихся организационных документов, квалификационные требования, режим работы, оценки и аттестации персонала и пр.;

2) экономические: источники финансирования различного денежного содержания соответствующих муниципальных служащих; показатели системы премирования и оплаты труда и их увязки с текущими показателями удовлетворения интересов населения;

3) социальные: вместе с имеющимися большими социальными гарантиями рекомендуется введение некоторых социальных гарантий, закрепляющих имеющие молодые кадры.¹⁵

Реформируя имеющиеся органы управления, рекомендуется вместе с этим и во взаимосвязи повышать и развивать культуру кадровой работы, рассматривая ее как отдельный технологический процесс, состоящий из целой цепочки имеющихся взаимообусловленных звеньев.

Итак, анализ современных организационно-экономических механизмов стимулирования труда имеющихся муниципальных служащих показал вместе с его положительными сторонами, которые направлены на формирование

15 Яковлев Г.Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2014. – 240с.

некоторых условий для привлечения на активную муниципальную службу весьма квалифицированных работников, однако данные механизмы не обеспечивают полноценного стимулирования и не учитывают мотивацию, которые направлены на повышение результатов деятельности данной категории работников. Итак, основными инструментами мотивации труда муниципальных служащих являются: установление испытательного срока при назначении на должности муниципальной службы; проведение аттестации и государственного квалификационного экзамена; установление надбавок к должностному окладу за особые условия муниципальной службы, за квалификационный разряд; премирование; наложение дисциплинарных взысканий. Сегодня можно видеть, что текущая система мотивации труда муниципальных служащих в РФ имеет большое количество недостатков. Но, в то же время она имеет и большое число незадействованных преимуществ: законодатель предоставил большой арсенал мотивационных материально обеспеченных механизмов. Проблема состоит лишь в том, чтобы в полной мере научиться их правильно использовать. Первостепенными принципами построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти являются: создание эффективного механизма выбора кадрового состава муниципальных служащих и работы с ним; повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих; совершенствование текущих программ подготовки и активного профессионального развития работающих муниципальных служащих. В ходе реализации построения эффективной системы мотивации в органах муниципальной власти должны применяться современные технологии и кадровые механизмы при увеличении ответственности и роли кадровых служб муниципальных органов в области мотивации и стимулирования труда.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ХМАО-ЮГРА

2.1 Характеристика системы мотивации и стимулирования в ХМАО- ЮГРА

В автономном округе Ханты-Мансийска - Югре (далее – просто автономный округ) сформировалась некоторая система и накоплен большой опыт муниципального и государственного управления, что позволяет создать определенные условия для наиболее оптимального организационно-правового обеспечения текущей государственной муниципальной службы и гражданской службы автономного округа. Соответствующие программы развития и реформирования государственной службы данного автономного округа позволяют выполнять комплекс мероприятий, которые направлены на формирование и постоянное совершенствование организационных, правовых, финансовых базисов государственной муниципальной службы и гражданской службы и единой системы управления в целом, создание кадрового высокопрофессионального состава гражданской государственной службы.

Таблица 1

Характеристика муниципальных образований ХМАО

	2013	2014	2015
Число муниципальных образований на конец года, единиц	106	106	106
Число муниципальных учреждений (организаций) на конец года, единиц:			
образования	807	807	807
культуры	226	226	226
спорта	101	101	101
Местный бюджет, млн. рублей:			
доходы	121485,3	166428,3	129896,5
расходы	130849,8	187505,8	128368,8
профицит, дефицит (-)	-9364,5	-21077,9	+1527,7
Численность работников органов местного самоуправления и избирательных комиссий муниципальных образований на конец года, человек	7956	7036	6056
Среднемесячная начисленная заработная плата работников органов местного самоуправления и избирательных комиссий муниципальных образований, рублей	86069	119012	123011
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата одного работника	54507,8	79764	82993

Таблица 2

**Численность работников государственных органов
и органов местного самоуправления ХМАО, 2015 г.**

	2013	2014	2015	Укомплектованность, %
Количество работников в органах местного самоуправления, гос. органах, и избирательных комиссиях различных муниципальных образований – всего	18761	16820	12532	86,8
В избирательных комиссиях муниципальных образований и органах местного самоуправления – всего	7956	7036	6056	109
в том числе в имеющихся органах:				
представительных (выборных)	390	221	241	91,8
других (исполнительных)	7486	6815	5815	117,2

Таблица 3

Начисленная среднемесячная зарплата муниципальных и гражданских служащих в 2015 году

	Среднемесячная заработная плата гражданских (муниципальных) служащих						В процентах		Справочно среднемесячная заработная плата работников организаций в субъекте РФ	
	территориальных органов федеральных органов исполнительной власти		органов исполнительной власти субъектов РФ		органов местного самоуправления с исполнительно-распорядительными функциями		(гр.3/гр.1)* 100	(гр.5/гр.1)* 100	рублей	в % к 2014 г.
	Рублей	в % к 2014г.	рублей	в % к 2014г.	рублей	в % к 2014г.				
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
РФ	35931	98,3	54320	100,3	36724	102,8	151,2	102,2	38405	104,6
Тюменская область	49259	98,6	108916	96,4	92853	99,3	в 2,2р.	188,5	62307	104,3
в том числе:										
ХМАО - Югра	57060	99,7	100412	99,7	123011	100,6	176,0	164,2	82993	104,0

В органах государственной власти, органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (без выплат социального характера) за 2015 год увеличилась по сравнению с соответствующим периодом 2014 года на 10,9% и составила

123011 рублей, что выше среднекраевого показателя (82993 рубля по организациям, не относящимся к субъектам малого предпринимательства) на 28,8%.

Также она превышает заработную плату работников в Тюменской области в 1,4 раза. Заработная плата работников федеральных органов исполнительной власти по Российской Федерации за 2015 года составила 35931 рублей и была ниже заработной платы работников краевых органов власти ХМАО (57060 рублей) на 27,2%.

При этом по количеству государственных и муниципальных служащих на 10,0 тыс. населения Югра занимает в Уральском Федеральном округе 4 место (168,8 человек) после Свердловской области (134,8 человек), Челябинской области (140,0 человек) и Тюменской области (168,1 человек)¹⁶.

В связи с проведенным анализом, можно сказать, что в данном округе заработная плата муниципальных служащих значительно превышает заработную плату в среднеотраслевом значении, что несомненно связано с оплатой труда государственного служащего ХМАО которая состоит из денежного содержания и дополнительных выплат.

В целях повышения качества государственного и муниципального управления в ХМАО ведется работа по снижению неэффективных расходов бюджета автономного округа на содержание органов государственной власти и местного самоуправления автономного округа.

С 2010 года в соответствии с концепцией сокращения расходов на государственное управление в Югре в постоянном режиме проводятся мероприятия по оптимизации численности работников органов государственной власти автономного округа.

Проводимые мероприятия позволяют на протяжении ряда лет (2 года) не допускать роста численности работающих в органах государственной власти и местного самоуправления автономного округа: по состоянию на 01.07.2015

¹⁶ Распоряжение Правительства ХМАО - Югры от 15.01.2016 N 17-рп "Об отчете Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа - Югры о результатах деятельности Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры за 2015 год, в том числе по вопросам, поставленным Думой Ханты-Мансийского автономного округа - Югры"

штатная численность государственных гражданских служащих автономного округа составляла 3237 человек, штатная численность муниципальных служащих - 6449 человек.

Обеспечено представление сведений о доходах не только государственных служащих, но и руководителей государственных учреждений и государственных унитарных организаций, а также хозяйственных обществ, фондов, автономных некоммерческих организаций, единственным учредителем (участником) которых является Ханты-Мансийский автономный округ - Югра.

Сведения о доходах представили все 309 руководителей государственных учреждений и организаций автономного округа. В муниципальных образованиях автономного округа сведения о доходах представили все руководители муниципальных учреждений (1235 человек).

Обеспечена реализация требований федерального законодательства о запрете отдельным категориям чиновников открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории РФ, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами.

Усилены требования в части ограничений и запретов для граждан, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы, государственной должности, должности глав городских округов, глав муниципальных районов, а также для лиц, претендующих на замещение указанных должностей, лиц, замещающих должности государственной гражданской службы автономного округа.

В целях повышения квалификации в 2015 году обучено 1008 гражданских служащих. Требование федерального законодательства о необходимости прохождения гражданским служащим дополнительного профессионального образования не реже 1 раза в 3 года в Югре выполняется в полном объеме.

Созданы условия для непрерывного саморазвития государственных гражданских служащих, в том числе включенных в кадровый резерв, за счет внедрения информационного веб-ресурса "Управленческий портал Югры".

В трех исполнительных органах государственной власти автономного округа организована апробация моделей профессиональных компетенций государственных гражданских служащих.

В автономном округе сформирована система организации постоянного профессионального обучения гражданских государственных служащих, включающая курсы повышения квалификации, полноценную профессиональную переподготовку, внедрение различных новых технологий активного обучения гражданских государственных служащих. Ежегодно утверждается соответствующий государственный заказ на выполнение профессиональной переподготовки, повышение текущей квалификации гражданских государственных служащих. Размещение данного государственного заказа в соответствующих образовательных учреждениях профессионального образования выполняется на конкурсной основе, что дает возможность обеспечивать конкуренцию различных учебных программ профессионального дополнительного образования и некоторую экономию средств имеющегося бюджета автономного округа. Итоги социологических исследований выбранной Стратегии социально-экономического развития описываемого автономного округа вплоть до 2020 года и на время вплоть до 2030 года, что утверждено соответствующим распоряжением Правительства рассматриваемого автономного округа от 22.03.13 года номер 101-рп, диктуют определенную потребность в обучении муниципальных и гражданских служащих с учетом наиболее актуальных направлений активной деятельности органов власти, в том числе по проблемам реализации различных инвестиционных проектов¹⁷.

В соответствии с текущими требованиями законодательства органами действующей государственной власти данного автономного округа оказывается ежегодное содействие в организации полноценного обучения муниципальных служащих. Так, в 2015 г. потребность в профессиональном дополнительном

¹⁷ Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 22.03.2013 № 101-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года»

образовании текущих муниципальных служащих была на 29,5 % обеспечена за счет принятой программы активного развития муниципальной службы. В 2015 г. имеющиеся органы местного самоуправления соответствующих муниципальных образований полностью активизировали работу в указанном направлении, некоторые прогнозные показатели обеспеченности приведенной деятельности финансированием из соответствующих бюджетов муниципальных образований составили 110 %. Однако, необходимость участия данных органов государственной власти в организации текущего процесса роста квалификации муниципальных служащих полностью сохраняется¹⁸.

В 2013-2015 гг. выполнен комплекс мер по полному нормативно-правовому обеспечению соответствующей антикоррупционной деятельности, установлению антикоррупционных механизмов и активному совершенствованию государственного управления, информационному обеспечению полноценной антикоррупционной деятельности и взаимодействию с различными институтами гражданского общества, образовательному и кадровому обеспечению.

Все данные мероприятия способствуют мотивации работы муниципальных служащих в Ханты – Мансийском автономном округе.

Также, за заслуги в активном развитии муниципального управления, эффективную и безупречную муниципальную службу, добросовестный и многолетний труд, образцовое исполнение своих должностных обязанностей и высокий профессионализм, выполнение заданий повышенной сложности и важности в отношении работников администрации, муниципальных служащих применяются такие типы поощрений и награждений:

- 1) награждение ценными подарками;
- 2) объявление благодарностей;
- 3) денежное единовременное поощрение.
- 4) награждение почетной грамотой;

¹⁸ Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 22.03.2013 № 101-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года»

Порядок мотивирования и стимулирования муниципальных служащих Ханты-Мансийском автономном округе - Югре направлен на стимулирование успешного и добросовестного исполнения муниципальными служащими должностных обязанностей и определяет виды поощрений и наградений, применяемых к муниципальным служащим, замещающим должности муниципальной службы.

Решение о поощрении и награждении муниципального служащего принимается главой муниципального округа по собственной инициативе или на основании ходатайства руководителя соответствующего структурного подразделения о поощрении и награждении, и оформляется распоряжением главы.

Ходатайство о поощрении и награждении муниципальных служащих является мотивированным и содержит конкретные сведения о заслугах и предлагаемый вид поощрения.

В настоящее время в Ханты – Мансийском автономном округе действует единая система оплаты текущего труда муниципальных служащих. Указанная система позволяет учитывать классный чин, стаж, категорию занимаемой должности на муниципальной службе. Определен порядок премирования, оказания материальной помощи и установления надбавок к должностным окладам муниципальных служащих.

Хочу заметить, что специфика труда муниципальных служащих отличается от трудовой деятельности работников в коммерческих организациях, так как они работают не ради своих интересов, а в интересах государства. Как уже было установлено, что, исходя из нормативно – правовых актов ХМАО основными источниками мотивации муниципальных служащих округа является материальное вознаграждение и гарантии, предоставляемые государством.

Согласно Федеральному закону от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" оплата труда государственного служащего состоит из денежного содержания и дополнительных выплат в размере:

- ежемесячная надбавка к имеющемуся должностному окладу на гражданской службе за выслугу лет при приведенном ниже стаже работы:

1...5 лет – 10 %;

5...10 лет – 15 %;

10...15 лет – 20 %;

более 15 лет – 30 %.

- ежемесячная надбавка к имеющемуся должностному окладу за некоторые особые условия гражданской службы в объеме до 200% этого оклада;

- премии за выполнение различных особо сложных и важных заданий (максимальный размер совершенно не ограничивается);

- процентная ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу с информацией, составляющей государственную тайну, в объеме и порядке, определяемых законами РФ;

-единовременная выплата при предоставлении оплачиваемого ежегодного отпуска и отдельную материальную помощь, выплачиваемые полностью за счет средств фонда выплаты труда гражданских служащих;

- денежное ежемесячное поощрение¹⁹.

Закон ХМАО - Югры от 04.04.2005 N 20-оз "О денежном содержании лиц, замещающих государственные должности Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, и лиц, замещающих должности государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа - Югры" определяет аналогичный порядок выплат, кроме денежных поощрений служащим по результатам работы за 3 месяца (I, II, III, IV кварталы)²⁰, что не указано в Федеральном законе от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации".

¹⁹ Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) "О государственной гражданской службе Российской Федерации"

²⁰ Закон ХМАО - Югры от 04.04.2005 N 20-оз (ред. от 16.12.2011) "О денежном содержании лиц, замещающих государственные должности Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, и лиц, замещающих должности государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа - Югры" (принят Думой Ханты-Мансийского автономного округа - Югры 16.03.2005)

За безупречную и эффективную муниципальную службу, и добросовестное исполнение муниципальным служащим должностных обязанностей, выполнение заданий особой важности и сложности, исполнение обязанности по уведомлению об обращении в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений применяются следующие виды поощрений и награждений:

- 1) объявление Благодарности главы муниципального округа;
- 2) единовременное денежное поощрение (премия) в порядке, установленном муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления;
- 3) награждение ценным подарком;
- 4) награждение Почетной грамотой главы муниципального округа.

Не допускается использование поощрения и награждения конкретному муниципальному служащему во время действия дисциплинарного неснятого взыскания

К муниципальному служащему могут быть применены поощрения и награждения по результатам аттестации за достигнутые им успехи в работе. Почетная грамота, ценный подарок вручается, а Благодарность объявляется главой муниципального округа в торжественной обстановке.

Ценный подарок - это отдельный предмет, имеющий материальную и (или) художественную ценность, передаваемый в полную собственность муниципального служащего как памятный дар.

Ценный подарок покупается на сумму не более 3 000 рублей.

Муниципальные служащие в том числе могут быть представлены к различным наградам и назначенному почетному званию муниципального образования, наградам главы муниципального округа в соответствии с постановлением главы, государственным наградам, соответствующим наградам автономного округа согласно федеральному законодательству и законодательству автономного округа.

Сведения о награждениях и поощрениях муниципального служащего

обязательно вносятся в трудовую книжку и его личное дело.

Основанием для установления муниципальному служащему Ханты-Мансийского автономного округа - Югры надбавки является представление руководителя определенного структурного подразделения в комиссию по установлению и распределению надбавок за некоторые особые условия муниципальной службы.

В зависимости от текущего изменения условий, в связи с которыми конкретному муниципальному служащему была сделана надбавка, качества выполнения данным муниципальным служащим некоторых особых поручений, особо сложных и важных заданий, наличия дисциплинарного взыскания размер надбавки может быть изменен или надбавка может быть снята полностью, что может быть осуществлено в любое время.

Премирование, как один из компонентов материального стимулирования, осуществляется по итогам работы за квартал и за осуществление специальных заданий повышенной сложности. Ежеквартальная премия не выше 1,5 месячного размера текущего должностного оклада, за осуществление специальных заданий повышенной сложности – трех месячных должностных окладов конкретного премируемого лица.

Следует отметить, что помимо премирования в настоящее время в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре реализуется единая система дисциплинарных взысканий за ненадлежащее исполнение или неисполнение муниципальным служащим некоторых возложенных на него обязанностей (так называемые должностные проступки). Например, используются такие типы взысканий: выговор, замечание, строгий выговор, увольнение и предупреждение о не полном служебном соответствии. При этом конкретный муниципальный служащий, который допустил должностной проступок, может быть на время (но не более чем на один месяц), до решения окончательного вопроса о его выбранной дисциплинарной ответственности, отстранен от исполнения собственных должностных обязанностей с сохранением имеющегося денежного содержания.

Таким образом, данные законодательные положения способствуют мотивации в муниципальной службе ХМАО двигаться вперед по должностной лестнице, муниципальные служащие имеют заинтересованность в повышении своей квалификации, к исполнению своих должностных обязанностей с большей ответственностью.

Федеральным законом, принятым 27.07.04 номер 79-ФЗ "О государственной гражданской службе РФ" государственным служащим предоставляются гарантии, связанные с оплатой труда, условиями службы, отдыхом, страхованием (медицинским, государственным социальным), с переездом государственного служащего в другую местность при переводе в другой государственный орган (возмещение расходов, предоставление служебного помещения и т.д.), защитой служащего и его семьи, пенсионным обеспечением, помимо этого есть еще дополнительные гарантии (профессиональное дополнительное образование с сохранением на данное время замещаемой должности данной гражданской службы и соответствующего денежного содержания; замещение другой должности гражданской службы при сокращении текущих должностей гражданской службы или полном упразднении государственного органа; транспортное обслуживание; единовременную субсидию на покупку жилого помещения 1 раз за весь период его гражданской службы)²¹.

Закон ХМАО - Югры от 04.04.2005 N 20-оз "О денежном содержании лиц, которые замещают гос.должности Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, и лиц, которые замещают должности гос. гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа - Югры" устанавливает аналогичные гарантии государственным и муниципальным служащим в округе.

Если сравнивать гарантии, которые предусматриваются в коммерческих организациях, и гарантии, предоставляемые законодательством Ханты-Мансийского автономного округа, можно с уверенностью сказать, что перечень

²¹ Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) "О государственной гражданской службе Российской Федерации"

государственных гарантий более обширен, что, несомненно, приводит к повышению мотивации работы на муниципальных должностях.

Но, тем не менее, это не означает, что у ХМАО отсутствует необходимость реформирования законодательства в данной сфере.

По моему мнению, муниципальный современный служащий должен выполнять результативно свои должностные обязанности, обладать достаточно широким кругозором, а также соответствующими навыками межличностных коммуникаций, в собственной деятельности ориентироваться конкретно на интересы населения РФ.

В связи с этим появляется необходимость модернизации отрасли муниципальной службы. Необходимо принятие соответствующих системных решений, которые способны усиливать кадровый состав на муниципальной службе Ханты – Мансийского автономного округа, увеличить результативность деятельности текущих муниципальных служащих и, как следствие, полностью обеспечить высокоэффективное дальнейшее исполнение полномочий текущих органов местного самоуправления.

2.2 Проблемы управления мотивацией муниципальных служащих ХМАО-ЮГРА

Очевидно, что предоставление муниципальными служащими Ханты – Мансийского автономного округа населению услуг социального характера, предъявляет повышенные требования к личностному состоянию работника и дополнительно указывает на важность его мотивации к предоставлению высококачественных услуг (независимо от личностных и любых внешних обстоятельств). Таким образом, учет особенностей функциональных обязанностей и комплекса условий работы служащих округа на муниципальном

уровне и работа по обеспечению их мотивации является важной проблемой управленческой деятельности руководителя.

Бесспорно, каждый муниципальный служащий ХМАО нуждается в содержательной, полезной, интересной работе, приличных условиях, однако он хочет достичь перспективного роста, самоутвердиться, чувствовать уважение окружающих - коллег, руководства, общества.

В Ханты-Мансийском автономном округе используют такие варианты организации премирования служащих функциональных подразделений:

а) по показателям, характеризующих результаты работы определенного подразделения, с использованием в качестве дополнительных показателей (или условий премирования) основных результатов деятельности организации в целом;

б) по показателям, отражающие основные результаты деятельности организации, с использованием в качестве дополнительных показателей (или условий премирования) результатов работы определенного подразделения;

в) по показателям премирования, отражающие результаты работы как данного подразделения, так и учреждения в целом.

Сюда входят показатели достижения запланированных результатов программ разного уровня: федеральных программ, национальных и инвестиционных проектов и т.п. Также в стадии разработки находится внедрение показателей, позволяющих оценить качество государственных услуг, а также показателей, позволяющие оценить, уровень качества исполнения полномочий по осуществлению контрольных и надзорных мероприятий.

Рассмотрим подробнее показатели, позволяющие оценить, насколько муниципальный служащий воздействовал на управляемую подсистему или определенную целевую группу в ХМАО. Эти показатели измеряются в абсолютных (единицах) или относительных (процентах, долях) значениях на основе имеющихся статистических данных. К показателям результативности деятельности муниципальных служащих округа, общим всех категорий и групп должностей относят:

1. количество выполненных работ;
2. качество выполненных работ;
3. сложность выполненных работ;
4. соблюдение сроков выполнения работ.

К этой же группе показателей относятся показатели, в соответствии с которыми оцениваются:

1. количество выполненных работ гражданскими служащими;
2. количество документов, подготовленных за определенный период;
3. количество документов, обработанных за определенный период;
4. количество проведенных мероприятий за определенный период;
5. количество служебных заданий, работ, выполненных в соответствии со сроками, установленными в планах, административных регламентах;
6. количество ресурсов, затраченных в соответствии с планом, программой, нормативом, стандартом;
7. процент выполнения запланированных значений показателей;
8. отклонения от запланированных значений показателей.

Качество деятельности муниципального служащего также оценивается с помощью таких общих показателей, как количество допущенных ошибок при печатании бумаг или заполнении бланков и др. документов, а также количество жалоб и претензий.

Учет результатов комплексной оценки по этим показателям очень важен для стимулирования муниципальных служащих в округе, в частности при определении размеров ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы и премий, включая премии за выполнение особо важных и сложных заданий. При распределении служебной нагрузки между муниципальными служащими структурного подразделения государственного органа ХМАО также учитываются результаты оценки. Классификация оценки в округе осуществляется не только в зависимости от кадровой технологии, но и периодичности оценки.

Именно в настоящее время в ХМАО осуществляется общественная оценка эффективности и результативности деятельности руководителей, представляющих федеральные органы исполнительной власти и органы местного самоуправления и отвечающих за качество предоставления государственных услуг.

Как положительный фактор, влияющий на систему комплексной оценки на муниципальной службе в ХМАО, можно рассматривать внедрение дифференцированной оценки эффективности деятельности разных категорий работников.

В ХМАО-Югра проведена апробация дифференцированных критериев оценки эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих автономного округа в 8-ми органах исполнительной власти автономного округа.

В связи с этим, можно выделить такую проблему в определении показателей эффективности управления муниципальной службой, как эффективность методологии определения критериев и показателей оценки деятельности муниципальных служащих ХМАО. В настоящее время такая методология еще находится в стадии разработки. Наиболее сложным элементом при разработке системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих оказались показатели. Одна из причин методологической сложности состоит в том, что показатели нужно разработать для разных групп и множества должностей муниципальной службы Российской Федерации, к тому же с учетом отраслевой специфики.

Следующая методологическая сложность состоит в том, что представленные показатели разработаны в соответствии с концепцией управления по результатам, учитывая разное предназначение показателей, для оценки влияния, конечного эффекта, непосредственного результата, процессов, осуществляемых муниципальными служащими в округе, и используемых входящих ресурсов.

В Ханты – Мансийском автономном округе используемые варианты организации премирования служащих функциональных подразделений по показателям носят общие принципы и идеи концепции управления по результатам. Развивая реализацию концепции управления по результатам, следует обратить внимание на установление связи между двумя группами показателей. Первая группа показателей – это показатели (индикаторы), необходимые для осуществления мониторинга и оценки реализации программ, то есть показатели достижения цели. Вторая группа показателей – это показатели (индикаторы) для оценки степени решения тактических задач, достигаемых муниципальным органом, то есть показатели осуществления процедур.

В последующем обосновывать целевые значения показателей, и какой метод применять для оценки. Используемый метод в ХМАО – это сравнительный анализ, при осуществлении которого сравниваются ожидаемые и планируемые значения за отчетные два года. Заметим, что этот метод наиболее прост и давно отработан в практике муниципальных органов. Имеется необходимость ограничения при проектировании показателей: от трех до пяти показателей, а в случае использования большего количества показателей рекомендуется разделить их на основные и дополнительные. Принципиальным моментом является то, что для оценки одной из функций муниципального органа ХМАО, а именно, оказания и организации государственных услуг, предложены также соответствующие показатели: достижение объема и качества государственных услуг как достижение цели.

Также хочу отметить, что концепция управления по показателям в Ханты-Мансийском автономном округе недостаточно проработана, так как руководством муниципальных органов не проводится оценка связи между достижением целей при реализации государственных программ и результативностью деятельности должностных лиц. В качестве важнейшего показателя предлагается показатель влияния, а именно, вклад должностных лиц в решение вопросов модернизации и инновационного развития экономики

(посредством реализации государственных программ). Далее в логике системного подхода рекомендуются следующие управленческие решения: корректировка или досрочное прекращение государственных программ, установление ответственности должностных лиц в случае неэффективной реализации программ.

В Ханты – Мансийском автономном округе недостаточно развита оценка показателей результативности в соответствии с конкретными принципами. Прежде всего, это обеспечение достижения определенных целевых ориентиров основных направлений социально-экономического развития округа на соответствующий период, установленных актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и местными нормативно – правовыми актами.

Наиболее сложным в методологическом аспекте для руководства ХМАО, по моему мнению, является разработка содержания критериев и показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, их классификация и установление взаимосвязи с целями, стоящими перед муниципальными органами, функциями, установленными в соответствии с направлениями и специализациями деятельности. Для оценки текущего процесса важны показатели, позволяющие охарактеризовать насколько муниципальным служащим выполнены служебные обязанности, закрепленные должностным регламентом. Непосредственный результат можно оценить, применяя показатели, характеризующие выполнение муниципальным служащим текущих обязательств, краткосрочных планов и поручений руководства. Наконец, для оценки конечного эффекта важно применить показатели, которые позволяют оценить степень достижения муниципальным служащим целей и задач, обусловленных направлением деятельности государственного органа и структурного подразделения. И при оценке перечисленных показателей всегда будет важна связь между видами работ и профессиональными компетенциями, необходимыми для их выполнения.

Учитывая возможность осуществления общественной оценки в ХМАО, оценивается взаимодействие муниципального служащего с гражданами или представителями общественных организаций. При оценке взаимодействия следует оценивать количество и качество подготовленных запросов, информационно-аналитических материалов, справочных данных, проведенных консультаций, проектов правовых актов.

Оценка деятельности муниципальных служащих действительно специфична. В настоящий момент практически завершилось методологическое осмысление взаимосвязи различных элементов в системе комплексной оценки муниципальных служащих в ХМАО. Есть положительные результаты апробации предложенной методологии, связанной с реализацией концепции управления по результатам. Но существуют и определенные трудности, особенно у специалистов кадровых служб муниципальных органов, которым предстоит не только осмыслить, но и конкретизировать показатели и критерии комплексной оценки результативности деятельности муниципальных служащих.

По моему мнению, действенная системы мотивации муниципальных служащих ХМАО, не может существовать вне системы критериев и показателей результативности муниципального образования в целом. В практической плоскости, эта проблема может быть выражена вопросом: «За что, и в каком размере премировать персонал?».

Несмотря на то, что ключевым социальным ориентиром для всех уровней управления в муниципальной службе ХМАО на региональном уровне достижение стратегии округа и результаты ее реализации, на муниципальном — выполнение муниципальными служащими своих служебных обязанностей по организационно-технологические обеспечения качественного обслуживания населения.

Большое значение для объективности оценки установленных показателей имеют критерии. Поэтому, по моему мнению, существует необходимость разработки критериев эффективности деятельности муниципальных служащих

ХМАО по крайней мере на двух уровнях — региональном и муниципальном, в основе которых должны быть текущие и перспективные задачи для округа, отдельных муниципальных образований, конкретного специалиста. В целом, конечно корректнее говорить о несовершенстве существующих инструментов ежегодной оценки, на что указывает практика их использования. К сожалению, сегодня законодательством в основном используются субъективные оценки вклада работников в результаты работы на муниципальном уровне. Впрочем, такая задача не может быть решена локально (отдельным муниципальным образованием, конкретным сотрудником) и требует глубокой научной разработки, а его решения не только позволит разрабатывать адекватные мотивационные программы для персонала, но и вообще способствовать повышению эффективности деятельности муниципальной службы в целом.

2.3 Построение эффективной системы мотивации труда муниципальных служащих в ХМАО-ЮГРА

Порядок построения эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа - Югры включает в себя следующие этапы:

- осуществляется анализ мнения муниципальных служащих об уровне удовлетворенности своей профессиональной служебной деятельностью;
- определяются на основании социологического исследования приоритеты эффективности деятельности муниципальных служащих;
- разрабатываются и внедряются меры, направленные на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих;
- корректируется и актуализируется система мотивации деятельности муниципальных служащих.

Схема создания эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих приведена на рисунке 3.

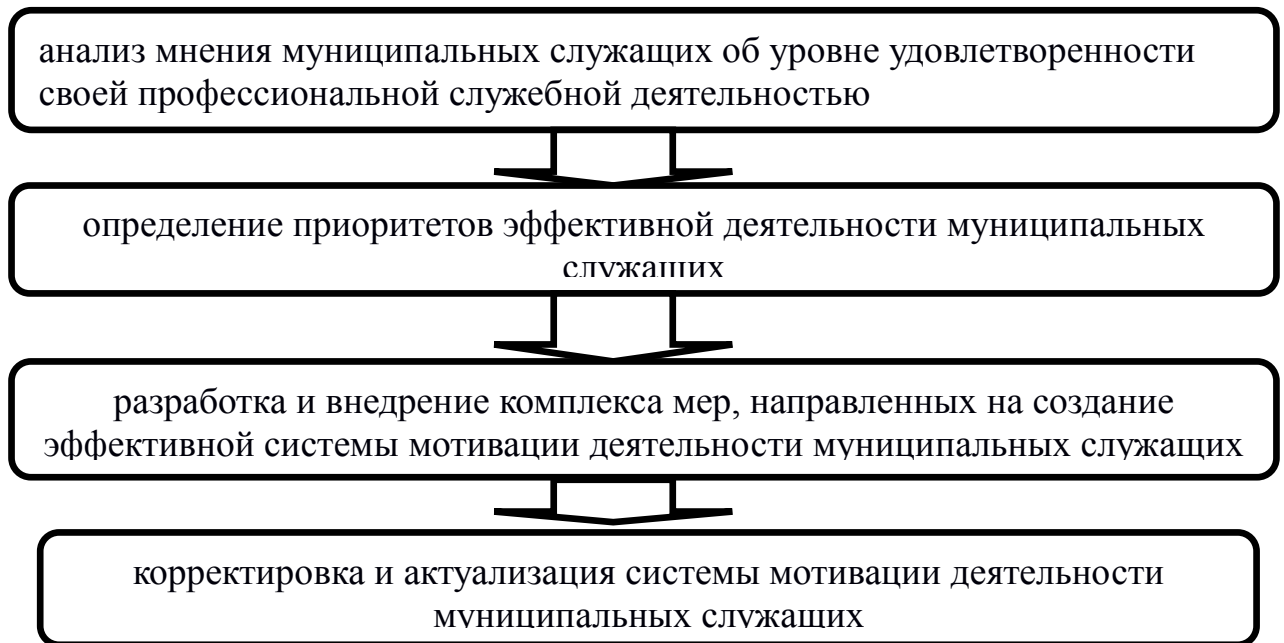


Рисунок 3. Внедрение эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих

Первоначальный этап построения эффективной системы деятельности муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа - Югры заключается в изучении мнения муниципальных служащих, или по-другому сказать проводятся социологические исследования (Приложение 1).

Данные исследования рекомендуется осуществлять один раз в год.

Анализ мнения муниципальных служащих может осуществляться как специализированной организацией, так и специалистом кадровой службой органа местного самоуправления.

В ходе социологического исследования оценивается удовлетворенность муниципальных служащих условиями и результатами своей работы, изучается морально-психологический климат в коллективе, выявляются ведущие мотивации муниципальных служащих, а также факторы, влияющие на проявление личностью той или иной мотивации поведения в организации.

На втором этапе анализируются полученные данные в ходе социологического исследования, и определяются приоритетные стимулы

эффективной деятельности муниципальных служащих. Стимулы могут группироваться по двум направлениям: материальные и моральные, также возможна другая группировка.

На третьем этапе с учетом выявленных приоритетов, органами местного самоуправления разрабатывается и внедряется комплекс мер, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих (Приложение 2).

Разработанный комплекс мер рекомендуется внедрять на краткосрочный (1 год) или среднесрочный периоды (3-5 лет).

Порядок разработки, согласования и утверждения указанного комплекса определяется органами местного самоуправления.

Общая координация разработки, согласования и утверждения комплекса мер, направленных на повышение мотивации деятельности муниципальных служащих, обеспечивается кадровой службой (специалистом по кадровой работе) органа местного самоуправления.

Ежегодно в IV квартале рекомендуется проведение социологических исследований для оценки эффективности и результативности реализуемого комплекса мер.

На основе социологических исследований осуществляется корректировка и актуализация действующего комплекса мер либо утверждаются новые мероприятия на очередной период.

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 (результативности) профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

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

- объявление благодарности, награждение почетной грамотой органа местного самоуправления за добросовестное выполнение муниципальным служащим должностных обязанностей, продолжительную и безупречную муниципальную службу, выполнение заданий особой важности и сложности

- с выплатой единовременного денежного вознаграждения;

- предоставление муниципальному служащему дополнительных гарантий, в том числе:

- 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 его и одного из членов его семьи (супруг (супруга), родители или дети муниципального служащего) в санатории, профилактории, базе отдыха, пансионате, находящихся в государственной собственности округа, собственности соответствующего муниципального образования, или доля в уставном капитале которых находится в государственной собственности Ханты-Мансийского округа, собственности соответствующего муниципального образования, но не более 50 процентов стоимости санаторно-курортной путевки.

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

- предоставление муниципальному служащему, нуждающемуся в улучшении жилищных условий, в порядке, установленном в соответствии с нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований, в соответствии с Жилищным кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами

Российской Федерации, областными законами и иными нормативными правовыми актами Ханты-Мансийского округа гарантий, связанных с улучшением жилищных условий муниципального служащего. Расходы, связанные с предоставлением гарантий, производятся за счет средств бюджета соответствующего муниципального образования;

- выплаты за счет средств бюджета соответствующего муниципального образования муниципальному служащему, достигшему пенсионного возраста, единовременных пособий за полные годы стажа муниципальной службы при увольнении с муниципальной службы по следующим основаниям:

- ликвидация органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, а также сокращение численности или штата работников органа местного самоуправления, аппарата избирательной комиссии муниципального образования, отказ муниципального служащего от продолжения работы в связи с реорганизацией органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования;

- истечение срока трудового договора;

- достижение муниципальным служащим предельного возраста, установленного для замещения должности муниципальной службы;

- отказ муниципального служащего от перевода на другую должность муниципальной службы, необходимую ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие в органе местного самоуправления (избирательной комиссии муниципального образования) соответствующей должности;

- прекращение трудового договора в связи с признанием муниципального служащего полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением;

- расторжение трудового договора по инициативе муниципального служащего в связи с выходом на пенсию.

Реализация мер материального стимулирования осуществляется с учетом

финансовых возможностей бюджета муниципального образования.

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

- проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий» (конкурс проводится ежегодно с широким освещением в средствах массовой информации, примерное положение о конкурсе прилагается (Приложение 3);

- проведение ежегодных соревнований между структурными подразделениями, отраслевыми (функциональными органами) местных администраций по достижению наилучших значений показателей деятельности за отчетный год с вручением победителям переходящих кубков (в качестве показателей эффективности деятельности структурных подразделений, отраслевых (функциональных органов) местных администраций могут использоваться показатели оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов, предусмотренные Указом Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»²², а также Распоряжением Правительства Российской Федерации от 11.09.2008 № 1313-р.²³ Мероприятия по награждению проводятся в торжественной обстановке с широким освещением в средствах массовой информации);

- проведение тимбилдинга (реализация мероприятий, направленных на сплочение коллектива): организация спортивных соревнований с вручением дипломов, грамот, переходящих кубков и др. (плавание, волейбол, теннис,

²² Указ Президента РФ от 28.04.2008 N 607 (ред. от 14.10.2012) "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов"

²³ Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2008 N 1313-р (ред. от 13.07.2011) «О реализации Указа Президента РФ от 28.04.2008 N 607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов"»

баскетбол, футбол, шахматы и др.) внутри (между) коллектива (-ми), проведение корпоративных встреч, реализация мероприятий творческого характера (командные конкурсы, интеллектуальные соревнования, ролевые игры) и т.д.;

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

- применение различных видов поощрений без денежного вознаграждения (например, поощрение благодарственным письмом главы муниципального образования за добросовестное выполнение муниципальным служащим должностных обязанностей. Мероприятия по поощрению проводятся в торжественной обстановке в присутствии коллектива, информация размещается в средствах массовой информации);

- планирование стратегии карьерного роста муниципального служащего (содействие продвижению по службе муниципальных служащих, создание условий для должностного и профессионального роста муниципальных служащих увязанных в едином комплексе мероприятий, утвержденных на долгосрочную перспективу);

- приглашение в качестве поощрения муниципальных служащих, добившихся наилучших результатов деятельности в отчетном году, для участия в значимых мероприятиях городского (районного) масштаба (например, «рождественские» встречи главы муниципального образования с бизнес сообществом и т.д.);

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

Таким образом, можно сказать, что порядок построения эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа - Югры включает в себя следующие этапы: осуществляется анализ мнения муниципальных служащих об уровне удовлетворенности своей профессиональной служебной деятельностью;

определяются на основании социологического исследования приоритеты эффективности деятельности муниципальных служащих; разрабатываются и внедряются меры, направленные на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих; корректируется и актуализируется система мотивации деятельности муниципальных служащих. 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 (результативности) профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих; выплата единовременного денежного вознаграждения по результатам эффективного выполнения разовых и иных поручений муниципальными служащими; объявление благодарности, награждение почетной грамотой органа местного самоуправления за добросовестное выполнение муниципальным служащим должностных обязанностей, с выплатой единовременного денежного вознаграждения; предоставление муниципальному служащему дополнительных гарантий. В качестве мер морального стимулирования, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих, могут применяться: проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий», проведение ежегодных соревнований между структурными подразделениями; проведение тимбилдинга (реализация мероприятий, направленных на сплочение коллектива) и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении можно сказать, что мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта.

Для оценки мотивации персонала применяется несколько известных теорий мотивации. Эти теории разделены на две группы. Первую группу можно назвать «факторными теориями». Вторая группа, это так называемые «процессные теории». На первоначальных этапах внедрения системы управления очень хорошо работают факторные теории мотивации. Связано это с тем, что в организации, как правило, существует высокий уровень неопределенности. Цели организации либо не определены, либо слабо формализованы, у сотрудников нет понимания, чего ждать от внедрения системы качества, значительное количество персонала не принимает изменений в своей работе. Факторные теории позволяют оценить существующий уровень мотивации персонала и выявить наиболее слабые элементы в системе управления сотрудниками. В период устойчивого функционирования системы управления лучше применять процессные теории мотивации. Они дают более объективную картину удовлетворенности персонала и позволяют понять, какие действия следует предпринять для согласования целей персонала с целями организации. Оценка мотивации персонала на основе процессных теорий обеспечивает вовлечение персонала в достижение целей государственных учреждений.

Конституция РФ и федеральное законодательство устанавливают структурную самостоятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления, закрепляя ее специальными правовыми гарантиями. У государственной и муниципальной службы есть определенные отличия и

признаки, позволяющие говорить об их самостоятельности (например, предметы ведения, полномочия органов государственной и муниципальной власти), но также есть и общие черты, вынуждающие признать их определенную общую природу (например, принципы государственной и муниципальной службы).

Факторами успеха реализации современных целей управления государственной собственностью можно смело назвать мероприятия по совершенствованию системы ответственности и мотивации государственных служащих.

Можно сформулировать следующие направления совершенствования системы ответственности и мотивации государственных служащих: оптимизация процесса управления; повышение квалификации персонала; комплексная система мотивации персонала – повышение производительности труда; развитие корпоративной культуры; развитие системы взаимоотношений органов власти с экспертным сообществом по вопросам управления государственным имуществом в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Существующая система мотивации труда муниципальных служащих в России имеет множество недостатков. Но, в то же время у нее есть и большое количество неиспользованных преимуществ: огромный арсенал материально обеспеченных мотивационных механизмов предоставил законодатель. Проблема лишь в том, чтобы научиться их правильно использовать.

Анализ хода и результатов аттестации, кадровые изменения по ее итогам выявили несколько ожидаемых, но тем не менее серьезных и принципиальных проблем, которые есть и в отношении государственных служащих в округе, и, имеются по всей стране: отсутствуют четкие критерии оценки труда государственных служащих; необходимы параметры расчета и прогнозирования потребности в кадрах соответствующей квалификации; необходим регулярный пересмотр организационной структуры органов власти; нуждается в совершенствовании система стимулирования и мотивации труда государственных служащих.

Порядок построения эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа - Югры включает в себя следующие этапы: осуществляется анализ мнения муниципальных служащих об уровне удовлетворенности своей профессиональной служебной деятельностью; определяются на основании социологического исследования приоритеты эффективности деятельности муниципальных служащих; разрабатываются и внедряются меры, направленные на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих; корректируется и актуализируется система мотивации деятельности муниципальных служащих. 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 (результативности) профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих; выплата единовременного денежного вознаграждения по результатам эффективного выполнения разовых и иных поручений муниципальными служащими; объявление благодарности, награждение почетной грамотой органа местного самоуправления за добросовестное выполнение муниципальным служащим должностных обязанностей, с выплатой единовременного денежного вознаграждения; предоставление муниципальному служащему дополнительных гарантий. В качестве мер морального стимулирования, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих, могут применяться: проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий», проведение ежегодных соревнований между структурными подразделениями; проведение тимбилдинга (реализация мероприятий, направленных на сплочение коллектива) и т.д.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. [Конституция Российской Федерации](#) : Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 31.
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 198-ФЗ (ред. от 29.06.2015)
3. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О муниципальной службе в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016)
4. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О системе государственной службы Российской Федерации"
5. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 22.03.2013 № 101-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года»
6. Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2008 N 1313-р (ред. от 13.07.2011) «О реализации Указа Президента РФ от 28.04.2008 N 607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов"
7. Указ Президента РФ от 11.04.2014 N 226 (ред. от 15.07.2015) "О Национальном плане противодействия коррупции на 2014 - 2015 годы"
8. Указ Президента РФ от 28.04.2008 N 607 (ред. от 14.10.2012) "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов"
9. Указ Президента РФ от 25.07.2006 N 763 (ред. от 10.07.2015) "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016)

10. Абрамова Н.М. Мотивация как фактор повышения эффективности труда государственных служащих // Вестник Финансового университета. 2008. № 3.
11. Алехин Е.Щ. Стимулирование развития работников организации. // Управление сотрудниками. – 2015. – № 1. – С. 60-62.
12. Аширова А.Д. Управление сотрудниками: учеб, пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 432 с.
13. Базарова Ю.Т. Управление сотрудниками: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 224 с.
14. Баркова А.С. Управление сотрудниками. – М.: ЮристЪ, 2013, – 461 с.
15. Бачурина Ж. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2015. № 4. С. 28 – 31.
16. Белановская А.С. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. – М.: Наука, 2014. – 168 с.
17. Баянова М.Б. Мотивация служебной деятельности как фактор становления института профессиональной ответственности государственных служащих // Социосфера. 2014. № 1.
18. Варенова В.А., Исаева Д.С. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб.: «Речь», 2014. – 160с.
19. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой работе). – М.: «Юрист», 2013. – 230с.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2014. – 628 с.
21. Винокурова А.Л., Коростылева Л.А. Самосознание и особенности ценностно-смысловой сферы личности в профессиональной деятельности (на примере сотрудников государственных и коммерческих организаций) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12: Психология. Социология. Педагогика. 2008. № 2.

22. Гагарин Г.Л., Кокорев В.Е., Виснадулова Д.Б. Технология разработки программного обеспечения. — М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2015. — 432 с.
23. Галенкова П.В., Страхов А.О., Файбушевичева И.С. Управление сотрудниками и эффективность предприятий. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 213 с.
24. Грачева В.М. Суперкадры. Управление сотрудниками в международной корпорации. — М.: Дело, 2014. — 218 с.
25. Герчиков Н.И. Менеджмент: Учебник для вузов. — 4 — е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 611 с.
26. Жарикова С.Е. Психология управления. — М.: Проспект, 2013. — 298 с.
27. Завадская Д. Нематериальная мотивация или как удержать сотрудника не повышая зарплаты//Кадровик. — 2012. — №8. — С. 19-28
28. Зайцев А.О., Радугина Д.Л., Радугина А.К., Рогачев И.Н. Основы менеджмента: Ученое пособие для вузов / Науч. Редактор А.К. Радугина М.: центр, 2015. — 432 с.
29. Иванцевич М. Дж., Лобанова З.Г. Человеческие ресурсы управления. — М.: Гардарики, 2014. — 318 с.
30. Кабушкина Л.О. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин — 4 — е изд. — Мн.: Новое издание, 2013. — 336 с.
31. Кибанова Я.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 624 с.
32. Кибанова Я.А. Основы управления сотрудниками: Учебник. — М.: ИНФРА — М, 2014. — 304 с.
33. Лазарев В.Н. О мотивационных аспектах системы оплаты труда// Вестник Университета (Государственный университет управления). — 2015. — №4. — 0,64 п.л.
34. Лифинцева С.А. Основы управления сотрудниками. — Иваново.: Дом книги, 2014. — 266 с.

35. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2012. – 270 с.
36. Магуров И.М. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – синтез», 2013. – 368 с.
37. Мескон Н., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2014. – 800 с.
38. Магомедов К.О. Социологический анализ проблемы мотивации труда гражданских служащих // Государственная служба. 2013. № 1.
39. Негашева В.Е. Анализ организации в условиях рынка.: Учеб. пособие. – М.: Высш. Шк, 2014. – 343 с.
40. Персональный менеджмент: Учебник / Д.С. Резникова и др.; – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 622 с.
41. Программа совершенствования системы оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях до 2018 года, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 года № 2190-р.
42. Путин В.В. Демократия и качество государства // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2012. № 1.
35. Самоукин В.Н. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности//Кадровик. – 2014 г. - №8. - С. 24–31.
36. Самоукин В.Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2013. – 22 с.
37. Спивакова А.В. Организационные поведения и управления сотрудниками. – Санкт – Петербург, 2012.
38. Травина Ш.Ш. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2015. – 362 с.
39. Турчинов А.И. Проблемы теории и методологии государственного управления и государственной службы // Государственная служба. 2008. № 5.

40. Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B08_99/IssWWW.exe/Stg/f2.htm . (дата обращения 07.01.2016)
41. У госслужащих будет новая система оплаты труда [электронный ресурс]. URL: <http://www.audit-it.ru/news/personnel/329743.html> (дата обращения 07.01.2016)
42. Система оплаты труда бюджетников 2014 [электронный ресурс]. URL: <http://www.budgetnik.ru/art/3532-sistema-oplaty-truda-byudjetnikov-2014> (дата обращения 07.01.2016)
43. Яковлев Г.Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2014. – 240с.
44. Яхонтов С.Е. Эффективные технологии управления сотрудниками. – М.: "Экономистъ", 2015. – 368 с.

ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА

«Уважаемый эксперт! Наша анкета посвящена оценке удовлетворенности муниципальных служащих условиями и результатами своей работы, изучению морально-психологического климата в Вашем коллективе, выявлению ведущих мотиваций деятельности муниципальных служащих. Номера выбранных вариантов ответов просьба обвести кружком.

Заранее признательны за сотрудничество.».

1. Устраивает ли Вас Ваша работа в целом? Выберите один вариант ответа.

1. Да, устраивает
2. Скорее да
3. Скорее нет
4. Нет, не устраивает
5. Затрудняюсь ответить

2. Как бы Вы оценили следующие параметры своего труда? По каждой строке просим выделить один вариант ответа.

№ п/п	Параметры	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
1.	Ответственность	1	2	3	4
2.	Интересность	1	2	3	4
3.	Интенсивность	1	2	3	4
4.	Сложность	1	2	3	4
5.	Креативность	1	2	3	4

3. Насколько Вы удовлетворены:

№ п/п	По каждой строке отметьте один вариант ответа	Удовлетворен (а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1.	Содержательностью работы	1	2	3	4	5
2.	Объемом работы	1	2	3	4	5
3.	Режимом работы	1	2	3	4	5
4.	Условиями работы (в	1	2	3	4	5

	целом)					
5.	Состоянием рабочего места (оснащенностью, обустройством)	1	2	3	4	5

4. Насколько Вы удовлетворены:

№	По каждой строке отметьте один вариант ответа	Удовлетворен (а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1.	Оплатой труда	1	2	3	4	5
2.	Возможностью карьерного роста	1	2	3	4	5
3.	Возможностью повышения квалификации	1	2	3	4	5
4.	Социальными гарантиями	1	2	3	4	5
5.	Своим общественным статусом	1	2	3	4	5
6.	Возможностью быть полезным обществу	1	2	3	4	5
7.	Межличностными отношениями в коллективе	1	2	3	4	5
8.	Уважением (вниманием) со стороны руководства, признанием руководством результатов Вашего труда	1	2	3	4	5
9.	Отношениями с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5

5. Отметьте, пожалуйста, проблемы, которые, по Вашему мнению, характерны для Вашей работы. (Выберите не более 5 вариантов ответов)

1. Меня не устраивает размер заработной платы
2. Меня недооценивает руководство
3. Меня никак не поощряют за хорошо выполненную работу
4. У меня слишком большой объем работы
5. Мне не предлагают участвовать в программах повышения квалификации

6. Недостаток информации по направлению профессиональной деятельности

7. Меня давно не повышали в должности

8. Противоречивые указания руководства

9. Срочные поручения, постоянная смена деятельности, невозможность сосредоточиться

10. Отсутствие обратной связи с руководством

11. Отсутствие обратной связи с коллегами

12. Частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки

13. Постоянное решение «чужих проблем» (выполнение работы за других)

14. У нас в коллективе плохая психологическая атмосфера

15. Затрудняюсь ответить

6. Отметьте, пожалуйста, факторы, которые на Ваш взгляд сделают Вашу работу более привлекательной, повысят Вашу производительность труда? (выберите не более 5 вариантов ответов)

1. Возможность продвижения по службе

2. Оплата труда по результатам (дифференцированная заработная плата)

3. Повышение заработной платы

4. Гибкий график работы

5. Справедливое распределение объемов работы

6. Признание и одобрение со стороны руководства хорошо выполненной работы

7. Возможность выполнять работу, которая создает условия для обучения и заставляет развивать (совершенствовать) свои способности

8. Возможность выполнять сложную и ответственную работу

9. Возможность выполнять работу, позволяющую думать самостоятельно

10. Возможность обучения и повышения квалификации

11. Работа без большого напряжения, стресса

12. Хорошие отношения с коллегами по работе

13. Хорошие отношения с непосредственным начальником

14. Хорошие отношения с подчиненными

15. Затрудняюсь ответить

7. Какой уровень зарплаты по основному месту работы Вы считаете достойным с учетом интенсивности и сложности Вашего труда?

8. Заставляет ли Вас лично имеющийся уровень дохода задумываться над поиском дополнительных законных источников заработка?

1. Да

2. Нет

3. Затрудняюсь ответить

9. Знаете ли Вы о проведении ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий»?

1. Да, знаю
2. Нет, не знаю

10. Ваши предложения по улучшению условий работы и социальных гарантий муниципальных служащих

В заключение, пожалуйста, немного о себе

11. Ваш пол?

1. Мужской
2. Женский

12. Ваш возраст? (число полных лет)

13. Ваш стаж муниципальной (государственной) службы? (число полных лет)

14. Ваше образование?

1. Наличие ученой степени
2. Высшее
3. Неоконченное высшее
4. Среднее специальное и ниже

15. Ваша должность?

1. Руководитель
2. Специалист

16. Состоите ли Вы в муниципальном кадровом резерве?

1. Да, состою
2. Нет, не состою

ПРИМЕРНЫЙ

комплекс мер, направленных на создание эффективной системы мотивации деятельности муниципальных служащих

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Ожидаемые конечные результаты
1	2	3	4	5
1. Меры материального стимулирования				
1.1.	Разработка показателей эффективности (результативности) профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих	1 квартал 20__ г.	руководители структурных подразделений, кадровая служба (специалист по кадровой работе) местной администрации	создание системы показателей для оценки эффективности (результативности) профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих
1.2.	Внедрение показателей эффективности (результативности) в систему оплаты труда муниципальных служащих	2-3 кварталы 20__ г.	финансовый орган местной администрации	формирование системы оплаты труда, ориентированной на результаты деятельности муниципальных служащих
1.3.	Внедрение в практику выплат единовременного денежного вознаграждения по результатам эффективного выполнения разовых и иных поручений муниципальными служащими на основе мотивированных ходатайств руководителей структурных подразделений местной администрации или иных должностных лиц местной администрации	весь период	руководители структурных подразделений, кадровая служба (специалист по кадровой работе) местной администрации	стимулирование муниципальных служащих к эффективному выполнению разовых и иных поручений
1.4.	Внедрение в практику выплат ежемесячной	весь период	кадровая служба	стимулирование муниципальных

1	2	3	4	5
	доплаты за ученую степень, соответствующую направлению деятельности муниципального служащего		(специалист по кадровой работе) местной администрации, финансовый орган местной администрации	служащих к обучению
			
2. Меры морального стимулирования				
2.1.	Разработка и утверждение положения о конкурсе на звание «Лучший муниципальный служащий»	1-2 кварталы 20__ г.	кадровая служба (специалист по кадровой работе) местной администрации	положение о конкурсе «Лучший муниципальный служащий»
2.2.	Организация и проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий»	3-4 квартал 20__ г.	кадровая служба (специалист по кадровой работе) местной администрации	повышение престижа муниципальной службы, распространение передового опыта муниципального управления, выявление и поощрение лучших муниципальных служащих
2.3.	Разработка и внедрение основных подходов по проведению ежегодного соревнования среди отраслевых (функциональных) органов местной администрации по достижению наилучших значений показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления	1-2 кварталы 20__ г.	структурное подразделение местной администрации по вопросам развития экономики, реализации муниципальных программ и т.д.	алгоритм проведения ежегодных соревнований среди отраслевых (функциональных) органов местной администрации по достижению наилучших значений показателей эффективности деятельности

1	2	3	4	5
				органов местного самоуправления
2.4.	Подведение итогов ежегодного соревнования среди отраслевых (функциональных) органов местной администрации по достижению наилучших значений показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления с торжественным вручением переходящего кубка	по итогам года (1 квартал 20__ г.)	структурное подразделение местной администрации по вопросам развития экономики, реализации муниципальных программ и т.д.	стимулирование муниципальных служащих к достижению наилучших показателей деятельности отраслевых (функциональных) органов местной администрации
2.5.	Организация и проведение спортивных соревнований среди муниципальных служащих по волейболу	ежеквартально	структурное подразделение местной администрации (специалист) по вопросам ФК и спорта	сплочение коллектива, формирование единой команды
2.6.	Внедрение в практику участия муниципальных служащих, добившихся наилучших результатов деятельности в отчетном году в «рождественских» встречах главы муниципального образования с бизнес сообществом муниципалитета	4 квартал 20__ г.	структурное подразделение местной администрации по вопросам развития экономики, реализации муниципальных программ и т.д.	стимулирование муниципальных служащих к достижению высоких результатов деятельности
2.7.	Разработка типового индивидуального плана стратегии карьерного роста муниципального служащего	1 квартал 20__ г.	кадровая служба (специалист по кадровой работе) местной администрации	типовой индивидуальный план стратегии карьерного роста муниципального служащего
2.8.	Внедрение индивидуальных планов стратегии карьерного роста	2 квартал 20__ г.	кадровая служба (специалист по	содействию продвижению по службе

1	2	3	4	5
	муниципальных служащих		кадровой работе) местной администрации	муниципальных служащих, создание условий для должностного и профессионального роста
			

ПОЛОЖЕНИЕ
о конкурсе на звание «Лучший муниципальный служащий»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий» (далее – конкурс).

1.2. Конкурс проводится с целью повышения престижа муниципальной службы, распространения передового опыта муниципального управления, выявления и поощрения лучших муниципальных служащих.

1.3. Конкурс проводится ежегодно.

2. Конкурсная комиссия по проведению конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий»

2.1. Конкурс проводится конкурсной комиссией по проведению конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий» (далее – конкурсная комиссия).

2.2. Функциями конкурсной комиссии являются:

определение порядка и сроков представления документов для участия в конкурсе, а также порядка и сроков объявления результатов конкурса;

прием и рассмотрение заявлений-анкет участников конкурса и иных документов, представляемых для участия в конкурсе (далее – конкурсные документы);

подведение итогов конкурса и определение победителей конкурса.

2.3. Конкурсная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.

2.4. Председатель конкурсной комиссии вправе привлекать к работе конкурсной комиссии представителей научных и образовательных учреждений, других организаций в качестве независимых экспертов (с правом совещательного голоса), создавать рабочие группы.

2.5. К основным функциям председателя конкурсной комиссии относятся: осуществление общего руководства конкурсной комиссией;

назначение заседаний конкурсной комиссии и определение их повестки дня;

подписание протоколов конкурсной комиссии.

2.6. В случае отсутствия председателя конкурсной комиссии его обязанности исполняет заместитель председателя.

2.7. Секретарь конкурсной комиссии осуществляет прием заявлений-анкет участников конкурса и иных конкурсных документов, их обобщение и анализ, подготовку предложений к заседаниям конкурсной комиссии и рабочих групп.

2.8. Заседание конкурсной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует более половины ее состава. Решения конкурсной комиссии принимаются большинством голосов присутствующих членов конкурсной комиссии открытым голосованием. При равенстве голосов членов конкурсной

комиссии решающим является голос председателя конкурсной комиссии.

2.9. Решения конкурсной комиссии оформляются протоколами.

2.10. Организационное и документационное обеспечение деятельности конкурсной комиссии осуществляет кадровая служба (специалист по кадровой работе) органа местного самоуправления либо иное структурное подразделение (должностное лицо), определенное главой муниципального образования.

3. Условия участия и порядок проведения конкурса

3.1. Конкурс является открытым и проводится в соответствии с настоящим Положением.

3.2. Претендентами на участие в конкурсе могут быть муниципальные служащие, имеющие стаж муниципальной службы не менее 2 лет и изъявившие желание участвовать в конкурсе (далее – претендент).

3.3. Муниципальный служащий, ставший победителем конкурса, может вновь принять в нем участие не ранее чем через 3 года.

3.4. Конкурс проводится в 3 этапа. На первом этапе конкурса кадровая служба (специалист по кадровой работе) органа местного самоуправления размещает на официальном сайте муниципального образования и (или) ином официальном источнике информации муниципального образования объявление о приеме конкурсных документов, которое содержит следующую информацию:

требования, предъявляемые к участникам;

перечень конкурсных документов;

порядок и сроки представления конкурсных документов;

порядок проведения конкурса;

порядок и сроки объявления результатов конкурса;

сведения об источнике информации о конкурсе (фамилия, имя, отчество, должность секретаря конкурсной комиссии, график работы и номера телефонов, почтовый адрес и адрес электронной почты).

3.5. В течение 30 дней со дня размещения объявления о приеме конкурсных документов претендент направляет в конкурсную комиссию:

заявление-анкету по форме согласно приложению к настоящему Положению, согласованную с непосредственным руководителем муниципального служащего;

рекомендацию непосредственного руководителя муниципального служащего.

3.6. По желанию претендент может представить в дополнение к документам, указанным в пункте 3.5 настоящего раздела, иные документы, подтверждающие его профессиональные достижения.

3.7. Конкурсная комиссия отказывает в приеме конкурсных документов в случае несоблюдения требований, установленных пунктом 3.5 настоящего раздела.

3.8. На втором этапе конкурса конкурсная комиссия рассматривает конкурсные документы и производит отбор финалистов конкурса.

3.9. На третьем этапе конкурса конкурсная комиссия проводит собеседование с финалистами конкурса.

Собеседование должно быть направлено на проверку знаний финалистов конкурса в сфере муниципального управления, выявление навыков делового

общения, творческого подхода к решению задач, грамотности ответов на поставленные вопросы. В ходе собеседования также оцениваются личностные качества участников (способность к самостоятельной работе, активная жизненная позиция, умение работать в команде, культурный уровень, коммуникативные качества, заинтересованность в повышении своего профессионального уровня и другие).

4. Подведение итогов и награждение победителей конкурса

4.1. По окончании третьего этапа конкурса конкурсная комиссия определяет победителей конкурса.

4.2. Победителями конкурса признаются участники, занявшие по итогам конкурса 1-е, 2-е, 3-е места.

4.3. Победителям конкурса присваивается звание «Лучший муниципальный служащий» и вручается диплом «Лучший муниципальный служащий» (I, II и III степени). Диплом «Лучший муниципальный служащий» (I, II и III степени) подписывается главой муниципального образования и заверяется печатью.

4.4. Награждение победителей конкурса проводится в торжественной обстановке главой муниципального образования или по его поручению заместителем главы муниципального образования.

4.5. Итоги конкурса оформляются постановлением местной администрации и размещаются на официальном сайте местной администрации, а также публикуются в официальных периодических печатных изданиях муниципальных образований.