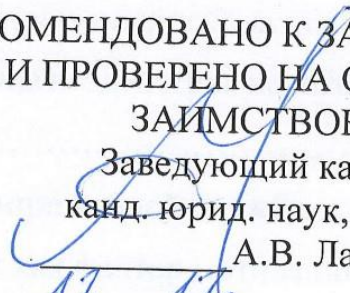


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА
Кафедра государственного и муниципального управления

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
канд. юрид. наук, доцент
А.В. Ларионов

12.12. 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МУНИЦИПАЛЬНОМ
УПРАВЛЕНИИ
(на примере Ханты-Мансийского автономного округа - Югры)

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
Магистерская программа «Публичное управление»

Выполнила работу
студентка 3 курса
заочной формы обучения



Сухарева
Наталия
Ивановна

Научный руководитель
д-р психол. наук, профессор
кафедры ГМУ



Науменко
Евгений
Александрович

Рецензент
Глава городского поселения Барсово
Сургутский район
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра



Поздняков
Вячеслав
Владимирович

г. Тюмень, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА. ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	10
1.1 Понятие и значение мотивации, основные принципы воздействия на мотивацию людей	10
1.2 Особенности мотивации персонала в системе муниципальной службы	26
1.3 Денежное содержание муниципальных служащих как фактор мотивации	30
1.4 Методы нематериального стимулирования труда муниципальных служащих	35
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ХАНТЫ- МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ	42
2.1. Характеристика состояния государственной гражданской службы и муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре	42
2.2. Анализ проблем в сфере мотивации деятельности муниципальных служащих в муниципальных образованиях Сургутского района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (г.п. Барсово, г.п. Белый Яр, с.п. Солнечный)	52
2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	83
Приложение 1. Система мотиваций персонала	83
Приложение 2. Система финансовых гарантий для муниципальных служащих	84
Приложение 3. Анкета по определению факторов отношения к труду, удовлетворенностью трудом и заработной платой	85
Приложение 4. Результаты анкетирования по определению факторов отношения к	

труду, удовлетворенностью трудом и заработной платой	89
Приложение 5. Анкета для выявления мотивации сотрудника	101
Приложение 6. Результаты анкетирования по выявлению мотивации сотрудников	103
Приложение 7. Анкета для определения видов стимулирования труда	112
Приложение 8. Результаты анкетирования по определению видов стимулирования труда	114

ВВЕДЕНИЕ

Муниципальная служба как социально-правовой институт занимает особое место в достижении общенациональных целей и играет важную роль в механизме управления государством. Становление муниципальной службы, призванной служить обществу и гражданам, в России – необходимое условие построения эффективно функционирующего государства.

В современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности органов местного самоуправления и муниципальной службы.

Особенностью управления персоналом государственной гражданской и муниципальной службы в настоящее время является возрастающая роль личности служащего. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации государственных и муниципальных служащих в настоящее время используют как материальные (финансовые), так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы государственных и муниципальных служащих и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Необходимо отметить, что государственная и муниципальная служба является важнейшим механизмом государственного управления. В этой сфере заняты миллионы граждан, публичная деятельность которых в интересах общества должна быть эффективной и высокопрофессиональной. От того, как реализуется государственная кадровая политика и организуется управление персоналом, в частности, система мотивации и стимулирования труда, внутри государственных и муниципальных структур, зависят авторитет государства, государственных и

муниципальных служащих, эффективность затрат на государственное и муниципальное управление.

В государственном и муниципальном управлении мотивация является более сложным и важным элементом из-за специфики деятельности государственных органов и органов местного самоуправления (высокий материальный и человеческий риск, большая степень ответственности и т.п.). Развитие системы мотивации в государственном органе (органе местного самоуправления) позволяет повысить эффективность труда государственных гражданских (муниципальных) служащих и надлежащим образом организовать его, что способствует лучшему выполнению своих должностных обязанностей и повышает лояльность государственному органу (органу местного самоуправления), государству и интересам общества, снижению коррупции, а значит эффективность деятельности соответствующих органов власти или местного самоуправления и управления в целом повышается. Степень эффективности деятельности указанных органов, в свою очередь, является показателем престижа страны и уровня ее социально-экономического развития.

Что касается самого процесса совершенствования труда государственных гражданских (муниципальных) служащих, то он включает в себя целый комплекс мер по совершенствованию государственной (муниципальной) службы в Российской Федерации (внедрение качественно новых способов стимулирования труда, способов подбора кадров, способов оценки персонала, создание условий для карьерного роста) и проводится в соответствие с реформой государственной (муниципальной) службы. Все эти меры так или иначе связаны с модернизацией нынешней системы мотивации государственных (муниципальных) служащих.

В настоящее время остро встает вопрос о поиске новых подходов к мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих для обеспечения высоких темпов экономического и социального развития органов местного самоуправления, преодоления негативных тенденций в сфере государственной и муниципальной службы - взяточничества, покровительства на почве личных связей, кумовства (непотизма), незаконного присвоения публичных средств.

Разработка теоретических и практических основ мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих усложнена рядом обстоятельств. Во-первых, в содержательном плане мотивация профессиональной деятельности муниципальных служащих остается малоизученной, вопросы управления и управляемости мотивационной сферой муниципальных служащих не получили должного внимания в социологии управления. Во-вторых, значительный объем исследований проведен на основе менеджералистских подходов к мотивации труда, которые не могут быть адаптированы к муниципальной службе и искажают цель ее как социального института.

Таким образом, необходимость исследования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих и поиска эффективных средств ее развития в соответствии с целями и задачами муниципального управления обусловили актуальность выбора темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы.

Проблемы мотивации исследуются разными отраслями науки, в том числе юридической науки. В свое время еще Л.И. Петражицкий писал о том, что «...создание научной теории мотивации поведения есть необходимое условие для научного построения множества других дисциплин, а именно: всех тех, которые имеют дело с человеческим индивидуальным и массовым поведением, с социальными явлениями, их историей и т.д.»¹. При этом он рассматривал мотивацию поведения с психологических позиций.

Исследованию различных регуляторов поведения человека и его профессиональной деятельности посвящены работы А. Г. Здравомыслова, Н. Л. Захарова, Н. В. Иванчука, А. Н. Леонтьева, Д. Н. Узнадзе, В. А. Ядова и др.

Психологические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности, профессиогенеза личности, формирования профессиональной карьеры нашли отражение в работах К.А. Абульхановой-Славской, А.Н. Аверина, Л.В.

¹ Петражицкий Л.И. Введение в изучение права и нравственности. Основы эмоциональной психологии. / Л.И. Петражицкий – СПб., 1908. С. 161.

Азямовой, К.Л. Андреева, В.Г. Асеева, Л.С. Выготского, А.А. Деркача, Ю.М. Забродина, Д.Н. Завалишиной, В.Г. Игнатова, А.Н. Леонтьева и др.

Теоретико-методологические основы современных подходов к изучению мотивации труда представлены в работах А.Г. Здравомыслова, В. И Герчикова, Д.Коллинза, К. Кобьелла, В.С. Магуна, П.Мартина, В.В. Радаева, Ш. Ричи, А.Л. Темницкого, А. В. Тихонова, А.Г. Шмелева, В.В. Щербины В. А., Э. Этциони, В.А. Ядова и др.

Мотивацию как функцию управления в системе управления персоналом организации рассматривали О.С. Виханский, В.И. Герчиков, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Э.М. Короткое, А.И. Наумов, А.А. Радугин, С.А. Шапиро, В.А. Шахов и др.

Социология профессий раскрыта в работах М. Вебера, Г. Б. Кораблевой, Г.В. Осипова, В.Г. Подмаркова, П.А. Сорокина, С.Г. Струмилина, М.Х. Титмы, О.И. Шкаратана, А.В. Щеглова, В.А. Ядова и др.

Особенности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих нашли отражение в трудах В.Г. Асеева, Г. В. Атаманчука, А.В. Битуевой, В. Э. Бойкова, Л. В. Вагиной, Н. А. Волгина, Л. Е. Вострякова, Г.А. Гусевой, Г.П. Зинченко, Я. Г. Зинченко, Л.И. Катаевой, М. А. Кашиной, В. А. Козбанен-ко, В. А. Лоскутова, М.С. Комарова, Н.Б. Корниловой А. В. Оболонского, Е. В. Охотского, В. В. Скоробогачко, Н. Г. Чевтаевой и др.

Проблемы нормирования труда и оптимизации профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих, методы повышения их трудовой мотивации исследуют К.Х. Абдурахманов, И.А. Баткаева, Л.В. Вагина, Н.А. Волгин, Г.П. Гагаринская, В.А. Дятлов, А.Ф. Зубкова, Н.И. Захаров, Т.Г. Калачева, Е.Д. Катульский, Ю.П. Кокин, В.В. Куликов, В.И. Лукьяненко, Б.В/Лытов, В.А. Мальцев, В.И. Матирко, О.И. Меньшикова, В.А. Сулемов, А.И. Турчинов, Р.А. Яковлев и др.

Работы, в которых рассмотрена проблема мотивации муниципальных служащих, немногочисленны. Результаты эмпирических исследований по данной

тематике нашли отражение в трудах Е.В.Вашаломидзе, В.В. Волковой, Н.М. Куршиевой, Е.А. Теряевского, Е.В. Хахалевой и др.

Цель исследования — анализ и совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих и направлений её развития.

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

1. Изучить механизмы формирования системы мотивации и стимулирования труда через определение понятия и значения мотивации, рассмотрения основных принципов воздействия на мотивацию людей.

2. Выявить факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих.

3. Рассмотреть системы денежного содержания муниципальных служащих как фактор мотивации их профессиональной деятельности.

4. Определить методы нематериального стимулирования труда муниципальных служащих.

5. Охарактеризовать состояние государственной гражданской службы и муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре.

6. Провести анализ проблем в сфере мотивации труда муниципальных служащих нескольких муниципальных образований Сургутского района Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

7. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.

Объектом исследования являются муниципальные служащие городских и сельских поселений Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

Предмет исследования – мотивация профессиональной деятельности муниципальных служащих, факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих и способы ее развития.

В работе применялись общенаучные методы исследования: описание, анализ, синтез, моделирование, типология, классификация, измерение. Для сбора

эмпирических данных использовались социологические методы сбора информации: анкетный опрос и анализ документов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы в органах местного самоуправления для выявления приоритетов мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.

ГЛАВА 1. МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА. ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Понятие и значение мотивации, основные принципы воздействия на мотивацию людей

Путь к эффективному управлению индивидом лежит через понимание его побуждения в выполнении той или иной функции. Только зная то, что управляет человеком, что мотивирует его к деятельности, какие двигатели лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления. Для этого необходимо понимать, как образуются или вытекают те или иные мотивы, как и какими способами эти мотиваторы могут быть приведены в движение.

Чтобы понимать и четко определять, что есть мотив (мотивация), нужно рассматривать теоритическую составляющую вопроса. В первой главе будет рассмотрено понятие мотива (мотивации), термины, связанные с этим понятием, концепции, основные мотивационные теории, которые в большей степени применимы к системе мотивации в органах местного самоуправления.

Мотив — это динамический процесс психологической и физиологической направленности, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. В российской науке часто определяется как «опредмеченная потребность».

В самом общем виде мотивация индивида к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению каких-либо действий с применением определенных усилий для достижения личных и организационных целей. Эти силы находятся извне и внутри человека, заставляют его осмысленно или же неосознанно совершать определенные поступки. В организационном (производственном) контексте мотивация – это такая функция менеджмента, которая заключается в длительном воздействии на персонал, на их

ориентеры и ценности, формирование у них определенного регулятора, который и позволяет получить от специалистов отдачу в виде выполнения ими их трудовой функции. Мотивация влияет на степень применения усилий, настойчивости, стараний, добросовестности человеком в труде, а также на направленности самой работы¹.

Вообще, мотивация – это комплексное явление. Эффективная система мотивации в организации может не только побудить персонал к целенаправленной деятельности, но и определить перспективы развития организации, адекватность политики организации, помочь сформировать основы иерархических и корпоративных отношений и т.д. Таким образом, понятие мотивации заслуживает особого внимания².

Существует несколько классификаций мотивации. Мотивация может быть внутренней, т.е. возникшей внутри самого человека, и внешней, т.е. обусловленной внешними обстоятельствами. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулом, а внутреннюю – мотивом. Примечательно, что на основе внутренней мотивации (которая от внешних целей не зависит) сотрудники подходят к выполнению поставленных задач более ответственно, добросовестно и исполнительно, а также быстрее обучаются. Мотивация бывает положительной, т.е. основанной на стимулах, вызывающих положительные эмоции (заработная плата, премия, благодарность) и отрицательной, основанной на стимулах, вызывающих отрицательные эмоции (понижение в должности, штрафы, депремирование). Еще мотивация бывает устойчивой, когда человека, нуждающегося в чем-либо, достаточно простимулировать один раз, а бывает неустойчивой, когда деятельность требует неоднократного стимулирования. Более того, мотивация бывает финансовой (материальной) – когда существует стремление к доходу или более высокому уровню жизни и нематериальной (стремление к уважению среди коллег или карьерному росту). Следует обратить особое внимание на то, что разные типы мотивации не

¹ Альберт М. Менеджмент: учебник / М.Альберт, М.Х.Мескон., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Виханский О.С., Наумов А.И.. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с;

² Лютенс Фр. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.

имеют четких границ и не действуют поочередно, т.к. зачастую выполняя определенное задание специалист может руководствоваться, например, как внешними стимулами так и внутренними мотивами, или нематериальными и материальными стимулами и т.д. ¹

Для того, чтобы мотивировать человека на что-то т.е. управлять им, у этого человека должны быть какие-то потребности (в деньгах, еде, жилье, уважении и т.п.), которые могут быть достигнуты по выполнению определенных действий. Потребности сами по себе бывают первичные и вторичные. Первичные потребности – это потребности в еде, сне, дыхании, т.е. необходимости физиологические и (или) врожденные. Вторичные потребности – это те, которые приобретаются в ходе жизнедеятельности человека, они носят психофизиологический характер: общение, власть, уважение, самореализация и т.п.

Таким образом, если индивид ощущает недостаток чего-либо, у него возникают потребности. Когда у индивида есть потребность, его можно побудить к совершению каких-то определенных действий. Побуждение – поведенческий итог определенной потребности, который сконцентрирован на достижении определенной цели. Когда индивид достигает поставленной цели, у него данная модель поведения укрепляется (закон эффекта). Также когда у человека возникает потребность в чем-нибудь, его целью, безусловно, становится удовлетворение этой потребности. Целеполагание – это постановка целей индивидом (краткосрочных и долгосрочных).

Однако, мотивация работника через его потребности, имеет свои «подводные течения». Ни в одной организации не бывает абсолютно одинаковых специалистов с аналогичными потребностями. Также как потребность у человека не может быть одна, их всегда несколько. Не бывает такого, чтобы человеком двигал лишь один мотив, сотрудниками организаций всегда движут огромный спектр различных факторов (например, возможность карьерного роста, заработная плата и приобретение нового опыта). Поэтому для того, чтобы мотивировать максимально большое количество сотрудников, необходима комплексная система мотивации.

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с.; Лекция о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»

Следует иметь в виду, что руководителю необходимо прибегать к ситуационному подходу для того, чтобы справиться с вышеперечисленными проблемами.

Когда специалист выполняет то или иное задание, его ждет вознаграждение. В организационном контексте, термин «вознаграждение» имеет весьма широкий смысл. Вознаграждение – это все, что специалист по выполнению работы получает и считает ценным. Вознаграждение бывает двух типов: внешнее и внутреннее. Внутреннее вознаграждение человек получает в процессе выполнения работы или по результатам ее выполнении. Таковым может являться чувство удовлетворенности или самоуважения от результатов выполненной работы. Новые полезные контакты или тривиальные дружеские отношения, возникающие в процессе выполнения задания, также могут относиться к этой категории. Внешнее сотрудник получает не от работы, а от организации. Например, это может быть оплата труда, карьерный рост, символы служебного статуса (благодарность, служебный транспорт, дополнительные льготы) и т.п.

К сожалению, в обществе до сих пор существует мнение о том, что для того, чтобы подвигнуть людей выполнять какую-либо работу будет достаточно материального вознаграждения. На самом же деле, зачастую денежное (материальное) вознаграждение не всегда является определяющим как стимулирующий фактор в этом процессе. Это свидетельствует о том, что при разработке систем мотивации не достаточно учитывать только размер вознаграждения за труд, необходимо также учитывать возможность применения нематериального вознаграждения¹.

Делая вывод, можно определить простую мотивационную модель. Она представляет собой некую цепочку: «потребность-поведение-вознаграждение-обратная связь». У человека возникает желание для удовлетворения своих потребностей. Он определенным образом ведет себя, чтобы удовлетворить эту потребность (модель поведения), т.е. выполняет какую-то функцию и достигает поставленной цели для удовлетворения потребности. По окончании работы он

¹ Альберт М., Мескон М. Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.

удовлетворяют свою потребность посредством внешнего или внутреннего вознаграждения. При наличии обратной связи, руководитель видит насколько полученное вознаграждение является для сотрудника приемлемым или стоит изменить его, применяя другие способы воздействия на индивида, а также позволяет проанализировать, является ли принятая сотрудником модель поведения соответствующей целям и потребностям самой организации. Очевидно, что знания теоретической базы мотивации позволяет руководителю добиться от сотрудников более высокой производительности труда, с одной стороны, и предоставить возможность для удовлетворения его потребностей, с другой стороны¹.

«При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие.»².

Мотивация человеческого поведения является объектом изучения ряда наук: социальной психологии, социологии, психологии, менеджмента и ряда других. В психологии таким мотивом или даже системой мотивов выступают в качестве важнейших факторов, актуализирующих поведение человека в той или иной

¹ Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.; Лютенс Фр. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.

² Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2795>

конкретной социальной ситуации, придающего ему личностно значимый смысл и определенную направленность.

В связи с этим «мотивация рассматривается как специфический вид психической регуляции, субъективная детерминация человеческого поведения, которая определяет его направленность, устойчивость и алгоритм, способствует формированию осознанного решения о характере, способах и форме его реализации»¹.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления персоналом. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой.

Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.²

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. В советское время постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика – труды Маслоу, Герцберга, Аргириса, МакГрегора и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», ИВМ, японских «кружков качества». Во второй половине 80-х – начале 90-

¹ Верховин В.И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации. М., МГУ, 1991. С.36

² Десслер Г. Управление персоналом / под общ. ред. И. М. Степнова ; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004.С.305.

х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP – Employee Stock Ownership Plan.¹

В 90-е годы в отечественных исследованиях теории и практики мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. В настоящее время вместе с процессом экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.²

«Мотивация» (мотив) происходит от греческого слова «motiv» и от латинского «movo» – двигаю. Мотивация может интерпретироваться по-разному. По мнению многих исследователей в сфере человеческих ресурсов, мотивация – это процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия.

Российский исследователь в области управления персоналом В.Р. Веснин считает, что «мотивация – это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы ее стимулирования, побуждения».³

Другое определение мотивации дает Г.Г. Зайцев: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворять определенные потребности».⁴

¹ Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2004. № 10. С 12-15.

² Потемкин В.К. Социальные проблемы управления персоналом предприятий. // Академия Естественных наук Российской Федерации. Секция «Экономика и социология», Санкт-Петербургское отделение. СПб. 2005. С. 20-21.

³ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник – М.: ТК Велби. 2007. С.268.

⁴ Зайцев Г.Г. Управление персоналом. Учебное пособие. Ч.1. – СПб.: Северо-Запад, 1997, с.84

Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова разделяют термины «мотивация» и «стимулирование», давая им следующие определения. «Мотивация – совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых целей. Стимулирование – вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника.

В основе процесса стимулирования лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

Стимул – это побудительная сила, которая может выступать как «кнут» и «пряник». Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие. Стимулы могут быть материальными и моральными.

Под мотивационным ядром личности понимаются совокупность мотивов, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. В мотивационном ядре личности выделяют три слоя: ценность труда; практические требования к работе; оценка вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации».¹

С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Поэтому общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения соответствующие понятия.²

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий. Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель). Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

¹ Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.. Управление персоналом. М.: КНОРУС

² Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. 2005. № 10. С. 29-31.

Труд – базовая форма деятельности, а не один из видов деятельности наряду с другими. Поэтому, основные аспекты мотивации человеческого поведения имеют более или менее выраженную трудовую направленность. Это мотивы более устойчивого характера, фундаментальные мотивы, линии жизни человека, кардинально определяющие вектор его поведения в длительной временной перспективе. Они являются обоснованием, своеобразным фундаментом целого комплекса мотивов ситуационного поведения, которые формируются дискретно в рамках положительно небольшого промежутка времени.¹

Трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является, если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, и приносит большее удовлетворение.

Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.²

Поскольку потребности вызывают у людей стремление к их удовлетворению, то руководители должны создавать такие ситуации, которые бы позволили работникам чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством

¹ Верховин В.И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации. М., МГУ, 1991. С.45

² Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. 2005. № 7. С. 44-47.

определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Таким образом, целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, с принятыми управленческими решениями.¹

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.²

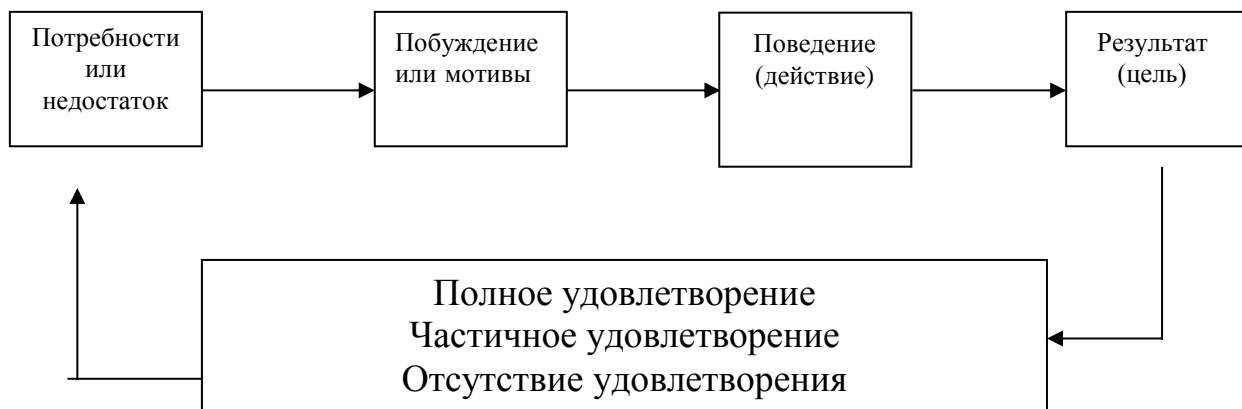


Рис. 1. Схема мотивационного процесса

Необходимо отметить, что данная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный

¹ Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2005. № 1. С. 38-41.

² Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2005. № 1. С. 170.

же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит создание команды.

Таким образом, мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Очевидно, что связь мотивации, стимулирования труда и результатов труда опосредствована приобретенными навыками труда – потребностями, ценностями, мотивами, стимулами, но именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личности. Эффективная трудовая и производственная деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие, задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае, основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действия человека, и, наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит

характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности.

Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако, и его результаты, в целом, существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими сотрудниками.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.¹

Система мотиваций персонала показана на схеме Приложения 1.² Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе. При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: «Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?»

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого

¹ Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2004. № 7. С. 48-49.

² Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002. С. 169.

удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:¹

иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;

оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;

давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах), либо, как вариант, – групповая автономия;

обеспечивать обратную связь с работником и оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы, с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма (рис. 2).²

¹ Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний). М.: ИНФРА-М, 2006. С.317-323.

² Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб: Питер. 2002. С.638-646.



Рис. 2. Модель Хекмана и Олдхэма

Разнообразие умений и навыков. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Также существует оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

Важность работы. Под данным параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства «собственности» за свою собственную работу. При отсутствии по каким-либо причинам целостности невозможна и автономия т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, тем самым повышается его автономия. В то же время это увеличивает целостность работы, а, значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Руководители являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше факторы вносят свой вклад в оценку работы, с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, а также корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных принципах и методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Поэтому построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

1.2. Особенности мотивации персонала в системе муниципальной службы

Управление персоналом в системе государственной и муниципальной службы иногда отождествляют с управлением «человеческими ресурсами», с «кадровым менеджментом». Вряд ли это оправданно, поскольку эти термины отражают различные аспекты работы с кадрами.

Термин «кадровый менеджмент», отражающий систему работы с персоналом, как экономическое явление появился в производственно-предпринимательской деятельности. Он базируется на использовании в товарно-рыночных отношениях критериев оценки труда работников как товара. Здесь человек рассматривается как средство получения прибыли, а трудовые отношения регулируются нормами частного права, особенно трудового, гражданского, налогового и др.

Возможности использования кадрового менеджмента, прежде всего таких технологий, как кадровый маркетинг, кадровый контроллинг и др., в системе государственного управления крайне ограничены. Их применение возможно лишь в сфере оказания государством социальных услуг населению, а также в целях сравнительной оценки труда муниципального служащего на рынке труда.

Муниципальный служащий действует в системе «человек – власть – человек». Он работает среди людей, воздействует на людей и трудится во имя улучшения условий и качества жизни людей. Необходим дифференцированный подход к кадровому обеспечению государственного управления в зависимости от уровня (федерального, регионального, муниципального), типа и вида государственной службы, типологии должностей.

Поэтому вряд ли обоснованно переносить управленческие и кадровые технологии, в том числе и в сфере мотивации и стимулирования труда, из коммерческой сферы в государственную, а управленческие решения, должности, государственные услуги превращать в предмет купли-продажи. Все это может стать

оправданием «коммерциализации» государственного аппарата, его коррумпированности, а, в конечном счете, привести к «приватизации власти».¹

В рамках данной дипломной работы было проведено исследование факторов мотивации муниципальных служащих, результаты которого можно свести к следующим.

Постоянное мотивирование деятельности муниципальных служащих на основе баланса их интересов и потребностей организации основывается на исследовании мотивов и потребностей современного кадрового корпуса государственной службы.

В основе мотивов как внутренних побуждений лежат потребности и ценностные ориентации. Опрос муниципальных служащих нескольких муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа - Югры свидетельствуют о том, что в последние годы преобладающей потребностью при выборе муниципальной службы как места работы является стабильность, удобный график работы (33% ответов). На втором и третьем местах оказались желание помогать людям в рамках своих полномочий (30,5%) и потребность в реализации своих профессиональных качеств, применения своих знаний и опыта (25%). При этом на престижность муниципальной службы как мотив выбора постоянной работы не указал ни один из опрошенных служащих.

Среди причин такого выбора муниципальной службы как сферы деятельности следует назвать низкую оплату труда, которая является источником удовлетворения основных потребностей и служит, по Херцбергу, поддерживающим фактором.

Существующая система оплаты труда (денежного содержания) не позволяет материально обеспечить и защитить служащего и, как следствие, заинтересовать и привлечь на муниципальную службу высококвалифицированные кадры. Другой немаловажной причиной невысокого престижа государственных должностей является низкий авторитет государственных органов в обществе. Недоверие к власти объясняется просчетами и «пробуксовками» в проведении различных реформ, которые связываются в сознании граждан с работой чиновников.

¹ Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002. С. 173-174.

Выделение в качестве ведущего мотива гарантии постоянной работы, по теории мотивации Ф. Херцберга, является одним из требований любой работы. Оно должно быть удовлетворено до того, как работника начинают мотивировать. Иными словами, стабильность положения предшествует формированию у служащего преданности делу, при которой он осознает значимость своей работы и готов принять на себя ответственность за результаты не только своего труда, но и коллег. Это считается одним из значимых качеств профессионального управленца, которым и призван стать муниципальный служащий.

Очевидно, что часть муниципальных служащих, выбравших мотивом стабильность положения, нуждается в действенной системе мотивации для того, чтобы не просто исполнять свои профессиональные обязанности, а стать в дальнейшем высококлассными специалистами-управленцами и успешно решать задачи муниципальной службы. Те, кто руководствовались профессиональной самореализацией и общественными интересами, в меньшей степени нуждаются в подобной мотивации. Однако возникает необходимость в поддержании интереса за счет расширения объема функций, полномочий, прав и др.

Деятельность государственных органов в этот период характеризовалась некоторым дублированием функций и задач. Сокращение кадров перемежалось созданием новых подразделений и приходом на муниципальную службу «случайных» людей, а опытные управленцы находили применение своим знаниям и умениям в коммерческих организациях.

Это породило размытость в определении прав и обязанностей муниципальных служащих, пассивность и равнодушие, отношение к работе как к «временному пристанищу», не подразумевающему ответственности за результаты принимаемых решений.

Подтверждением неудовлетворенности работой может служить тот факт, что 33% муниципальных служащих затруднились назвать положительные изменения в их организации в последнее время.¹ Это свидетельствует о том, что «поле» и механизм

¹ Пунтус С.А. Модели стимулирования труда // Вестник МГУ. Серия «Экономика». 2002. № 5. С. 54

реализации мотивационных установок еще не разработаны в должной мере, а лишь продекларированы.

Примечательно, что в качестве одной из мер повышения эффективности труда муниципальных служащих было выделено совершенствование нормативной правовой базы государственной службы. На нее указали почти 50 % опрошенных служащих. Очевидно, что четкость в разграничении полномочий может послужить действенным стимулом для повышения эффективности труда.

Тем не менее, основными стимулами выступают увеличение зарплаты (59%) и усиление социальной и правовой защищенности муниципальных служащих (44%). Безусловно, оплата труда и социальное обеспечение – основные движущие стимулы качественного выполнения работы. Кроме того, достойное и дифференцированное материальное обеспечение способно быть стимулом профессионального роста. Повышение квалификации, профессиональное развитие происходят быстрее и полноценнее, когда труд отвечает интересам работника, когда вознаграждение адекватно вкладу.¹

Усиление внешнего контроля со стороны средств массовой информации, граждан, общественных организаций не воспринимается муниципальными служащими как действенный стимул для повышения эффективности своего труда. Такую позицию выбрали соответственно 4 и 6 % служащих.² Это свидетельствует о предпочтительном отношении служащих к муниципальной службе как к закрытой организации, гарантирующей им защищенность и устойчивость социального положения, о стремлении к неподотчетности гражданам и институтам гражданского общества. Объяснением может служить отрицательный образ муниципального служащего, сложившийся у граждан под влиянием негативных материалов о работе сотрудников органов государственной власти.

Таким образом, для современного муниципального служащего характерно переплетение различных мотивов, что является свидетельством влияния на институт государственной службы в целом и на каждого государственного служащего в

¹ Пунтус С.А. Модели стимулирования труда // Вестник МГУ. Серия «Экономика». 2002. № 5. С.58

² Там же. С. 60

отдельности целого «веера» социальных, экономических, культурных и других изменений, происходящих в российском социуме.

1.3. Денежное содержание муниципальных служащих как фактор мотивации

Как уже упоминалось, одна из основных проблем в сфере мотивации муниципальных служащих связана с привлекательностью государства как работодателя на рынке труда. Труд муниципального служащего существенно недооценен, особенно, что касается среднего руководящего состава органов власти. Заработная плата государственных служащих в настоящее время необоснованно занижена по сравнению с аналогичными позициями в бизнес-структурах. Это признается всеми.

Не секрет, что в настоящее время многие молодые люди готовы поступать на работу в органы государственной власти, резонно считая государственную или муниципальную службу хорошим началом карьеры по специальности после окончания вуза. Они приобретают опыт, получают хорошую запись в резюме, участвуют в решении масштабных задач. Некоторые рассматривают работу на муниципальной службе как шанс приблизиться к общественной элите.

Вместе с тем, мало кто из молодых специалистов остается на государственной или муниципальной службе хотя бы на несколько лет – оплата труда в бизнес-структурах часто гораздо более привлекательна для специалистов их уровня. Привлечь же на государственную и муниципальную службу квалифицированного профессионала, востребованного на рынке труда, крайне сложно.

В то же время мотивацию служащих государственного и муниципального управления, безусловно, повышают материальные стимулы, прежде всего, система денежного содержания. Несмотря на то что природа денежных выплат в системе государственной и муниципальной службы одна, денежные выплаты в различных органах государственной власти называются по-разному:¹

¹ Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002. С. 180.

денежное содержание – заработная плата государственных служащих;

денежное вознаграждение – заработная плата лиц, замещающих государственные должности категории «А»;

денежное довольствие – заработная плата в некоторых специальных видах государственной службы, например в таможенных органах.

В силу ограничений, накладываемых законодательством на возможность получения муниципальными служащими иных доходов помимо основного места работы, денежное содержание остается основным источником доходов и является мощным стимулом повышения результатов труда.

Муниципальный служащий получает виды материально-финансового обеспечения строго в соответствии с его государственной должностью, а не в соответствии с выполненной работой или результатами деятельности на службе.

В целом денежное содержание является не прямым вознаграждением за проделанную работу, а платой за то, что муниципальные служащие отдают все свои силы и способности в распоряжение государства и выполняют свой служебный долг в той степени, в какой это позволяют их силы и способности.

Система денежного содержания муниципальных служащих строится на двух взаимообусловленных и неотъемлемых принципах: единства и нормативности.

Принцип единства означает одинаковый подход (предотвращение дискриминации по любому признаку) в организации финансового обеспечения ко всем муниципальным служащим в соответствии с замещаемой ими государственной должностью

Принцип нормативности закладывает право муниципальных служащих с одинаковой профессиональной подготовкой замещать равные государственные должности и получать равное жалование.

Денежное содержание муниципального служащего, как форма заработной платы многофункционально. Можно выделить следующие основные функции денежного содержания:

воспроизводственную;

мотивационную;

социальную;
 учетно-производственную.

Воспроизводственная функция денежного содержания – это возможность обеспечения воспроизводства рабочей силы.

Мотивационная функция денежного содержания муниципальных служащих – это свойство оплаты труда направлять интересы муниципального служащего на достижение в соответствии с должностными инструкциями требуемых результатов труда путем обеспечения взаимосвязи размеров оплаты труда и трудового вклада.

Социальная функция денежного содержания связана с реализацией принципа социальной справедливости в обществе.

Учетно-производственная функция характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта (услуги).

Все названные функции денежного содержания представляют собой неразрывное единство, являясь частью единого целого. Каждая функция не только предполагает наличие других функций, но и содержит в себе их элементы. Например, воспроизводственная функция одновременно играет и социальную, и мотивирующую роль.

Денежное содержание муниципального служащего помимо должностного оклада включает следующие стимулирующие или мотивирующие финансовые выплаты:

ежемесячные надбавки к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия государственной службы, выслугу лет, премии по результатам работы.

В рамках данного исследования особое внимание уделено мотивирующей роли составляющих денежного содержания.

Надбавка за квалификационный разряд (классный чин, дипломатический ранг) стимулирует служащего к постоянному профессиональному росту, соответствующему уровню профессиональной подготовки для занятия государственной должности.

Ежемесячная надбавка за особые условия государственной и муниципальной службы призвана компенсировать необходимость пребывания на рабочем месте во внеурочное время, затраты, связанные в основном с интеллектуальным трудом, с командировками, работу с большим объемом информации и т.п.

Ежемесячная надбавка за выслугу лет влияет на снижение текучести кадров, закрепляет служащих на государственной и муниципальной службе, способствует росту профессиональных навыков и опыта.

Условия выплаты премий устанавливаются руководителями органов государственной власти и закрепляются в нормативных актах. Их размер определяется, исходя из результатов деятельности муниципального служащего и максимальными размерами не ограничивается.

Необходимо отметить, что частые премиальные выплаты воспринимаются служащими не как стимулы к повышению эффективности работы, а как должное, перестают выполнять свою мотивирующую функцию и становятся неотъемлемой частью денежного содержания. В то же время премии, выплачиваемые крайне редко, не осознаются работниками как постоянный стимул для напряженной, кропотливой деятельности. Поэтому важно найти «золотую середину», позволяющую им быть действенным рычагом мотивации.

В целом величина денежного содержания гарантируется государственным бюджетом, а не является результатом рыночной деятельности муниципальных служащих.

В системе государственной службы Российской Федерации положено начало законодательному закреплению не просто материально-финансовых льгот, а системы финансовых гарантий для государственных служащих, которая выполняет важную мотивирующую функцию.

Сложившаяся в настоящее время система финансовых гарантий для муниципальных служащих представлена на схеме Приложении 2.¹

¹ Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002. С. 180.

В связи с Указом Президента Российской Федерации от 10 апреля 2004 года №519 «О совершенствовании оплаты труда лиц, замещающих отдельные государственные должности Российской Федерации и лиц, замещающих отдельные должности федеральной государственной службы» размер денежного содержания гражданских служащих увеличен.

Таким образом, должностной оклад увеличивается, и у муниципальных служащих будет больше заинтересованности в качественных результатах труда. В то же время не приходится ожидать, что механическое повышение денежного содержания муниципальных служащих без реализации нематериальных стимулов даст соразмерное увеличение эффективности труда.

Иногда ошибочно считают, что надо больше платить, – тогда автоматически можно обеспечить зарплате, премии, должностному окладу статус мощного стимула. Однако на самом деле высокий размер вознаграждения (даже супервысокий) – это еще не гарантия пропорционального возрастания его стимулирующей роли и более эффективной работы человека.

При построении мотивационных систем также следует учитывать возможную дифференциацию в оплате труда, то есть кратность, разрыв размеров оплаты труда между самыми высокооплачиваемыми работниками государственной и муниципальной службы и их коллегами с противоположной стороны.

Научно обосновано, что эффект увеличения заработка позитивно влияет на количество и качество труда в течение не более трех месяцев, а затем радость повышения зарплаты проходит, об этом забывают, и персонал работает в своем обычном среднем режиме. По результатам проведенного исследования, примерно 50 % муниципальных служащих трудится вполсилы. Поэтому единственным надежным инструментом устойчивого, стабильного роста стимулирующей роли оплаты труда является обеспечение зависимости ее размеров от квалификации, фактической результативности работы человека.

Система мотивации и оплаты труда могут считаться полноценными и эффективными, если они выполняют не только воспроизводственную функцию, но и стимулирующую. То есть, вознаграждения за труд и его результаты должны быть не

только достаточными для компенсации затрат, имевших место в процессе трудовой деятельности работников, но и заинтересовывать их в максимальной реализации своих способностей и возможностей, получения тех результатов, которые нужны организации, региону, государству в целом.

В данном варианте реформы оплаты труда муниципальных служащих оклады чиновникам повышаются не для того, чтобы они не воровали или не брали взятки, а для обеспечения более сильной мотивации воздействия их работы на социально-экономическое, культурное, политическое, экологическое развитие России.

Необходимо подчеркнуть, что анализируемые проблемы нельзя рассматривать изолированно, без модернизации всей системы государственной и муниципальной службы. Оплата труда и соответствующие преобразования – лишь важнейший, но не единственный шаг в совершенствовании российского института государственной службы. Нужны новые подходы по всей технологической цепочке – от найма до увольнения, включая серьезный конкурсный экзамен при поступлении на государственную и муниципальную службу – тогда меньше будет случайных и бездарных людей.

1.4. Методы нематериального стимулирования труда муниципальных служащих

В качестве основных проблем в сфере развития системы мотивации необходимо отметить, что в настоящее время на государственной и муниципальной службе сложилась скорее клановая культура, чем характерная для госаппарата развитых стран бюрократическая или любая другая. К настоящему времени многие муниципальные служащие превратились в своеобразную касту с жесткими негласными правилами и традициями. Изолированность и клановость государственной и муниципальной службы серьезно тормозит любые изменения, поскольку во многом ценности и нормы муниципальных служащих часто несовместимы с представлением об эффективной государственной службе.

Муниципальные служащие иногда не в состоянии решать задачи, которые ставит перед ними общество, особенно в условиях реформирования системы

государственного управления. Сказывается недостаток профильного образования и опыта. Не хватает профессиональных знаний, умений и навыков. На низком уровне остается владение компьютерными технологиями и иностранными языками. Недостаточно сформированы необходимые личностно-деловые качества: навыки эффективной коммуникации, ответственность и самостоятельность в принятии решений, организаторские способности и другие.

Депрофессионализация муниципальных служащих особенно ярко выступает на фоне старения кадрового состава, «вымывания» среднего звена управления. При этом существующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих не только не способствует изменениям на государственной службе, но и часто, напротив, тормозит развитие кадрового потенциала и «цементирует» существующее положение вещей.

Таким образом, на государственной и муниципальной службе складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, чиновники, как правило, не удовлетворены положением дел. С другой стороны, те же муниципальные служащие негативно воспринимают любые изменения, связанные с внедрением дифференцированной оплаты труда, вознаграждения по результатам деятельности, срочных контрактов, открытых кадровых конкурсов – тех элементов реформы, которые могут разрушить монолит традиционно сложившейся структуры. Проведенный анализ показал, что у муниципальных служащих, в первую очередь, должно стать получение морального, а не только материального удовлетворения от работы, что предполагает создание системы нематериальных стимулов труда, к которым относятся:¹

1. Создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят:

- оптимальную организацию рабочего места;
- отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных);
- достаточную освещенность;

¹ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно–практическое пособие. 4-е изд. М.: Дело, 2002. С.118-129.

темп, режим труда и др.

Хотя на государственной и муниципальной службе всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, но в результате ряда исследовательских работ оказалось, что, например, идеального рабочего места не существует.

2. Возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие – только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

3. Стимулирование свободным временем. В результате недостатка свободного времени многие муниципальные служащие трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

В ходе исследования также достаточно четко определились проблемы многих муниципальных служащих, связанных с необходимостью работать в выходные и праздничные дни, как следствие, невозможность устроить личную жизнь. Иногда данный фактор приводит практически к полному равнодушию к работе как таковой, поскольку основное внимание направлено на виртуальное общение на сайтах знакомств с целью найти партнера, а, может быть, и спутника жизни.

Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых. Если муниципальный служащий нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он будет избегать ее, понижая, таким образом, производительность труда.

4. Улучшение отношений в коллективе. К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние муниципальных служащих, относят авторитет, и особенности личности руководителя. Стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п.

Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на следующие мотивационные аспекты:

социально-психологическую атмосферу коллектива муниципальной службы;

на характер и формы межличностных отношений;

коллективные мнения и настроения муниципальных служащих;

на их целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т.д.

Частые конфликты отнимают слишком много моральных и физических сил, которые могли бы быть использованы в труде.

5. Продвижение по службе. Один из наиболее действенных стимулов, поскольку:

при этом повышается должностной оклад;

расширяется круг полномочий и соответственно муниципальный служащий становится причастен к принятию важных решений;

повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки;

повышает доступ к информации.

Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным фирме, что, конечно же, делает его заинтересованным в своей работе.

Морально–психологическое стимулирование. Эти стимулы, ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов, моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах каждого муниципального служащего, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает

субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.¹

Таким образом, моральные стимулы муниципальных служащих представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам.

Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. Наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете муниципального служащего.

Для эффективного применения моральных стимулов на государственной и муниципальной службе необходимо:²

наличие положения о статусах морального поощрения и знание их служащими;

шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности служащих;

моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда служащих;

о каждом моральном поощрении служащих широко информировать трудовой коллектив;

вручать награды и объявлять благодарности служащим в торжественной обстановке;

¹ Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. 2005. № 3. С. 41-44.

² Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие – М.: Дело, 2002. С.215-217.

поощрять служащих своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;

развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого служащего за порученное дело;

анализировать действенность стимулирования служащих;

точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки муниципальных служащих.

Необходимо отметить, что для предотвращения административного произвола и стимулирования муниципальных служащих посредством эффективного организационного поведения самую важную составляющую образует профессиональная и социально–психологическая подготовка управленческого персонала. Требования в этом отношении к руководителям и соответственно претворение их в управлении будут служить основой для использования соответствующих представлений безопасного положения нематериальных стимулов для муниципальных служащих.

Мотивация как сложное, многоаспектное явление – необходимый элемент системы управления на государственной и муниципальной службе. Создание условий для мотивации служащих и ее практическое осуществление позволяют организовать эффективную работу муниципальной службы в целом.

Снижение уровня мотивации муниципальных служащих вызвано такими факторами, как неустойчивая занятость, неадекватное денежное содержание, невозможность получить льготы, гарантированные нормативными правовыми актами, и др.

Реформирование системы государственной службы призвано восстановить престиж и авторитет служения обществу в такой сфере занятости, как государственная и муниципальная служба.

Источниками мотивации и получаемого от работы удовлетворения для муниципальных служащих являются не только внешние факторы, такие, как величина денежного содержания, но и различные факторы, внутренне присущие

непосредственно государственной и муниципальной службе. Они включают в себя патриотические чувства удовлетворения от служения на благо народа и государства. Следовательно, в настоящее время проблема мотивации муниципальных служащих требует комбинированных подходов, основанных на знании и использовании как традиционных теорий мотивации, так и последних достижений поведенческих наук. Сочетание экономических и социально-психологических способов воздействия на поведение служащих должно быть адекватным их современным потребностям и интересам государственной и муниципальной службы.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ

2.1. Характеристика состояния государственной гражданской службы и муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре

На территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры создано 105 муниципальных образований (9 районов, 13 городских округов, 26 городских и 57 сельских поселений) и расположено 195 населенных пункта¹:

16 городов (из них 14 наделены статусом «город окружного значения»)

24 поселка городского типа

58 поселков

45 сел

52 деревни.

Административный центр Ханты-Мансийского автономного округа – Югры – г. Ханты-Мансийск.

Первоначально, при образовании Ханты-Мансийского автономного округа в 1930 году в составе Уральской области, Югра была разделена на 6 районов: Берёзовский, Кондинский, Ларьякский, Самаровский, Сургутский, Шурышкарский. Предусматривалось также создание Лумпокольского района, но он так и не был образован. Через 7 лет Шурышкарский район перешел в состав Ямало-Ненецкого национального округа. В 1957 году Микояновский район переименован в Октябрьский. Ларьякский район получил название Нижневартовский в 1962 году. А вскоре Самаровский район стал Ханты-Мансийским. В 60-80 годы в Ханты-Мансийском округе образуются новые территории. В этот период появляются Советский, Нефтеюганский и Белоярский районы. Административно-территориальное деление Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

¹ Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: [Электронный ресурс]. – <https://admhmao.ru/ob-okruga/obshchie-svedeniya/>.

опирается на принципы исторически сложившегося расселения, размещения добывающих предприятий на территориях освоения природных ресурсов, эффективности государственного, местного самоуправления и максимального использования экономического потенциала региона. Все решения по вопросам, касающимся территориальной организации, принимаются с учетом мнения населения¹.

В Ханты-Мансийском автономном округе созданы условия для оптимального организационно-правового обеспечения государственной гражданской службы автономного округа и муниципальной службы в автономном округе².

Положительной тенденцией в системе гражданской службы явилось осуществление комплекса мероприятий по совершенствованию управления кадровым составом гражданской службы, повышению качества его формирования, совершенствованию системы профессионального развития государственных гражданских служащих автономного округа, повышению их профессионализма и компетентности, совершенствованию антикоррупционных механизмов, а именно:

снижены затраты на обучение 1 гражданского служащего на 32% по сравнению с 2015 годом и на 43% по сравнению с 2010 годом. При этом доля повысивших свою квалификацию увеличена на 20% по сравнению с 2015 годом (на 74% - в сравнении с 2010 годом), а доля лиц, имеющих высокий уровень развития компетенций по итогам обучения, возросла и составила 1/3 от общего числа обученных;

оптимизирована работа с резервом управленческих кадров. В два раза увеличилось количество назначений из резерва на руководящие должности в исполнительные органы государственной власти автономного округа (далее - органы власти) и государственные учреждения автономного округа (в 2015 году - 35% от

¹ Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: [Электронный ресурс]. – <https://admhmao.ru/ob-okruga/obshchie-svedeniya/>.

² О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа - Югры "Развитие государственной гражданской службы, муниципальной службы и резерва управленческих кадров в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре в 2018 - 2025 годах и на период до 2030 года: Постановление Правительства ХМАО - Югры от 17.10.2014 № 374-п; ред. от 14.09.2018 // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. 31.10.2014. № 10 (часть II, том 1). ст. 1201.

общего количества назначенных, в 2016 году - 70% от общего количества назначенных);

продолжена деятельность по распространению конкурсного отбора при поступлении на муниципальную службу, увеличение уровня открытости решений при назначении на должности муниципальной службы. В течение 2016 года по результатам конкурсов замещено 95 должностей муниципальной службы, что составляет 13,8% от общего количества замещенных вакантных должностей.

Органами власти автономного округа оказывается содействие в организации обучения муниципальных служащих. В 2016 году потребность в обучении на 21,2% была обеспечена за счет бюджета автономного округа¹;

осуществлен комплекс мер по нормативно-правовому обеспечению антикоррупционной деятельности, установлению антикоррупционных механизмов, информационному, образовательному, кадровому обеспечению антикоррупционной деятельности и взаимодействию с институтами гражданского общества. Итоги ежегодного социологического исследования «О состоянии и эффективности противодействия коррупции на территории автономного округа», проведенного в 2016 году, подтвердили результативность данных мер.

Предусмотрена система поощрения и мотивации наиболее активных участников краудсорсинговых проектов. В случае организации данных проектов Депгосслужбы Югры затраты на поощрение и мотивацию их наиболее активных участников будут предусмотрены при формировании государственной программы.

Город Сургут

Эффективность государственного и муниципального управления неразрывно связана с повышением эффективности деятельности муниципальных служащих, снижением коррупционных проявлений².

¹ О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа - Югры "Развитие государственной гражданской службы, муниципальной службы и резерва управленческих кадров в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре в 2018 - 2025 годах и на период до 2030 года: Постановление Правительства ХМАО - Югры от 17.10.2014 № 374-п; ред. от 14.09.2018 // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. 31.10.2014. № 10 (часть II, том 1). ст. 1201.

² Официальный сайт администрации города Сургута: [Электронный ресурс]. – <http://www.admsurgut.ru/>

Одним из условий, обеспечивающих реализацию указанных приоритетов, является совершенствование деятельности органов местного самоуправления и непрерывное повышение уровня профессионализма, компетентности и ответственности управленческих кадров¹.

Открытость и гласность деятельности органов местного самоуправления, развитие различных форм общественного самоуправления, повышение уровня доверия населения к органам муниципальной власти и, как следствие, повышение мотивации для проявления гражданской активности, повышения заинтересованности молодежи в работе в муниципальных органах власти позволит реализовать задачи муниципальной программы, направленной на повышение эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих, и будет способствовать достижению указанных стратегических приоритетов.

В связи с обязательностью соблюдения отраслевого законодательства ведется работа по реализации кадровой политики и политики управления персоналом, обеспечению соблюдения требований и норм трудового законодательства Российской Федерации и Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, законодательства о муниципальной службе, а также осуществление мер по противодействию коррупции.

Совершенствование правовых основ организации и функционирования местного самоуправления, уточнение его места и роли в структуре органов власти является закономерным этапом в развитии органов государственной власти и местного самоуправления Российской Федерации. Местное самоуправление представляет собой один из элементов политической системы современной России, обеспечивающих реализацию принципа народовластия. Будучи максимально приближенным к населению, оно является центральным звеном в механизме взаимодействия гражданского общества и государства. Механизмом и инструментом реализации функций и задач органов местного самоуправления является

¹ Развитие муниципальной службы в городе Сургуте на 2014 - 2030 годы: постановление администрации г. Сургута от 12.12.2013 № 8952: в ред. от 24.08.2016 № 6398. [Электронный ресурс]: официальный сайт администрации города Сургута. – <http://www.admsurgut.ru/>.

муниципальная служба. В связи с этим развитие и совершенствование муниципальной службы является одним из условий повышения эффективности взаимодействия общества и власти. Развитие муниципальной службы обеспечивается, в том числе муниципальными программами развития муниципальной службы, финансируемыми за счет средств местных бюджетов (ст. 35 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»)¹.

Реализация муниципальной программы развития муниципальной службы в предыдущие годы позволила осуществить комплекс мероприятий, направленных на создание и совершенствование правовых, организационных, финансовых основ муниципальной службы и системы управления в целом, формирование высокопрофессионального кадрового состава. Анализ реализации программ позволяет сделать вывод о том, что наиболее актуальной до настоящего времени остается проблема кадровой обеспеченности в рамках проводимой реформы местного самоуправления. В решении данной проблемы можно выделить два важнейших проблемных направления - повышение квалификации муниципальных служащих и привлечение квалифицированных кадров на муниципальную службу².

В условиях реформирования бюджетного процесса и обновления законодательства, сохраняется и возрастает необходимость в непрерывном повышении квалификации муниципальных служащих, совершенствовании форм и тематики обучения. В связи с тем, что одним из основных условий развития муниципальной службы является повышение профессионализма и компетенции кадрового состава, реализация которого тесно связана с задачей по совершенствованию системы дополнительного профессионального образования кадров для муниципальной службы, вопрос кадровой обеспеченности органов местного самоуправления продолжает оставаться одним из актуальных.

¹ Официальный сайт администрации города Сургута: [Электронный ресурс]. – <http://www.admsurgut.ru/>

² Развитие муниципальной службы в городе Сургуте на 2014 - 2030 годы: постановление администрации г. Сургута от 12.12.2013 № 8952; в ред. от 24.08.2016 № 6398. [Электронный ресурс]: официальный сайт администрации города Сургута. – <http://www.admsurgut.ru/>.

Муниципальная служба основана на профессионализме и высокой квалификации муниципальных служащих, которые, выполняя управленческие функции, выступают представителями власти, действуют в интересах государства и общества и способны в современных условиях использовать в работе эффективные технологии муниципального управления, от качества подготовки и компетентности которых во многом зависит профессионализм всей муниципальной службы, ее авторитет в обществе¹.

Поэтому для успешного выполнения задач, возложенных на органы местного самоуправления, организованный и целенаправленный процесс овладения и постоянного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков необходим. Не менее важным направлением повышения квалификации муниципальных служащих являются целевые курсы и семинары по конкретным темам и вопросам, относящимся, как к деятельности структурных подразделений Администрации города, так и функционированию городского хозяйства в целом. С учетом современных потребностей и динамичности развития муниципальной службы необходимо развивать систему дистанционного обучения и переподготовки муниципальных служащих без отрыва от основного места работы, что в свою очередь позволит существенно сократить затраты на обучение. Изменение подходов к организации государственного и муниципального управления, реформирование управленческого аппарата выявило проблему нехватки квалифицированных управленческих кадров нового поколения, что свидетельствует о необходимости совершенствования системы выявления, отбора, подготовки и применения резерва управленческих кадров на муниципальной службе, в приоритетных сферах экономики.

Представляется необходимым в сфере кадровой работы создавать и развивать современные механизмы подбора кадров муниципальной службы. Уделять особое внимание совершенствованию системы конкурсного замещения вакантных

¹ Развитие муниципальной службы в городе Сургуте на 2014 - 2030 годы: постановление администрации г. Сургута от 12.12.2013 № 8952; в ред. от 24.08.2016 № 6398. [Электронный ресурс]: официальный сайт администрации города Сургута. – <http://www.admsurgut.ru/>.

должностей муниципальной службы, механизмов формирования кадрового резерва муниципальной службы, аттестационных процедур, программ профессиональной адаптации граждан принятых на муниципальную службу, методики планирования стратегии карьерного роста муниципальных служащих, организационных и правовых механизмов профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, развивать институт наставничества. Особое внимание необходимо уделять вопросам служебной этики, как системы моральных требований общества к поведению муниципальных служащих, социальному назначению их служебной деятельности¹.

Сургутский район

Сургутский район образован 11 января 1924 года. Это самый крупный район в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре по численности населения (121 000 человек) и объему промышленного производства. Его площадь составляет 105,5 тысяч квадратных километров. Протяженность границ – 1800 км, с севера на юг – 560 км, с запада на восток – 400 км. За время существования внешний облик района и его пограничные очертания претерпевали изменения, впрочем, как и само название территории – уезд, край, территория, местность, район².

В настоящее время Сургутский район – это составная часть Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, которая включает в себя четыре городских поселения – Лянтор, Федоровский, Белый Яр, Барсово и девять сельских поселений: Нижнесортымский, Солнечный, Локосово, Русскинская, Сытомино, Лямина, Тундрино, Угут и Ульт-Ягун.

Сейчас Сургутский район является одной из наиболее динамично развивающихся территорий Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

За весь период освоения на территории Сургутского района было открыто и введено в эксплуатацию более ста месторождений. В настоящее время работа по разведке и вводу в эксплуатацию новых месторождений продолжается³.

¹ Развитие муниципальной службы в городе Сургуте на 2014 - 2030 годы: постановление администрации г. Сургута от 12.12.2013 № 8952: в ред. от 24.08.2016 № 6398. [Электронный ресурс]: официальный сайт администрации города Сургута. – <http://www.admsurgut.ru/>.

² Официальный сайт муниципального образования Сургутский район: [Электронный ресурс]. – <http://www.admsr.ru/>

³ Официальный сайт муниципального образования Сургутский район: [Электронный ресурс]. – <http://www.admsr.ru/>

К концу 80-х годов площадь территорий, осваиваемых геологическими и нефтедобывающими предприятиями, в районе значительно увеличилась. Это стало причиной недовольства коренных жителей района. Численность коренных малочисленных народностей Севера, проживающих на территории Сургутского района, составляет около трех процентов (чуть более трех тысяч человек) от общего количества населения района. В процентном соотношении численность национальных малочисленных народностей выглядит так:

98% - ханты, 1% - ненцы, менее 1 % - манси.

Эффективность муниципального управления определяется социально-экономическими показателями, которые оцениваются населением. Достигается эта эффективность высоким уровнем профессиональной подготовки муниципальных служащих с применением эффективных экономических, организационных и коммуникационных, социальных и психологических механизмов управления персоналом муниципальной службы. В последние годы кадровая ситуация в системе муниципального управления, как и в других структурах федеральных органов исполнительной власти, носит сложный характер. Смена основ социально-экономического и политического развития страны, возникшее противоречие между ранее приобретёнными знаниями, практическим опытом и радикальными изменениями в экономических отношениях, переход опытных и квалифицированных кадров в коммерческие структуры, обновление кадрового состава, пополнение его людьми, не имеющими, зачастую, необходимой профессиональной подготовки и достаточного опыта работы в аппаратах власти, отсутствие длительное время государственной системы подбора, расстановки, движения и профессиональной подготовки кадров - привело к недостаточно эффективной системе деятельности органов местного самоуправления и профессиональному уровню кадрового потенциала¹.

¹ Об утверждении муниципальной программы «Повышение эффективности управления муниципальным районом»: постановление администрации Сургутского района от 09.12.2013 № 5344: в ред от 08.10.2018 № 4025. [Электронный ресурс]: сайт муниципального образования Сургутский район. – <http://www.admsr.ru/>.

Подготовка кадров для органов местного самоуправления является одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов местного самоуправления в глазах населения.

Реализация подпрограммы должна способствовать формированию у муниципальных служащих необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно выполнять должностные обязанности в органах местного самоуправления.

Анализ состояния кадрового потенциала администрации Сургутского района показывает следующее¹:

- в 2016 году 21,5 % муниципальных служащих достигли пенсионного возраста;
- основная часть муниципальных служащих находится в возрасте от 30 до 50 лет, что составляет 80,3 %, в возрасте свыше 50 лет находится 18,8 % муниципальных служащих, свыше 60 лет - 2,6 %;
- стаж муниципальной службы до 5 лет имеют 32,9 % муниципальных служащих, стаж от 5 до 10 лет - 28,8 %, стаж от 10 до 20 лет - 26,7 %, стаж выше 20 лет - 11,5 %;
- доля специалистов, имеющих высшее образование, составляет 93,2 %, имеющих среднее профессиональное образование составляет 5,8 %;
- в 2016 году повысили квалификацию, прошли обучающие семинары 67 муниципальных служащих, что составляет (34 %) за счёт средств бюджета Сургутского района.

На основании проведённого анализа состояния кадрового потенциала администрации Сургутского района можно сделать следующие выводы:

- профессиональная подготовка муниципальных служащих характеризуется достаточно высоким образовательным уровнем и опытом управленческой работы, но

¹ Об утверждении муниципальной программы «Повышение эффективности управления муниципальным районом»: постановление администрации Сургутского района от 09.12.2013 № 5344: в ред от 08.10.2018 № 4025. [Электронный ресурс]: сайт муниципального образования Сургутский район. – <http://www.admsr.ru/>.

необходимо установить планомерный характер системы повышения квалификации муниципальных служащих;

- с целью повышения престижа муниципальной службы целесообразно сделать более открытой и доступной для граждан информацию о деятельности муниципальных служащих.

Подводя итог состояния государственной гражданской службы и муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре хочется отметить, что стратегической целью гражданской и муниципальной службы в автономном округе является повышение качества государственного и муниципального управления посредством формирования оптимальных организационных условий функционирования органов власти и органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, развития профессиональных кадров на гражданской и муниципальной службе.

На современном этапе ключевой стратегической задачей развития гражданской и муниципальной службы является:

оптимизация организационной структуры органов власти, максимальное использование потенциала кадровых ресурсов и их организационное развитие, подготовка и внедрение решений по улучшению организации деятельности, которые повышают эффективность работы органов власти;

формирование кадрового резерва, подготовленного к эффективной гражданской и муниципальной службе;

создание системы мотивации, направленной на повышение эффективности работы сотрудников;

создание системы подготовки квалифицированных кадров с учетом лучших международных практик;

соблюдение требований законодательства в сфере гражданской и муниципальной службы, трудового права;

развитие механизмов предупреждения коррупции, выявление коррупционных рисков, формирование антикоррупционного поведения служащих, организация эффективной борьбы с коррупцией.

2.2. Анализ проблем в сфере мотивации деятельности муниципальных служащих в муниципальных образованиях Сургутского района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (г.п. Барсово, г.п. Белый Яр, с.п. Солнечный)

В рамках проведения анализа существующей системы мотивации и стимулирования труда основное внимание уделялось структуре оплаты труда.

Денежное содержание лиц, замещающих должности муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре, состоит из:

- должностного оклада;
- ежемесячной надбавки к должностному окладу за классный чин;
- ежемесячной (персональной) выплаты за сложность, напряжённость и высокие достижения в работе;
- ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия муниципальной службы;
- ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет;
- ежемесячной процентной надбавки к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- денежного поощрения (ежемесячного, по результатам работы за квартал, год);
- ежемесячной процентной надбавки за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- районного коэффициента к заработной плате за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- премий за выполнение особо важных и сложных заданий;
- единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи;
- иных выплат, предусмотренных федеральными законами и другими нормативными правовыми актами.

По нашему мнению, главной причиной недовольства муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований является степень

удовлетворенностью размером заработной платы. Для подтверждения или опровержения данной гипотезы в ходе выполнения магистерской диссертации проведено эмпирическое исследование. Также в ходе анализа были определены предпочитаемые виды стимулирования для муниципальных служащих.

Для выявления проблем в сфере мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих была использована такая форма опроса как анкетирование. Анкетирование проводилось в трех муниципальных образованиях Сургутского района: городское поселение Барсово, городское поселение Белый Яр и сельское поселение Солнечный. В опросе приняло 36 респондентов – муниципальных служащих, из них: 12 руководителей и 24 специалистов; мужчин – 1, женщин - 35. Средний возраст опрошиваемых в городском поселении Барсово 41 год; городском поселении Белый Яр – 37 лет; сельском поселении Солнечный – 40 лет. Образование: наличие ученой степени нет ни у одного муниципального служащего из опрошенных; высшее - в городском поселении Барсово у 10 служащих (100,0%), городском поселении Белый Яр – 11 служащих (78,0%), сельском поселении Солнечный – 10 служащих (83,3%); неоконченное высшее – 2 служащих городского поселения Белый Яр (14,0%), среднее профессиональное и ниже – 2 служащих сельского поселения Солнечный (16,7%).

Таблица 1.

Стаж муниципальной службы

Стаж	Белый Яр	Барсово	Солнечный
до 1 года	0,0%	30,0%	0,0%
от 1 года до 5 лет	50,0%	20,0%	50,0%
от 5 лет до 10 лет	35,7%	30,0%	25,0%
от 10 лет до 15 лет	7,1%	20,0%	8,3%
более 15 лет	7,1%	0,0%	16,7%

Опрос является самым распространенным из всех социологических методов, который позволяет получить данные, максимально приближенные к реальным

мнениям респондентов за счет анонимности анкеты, а также выявить значимость отдельных факторов для респондентов.

Анкета, как инструмент опроса, строится по определенным правилам. Первая группа правил относится к конструкции анкеты, т.е. количеству и расположению блоков вопросов. Вторая группа правил относится непосредственно к постановке, формулировке и расположению вопросов внутри самих блоков.

Предложенная методика складывается из совокупности вопросов в анкетах для муниципальных служащих, а также статистических методов обработки данных, полученных путем анкетирования.

В данном исследовании используются две методики, включающие в себя три анкеты:

1. Методика определения факторов отношения к труду, удовлетворенностью трудом и заработной платой, представленная в Приложении 3. Цель данной анкеты состоит в выяснении предпочтительных для служащих факторов отношения к труду и размеру заработной платы, а также тенденций в изменении некоторых сторон деятельности муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований.

2. Методика выявления мотивации работников и определения видов стимулирования, представленная в Приложениях 5 и 7. Для выявления предпочитаемого вида стимулирования была использован список возможных поощрений, разработанный самостоятельно. В анкету входят утверждения, которые респондент сравнивает между собой, с точки зрения важности для его работы. В результате выявляются наиболее предпочитаемые для респондента виды стимулирования.

Также была определена выборка. Задача построения выборки возникает каждый раз, когда необходимо собрать информацию об однородных группах людей. Выборку используют в «жестких» методах опроса, т.е. при анкетировании или формализованном интервью. В данном исследовании была использована кластерная выборка. Решение относительно размера кластера принималось с учетом двух условий:

ценность и новизна информации, полученной в результате опроса;

временные затраты на проведение опроса при заданном размере кластера.

Таким образом, размер кластера определился как 36 человек (10 человек – муниципальные служащие городского поселения Барсово; 14 человек – муниципальные служащие городского поселения Белый Яр; 12 человек – муниципальные служащие сельского поселения Солнечный). Точность определения размера подтверждается сложившейся практикой использования кластерных выборок в аналогичных исследованиях.

Полученные результаты после обработки анкет позволяют сделать следующие выводы.

1. Анализ удовлетворенностью трудом и заработной платой муниципальных служащих городского поселения Барсово Сургутского района.

1.1. В целом работа в органе местного самоуправления устраивает 70% опрошенных. При этом 60% опрошенных отметили, что проблема, которая характерна для их работы – срочные поручения, постоянная смена деятельности, возможность сосредоточиться.

1.2. Удовлетворены оплатой труда 10% опрошенных служащих; 60 % - скорее удовлетворены; 30% - скорее не удовлетворены. При этом фактором, который на взгляд муниципальных служащих может сделать работу привлекательной, 60% опрошенных называют повышение заработной платы.

1.3. Удовлетворены содержательностью и объемом работы 90% и 70% соответственно, но состоянием рабочего места (оснащенностью, обустройством) не удовлетворены 80% опрошенных.

1.4. Удовлетворенность возможностью быть полезным обществу выбрали 100% опрошенных муниципальных служащих.

2. Анализ удовлетворенностью трудом и заработной платой муниципальных служащих городского поселения Белый Яр Сургутского района.

2.1. В целом работа в органе местного самоуправления устраивает 71,4% опрошенных. При этом 50% опрошенных отметили, что проблема, которая характерна для их работы – срочные поручения, постоянная смена деятельности,

возможность сосредоточиться, для 42,8% муниципальных служащих – постоянное решение «чужих роблем» (выполнение работы за других специалистов).

2.2. Удовлетворены оплатой труда 7% опрошенных служащих; 50 % - скорее удовлетворены; 28,5% - скорее не удовлетворены, 7% - не удовлетворены. При этом фактором, который на взгляд муниципальных служащих может сделать работу привлекательной, 50% опрошенных называют повышение заработной платы.

2.3. Удовлетворены содержательностью и объемом работы 71,4% и 63,8% соответственно.

2.4. Удовлетворенность возможностью быть полезным обществу выбрали 87,5% опрошенных муниципальных служащих.

3. Анализ удовлетворенностью трудом и заработной платой муниципальных служащих сельского поселения Солнечный Сургутского района.

3.1. В целом работа в органе местного самоуправления устраивает 83,3% опрошенных. При этом 41,6% опрошенных отметили, что проблема, которая характерна для их работы – постоянное решение «чужих роблем» (выполнение работы за других специалистов).

3.2. Удовлетворены оплатой труда 33,3% опрошенных служащих; 33,3 % - скорее удовлетворены; 41,6% - скорее не удовлетворены. При этом фактором, который на взгляд муниципальных служащих может сделать работу привлекательной, 66,6% опрошенных называют повышение заработной платы.

3.3. Удовлетворены содержательностью, объемом работы и состоянием рабочего места (оснащенностью, обустройством) - 58,3%, 33,3% и 66,6% соответственно.

3.4. Удовлетворенность возможностью быть полезным обществу выбрали 66,6% опрошенных муниципальных служащих.

Более подробный анализ представлен в Приложении 4.

В целом проведенный анализ показал, что удовлетворенность оплатой труда в исследуемых муниципальных образованиях выше всего у муниципальных служащих сельского поселения Солнечный, также как и удовлетворенность от работы в органе местного самоуправления - 83,3% опрошенных.

4. Анализ выявления мотивации труда у муниципальных служащих городского поселения Барсово

4.1. На вопрос: что Вы цените в своей работе? Указали возможность помощи людям 4 респондента; возможность реализации себя, применение своих знаний и опыта 3 респондента; стабильная з/плата, общение с людьми, хороший коллектив, близость к дому 3 респондента.

4.2. На вопрос: вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было на «подъеме»? Указали ситуацию, когда произошло положительное разрешение сложной ситуации 2 респондента; при отсутствии замечаний за выполненную работу – 1 респондент; во время посещения мероприятий - 1 респондент; ничего не ответил – 6 респондентов.

4.3. На вопрос: вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было наиболее негативное? Не стали отвечать 7 из опрошенных; когда руководитель видит только недостатки и не замечает положительных моментов ответил 1 муниципальный служащий; когда работал в другом отделе – 1 служащий; непонимание со стороны руководства – 1 служащий.

4.4. На вопрос: какие причины могли бы побудить Вас к уходу с данной должности? Необоснованная загруженность, необоснованность, непонимание руководства указали 2 муниципальных служащих; возможность карьерного роста, более высокая заработная плата – 3 служащих; грубость руководства – 1 служащий; тяжелый психологический климат – 2 служащих.

4.5. На вопрос: Что, как Вам кажется, могло бы улучшить качество Вашей работы? Более высокая штатная численность, позволяющая перераспределить должностные обязанности ответил 1 служащий; повышение заработной платы – 2 служащих; более хорошее техническое обеспечение – 2 служащих; правильная организация труда – 4 служащих.

4.6. На вопрос: Каким образом Вы бы хотели реализовать свой карьерный рост? Через повышение квалификации считает 1 муниципальный служащий; при возможности перехода в вышестоящий орган - 3 служащих; не рассматривали этот вариант - 4 служащих.

5. Анализ выявления мотивации труда у муниципальных служащих городского поселения Белый Яр

5.1. На вопрос: что Вы цените в своей работе указали возможность карьерного роста 4 респондента, ценят хороший коллектив, взаимоотношения в коллективе 3 респондента; общение с людьми, возможность оказания помощи в рамках своих полномочий - 2 респондента; удобный график и местоположение администрации – 2 респондента.

5.2. На вопрос: вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было на «подъеме»? Всегда на подъеме у 1 муниципального служащего; в первом месяце после трудоустройства – 3 служащих; при повышении по службе – 1 служащий; в ожидании отгула – 2 служащих; при выполнении большого объема работы в срок – 4 служащих.

5.3. На вопрос: вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было наиболее негативное? Во время увеличения объема работы из-за отпуска, больничного другого специалиста ответили 4 муниципальных служащих; из-за незаслуженного порицания – 2 служащих; из-за монотонности работы – 1 служащий; при невозможности повлиять на ситуацию 1 служащий.

5.4. На вопрос: какие причины могли бы побудить Вас к уходу с данной должности? Никакие, ответил всего 1 муниципальный служащий; более оплачиваемая работа, иная работа, более интересные и выгодные предложения – 6 служащих; неудовлетворенность заработной платой – 1 служащий; неправильное распределение объема работы, а также соотношение выполняемой работы и заработной платы – 1 служащий.

5.5. На вопрос: Что, как Вам кажется, могло бы улучшить качество Вашей работы? Материальное поощрение, финансовая стабильность выбрали 6 муниципальных служащих; помощь со стороны других специалистов, увеличение штата сотрудников, и, как следствие, уменьшение объема работы – 2 служащих.

5.6. На вопрос: Каким образом Вы бы хотели реализовать свой карьерный рост? Устраивает занимаемая должность 3 муниципальных служащих; через смену места

работы – 1 служащий; постепенное повышение знаний, опыта, продвижение по должности - 2 служащих.

6. Анализ выявления мотивации труда у муниципальных служащих сельского поселения Солнечный

6.1. На вопрос: что Вы цените в своей работе? Указали стабильность, удобный график работы, местоположение администрации и условия работы 7 муниципальных служащих; общение с гражданами, ответственное отношение к выполняемой работе - 3 служащих; возможность проявить себя, карьерный рост- 2 служащих.

6.2. На вопрос: вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было на «подъеме»? Когда руководитель ценит труд подчиненного, материальное и моральное поощрение определили 2 муниципальных служащих; до и после отпуска для 4 служащих; при переходе на другую должность, улучшение технической базы – 3 служащих; после выполнения большого объема работы – 2 служащих; при предоставлении социальных гарантий гражданам – 1 служащий.

6.3. На вопрос: вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было наиболее негативное? Нет таких ситуаций ответили 2 муниципальных служащих; после конфликта в коллективе – 4 служащих; при изменении условий труда, увеличение объема работы – 5 служащих; из-за некачественно выполненной работы подчиненными – 1 служащий.

6.4. На вопрос: какие причины могли бы побудить Вас к уходу с данной должности? Нет таких ситуаций ответили 2 муниципальных служащих; межличностные отношения в коллективе могут явиться причиной для 3 служащих; семейные обстоятельства (перемена места жительства) – 4 служащих; иная работа, более высокая заработная плата – 3 служащих.

6.5. На вопрос: Что, как Вам кажется, могло бы улучшить качество Вашей работы? Материальное поощрение ответили 3 муниципальных служащих;

6.6. изменение технических условий – 1 служащий; изменение условий – 5 служащих; повышение квалификации выбрали 3 муниципальных служащих.

6.7. На вопрос: Каким образом Вы бы хотели реализовать свой карьерный рост? Никак не хотят реализовывать 5 муниципальных служащих; через постепенное

повышение квалификации, профессиональный рост – 4 служащих; при смене места работы – 3 служащих.

Можно сделать вывод, что мотивы труда у муниципальных служащих трех исследуемых муниципальных образований настолько различны, что сделало сложным собрать сводную информацию для сравнения. Бесусловно, можно ответы служащих объединить в некие группы, схожие по смыслу, но мы посчитали это нецелесообразным. Более подробный анализ представлен в Приложении 6.

7. В рамках проведенного исследования нами был проведен анализ результатов оценки видов стимулирования труда муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований Сургутского района: городское поселение Барсово, городское поселение Белый Яр, сельское поселение Солнечный, результаты которого представлены в табл. 1. Приложение 8.

Таблица 2.

Статистические данные по оценке предпочитаемых видов стимулирования труда

Виды поощрений	Те, которые обычно применяют к Вам	Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
Похвала подчиненного (для руководителей)	13	5
Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)	7	10
Повышение оклада	2	26
Премия	11	24
Предложение более привлекательной работы	1	11
Предложение более перспективной работы	3	13
Предложение более престижной работы	1	9
Перевод в более престижное подразделение	0	7

Расширение полномочий	6	7
Участие в принятии решений	10	5
Улучшение условий работы	1	22
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)	11	11
Благодарность руководителя	11	13
Отгул, дополнительный отпуск	16	17
Направление на учебу, повышение квалификации	12	17
Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя	6	8
Повышение по службе	4	11
Направление в престижную командировку	0	13
Фотография на доске почета	0	8
Страхование жизни	1	9
Медицинская страховка	3	7
Дополнительная оплата к отпуску	9	14
Оплата питания	0	6
Оплата проезда / бензина	4	9
Гибкий рабочий график	3	5
Обращение к Вам за советом, консультацией	13	1
Отдельный кабинет	9	2
Перспективные задания	1	7
Оплата курсов, обучения	7	13

Результаты анализа слияния труда муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований Сургутского района можно свести к следующим:

Среди видов материального стимулирования у муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований является повышение оклада, выплата премии, дополнительная оплата к отпуску.

Среди видов нематериального стимулирования у муниципальных служащих наиболее предпочитаемыми являются улучшение условий работы, направление на учебу, повышение квалификации, благодарность руководителя.

Наименее предпочитаемым видом стимулирования у муниципальных служащих является обращение к муниципальному служащему за советом, консультацией.

2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих

1. Совершенствование системы оплаты труда муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

Необходимо отметить, что справедливая оплата труда является одним из наиболее важных мотивирующих факторов в системе мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих. При этом необходимо помнить, что норматив формирования расходов на содержание органов местного самоуправления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры определен постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 06.08.2010 № 191-п и приказом Департамента финансов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 28.07.2017 № 110-О. Поэтому внесение изменений в существующую систему оплаты труда муниципальных служащих возможно при обращении к Губернатору и (или) Правительству Ханты-Мансийского автономного округа - Югры с инициативой о пресмотре существующей системы денежного поощрения муниципальных служащих, а также внесения в нее положений, выходящих за пределы существующего норматива, содержащим в частности положения:

При наличии у муниципальных служащих почетного звания Российской Федерации или Ханты-Мансийского автономного округа – Югры размер ежемесячного денежного поощрения увеличивать на 20 % от должностного оклада.

При наличии у муниципальных служащих бронзового значка ГТО размер ежемесячного денежного поощрения увеличивать на 10 % от должностного оклада; серебряного значка ГТО размер ежемесячного денежного поощрения увеличивать на 20 % от должностного оклада; золотого значка ГТО – на 30 % от должностного оклада. При обязательном подтверждении достигнутых результатов каждые 3 года.

Рассмотреть дополнительные возможности по выделению средств на оплату семинаров и курсов переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих из местных бюджетов за пределами квот, выделяемых за счет бюджета Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

Что касается справедливого распределения премий, предусмотренных положениями по оплате труда муниципальных служащих, то это вопрос очень сложный, поскольку решение данной проблемы, в первую очередь, зависит от уровня культуры принятия управленческих решений руководителей муниципальных образований.

Существует несколько основных положений о премиальных выплатах, которые затрагивают специфику работы муниципальных служащих и являются универсальными, а именно:

премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

премия должна быть связана с личным вкладом служащих в результаты труда, будь то индивидуальная или групповая работа;

должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения качества труда муниципальных служащих;

служащие должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий.

Таким образом, оплата труда муниципальных служащих является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с конечными итогами. Служащие должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и качеством своего труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Таким инструментом должно стать проведение аттестации и оценки муниципальных служащих. Создание технологии оценки муниципальных служащих начинается с формализации, т.е. четкого определения структуры и содержания кадровой информации, получаемой в результате оценивания. Затем определяются методы, которыми может быть получена такая информация. Цепочка этих методов и определяет алгоритм технологии объективной оценки муниципальных служащих.

2. Повышение квалификации муниципальных служащих муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

Формирование и развитие в Российской Федерации публично-правового института государственной и муниципальной службы, основанного на принципе профессионализма и компетентности, выдвинуло ряд проблем. Важнейшей является проблема переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, способных реализовать свои функции в принципиально новых социально-экономических условиях в соответствии с предъявляемыми законодательством профессионально-квалификационными требованиями.

Переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих должны являться важнейшими юридическими фактами, которые должны влечь установление правоотношений, связанных с продвижением по службе (замещение вышестоящей должности муниципальной службы, повышение классного чина).

Обучение и профессиональная подготовка (переподготовка) муниципальных служащих муниципальных образований Сургутского района проводится, как правило, за счет квот, выделяемых за счет бюджета Сургутского района и Ханты-Мансийского автономного округа - Югры. К сожалению, этих квот не достаточно для своевременного обучения муниципальных служащих, а бюджеты муниципальных

образований не всегда предусматривают профессиональную подготовку (переподготовку) муниципальных служащих за счет местных бюджетов. К тому же многие учебные программы, по которым муниципальные служащие проходят обучение, не всегда соответствуют современным требованиям, часто далеки от принципов прохождения муниципальной службы.

Обучающие программы для муниципальных служащих должны отбираться на конкурсной основе, что будет способствовать повышению их качества. Не должно быть барьеров, ограничивающих доступ участников образовательного рынка к профессиональной подготовке различных категорий муниципальных служащих. В то же время для соблюдения требуемого уровня предоставления образовательных услуг необходимо разработать, апробировать и закрепить в нормативных правовых актах стандарты учебных программ, разработать и внедрить систему контроля их качества.

Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований Сургутского района включает в себя профессиональную переподготовку, повышение квалификации, участие в семинарах. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и участие в семинарах осуществляются в течение всего периода прохождения служащим муниципальной службы.

Основанием для направления муниципального служащего на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или семинар являются:

поступление впервые на муниципальную службу или назначение на иную должность муниципальной службы в порядке должностного роста и работающего менее года;

включение муниципального служащего в кадровый резерв;

планирование муниципального служащего к должностным перемещениям;

заключение аттестационной комиссии.

Повышение квалификации муниципальных служащих муниципальных образований Сургутского района осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года. При этом в последние 3 года в исследуемых муниципальных

образованиях повышение квалификации проходили 20 муниципальных служащих, что составляет 55,6%; проходили повышение квалификации более 3 лет назад 6 муниципальных служащих, что составляет 16,7%, не повышали никогда – 8 муниципальных служащих, что составляет 22,2%.

Профессиональная подготовка (переподготовка), повышение квалификации, семинары муниципальных служащих могут осуществляться с отрывом, с частичным отрывом или без отрыва от муниципальной службы (с использованием дистанционных методов обучения).

Работа со служащими, включенными в состав резерва, должна проводиться по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых политических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера будущей работы, по выработке у специалистов умения и навыков руководства на уровне современных требований. В эту систему входят теоретическое обучение, практическая и социально-психологическая подготовка резерва. Социально-психологическая подготовка облегчает процесс адаптации служащего к новой должности. Для этого необходимо детально познакомить его с нормативными документами, управленческими решениями, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих служащих проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником). Поэтому руководству муниципальных образований необходимо продумать процедуру адаптации «молодого» начальника и его подчиненных. В этих целях успешно применяются специальные программы и управленческие тренинги.

Несмотря на то, что данные формы практической подготовки кадрового резерва достаточно хорошо известны и апробированы, в исследуемых муниципальных образованиях они используются недостаточно эффективно. В кадровом резерве городского поселения Белый Яр Сургутского района состоят 12 муниципальных служащих из 14 респондентов; сельского поселения Солнечный – 1 служащий из 12 опрошенных, в городском поселении Барсово не состоит ни один служащий. При этом кадровый резерв во всех трех муниципальных образованиях носят формальный характер. Между тем при правильной и умелой постановке

работы по формированию и использованию кадрового резерва создается конкурентная среда среди служащих.

Курсы повышения квалификации муниципальных служащих проходят в соответствии с планом-графиком на календарный год. По освоению муниципальными служащими образовательных программ дополнительного профессионального образования выдаются документы государственного образца.

3. Планирование карьерного роста муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа - Югры.

Система управления карьерным процессом муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа - Югры должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы мотивации и включать в себя:

формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого работника и муниципального образования в целом;

обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры муниципальных служащих;

создание благоприятных условий для развития и продвижения муниципальных служащих в рамках организационного пространства.

Речь идет о создании такой системы управления карьерой муниципальных служащих, которая строилась бы на правовых нормах, закрепляющих механизм ответственности субъектов управления за создание благоприятных условий карьерной среды для профессионального и должностного роста муниципальных служащих, востребованности его профессионального опыта.

Система управления карьерой муниципальных служащих должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, начиная с низших должностей, а также с момента поступления граждан на муниципальную службу, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, важно предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность руководителей за создание

и поддержание безупречной репутации государственного органа власти и в целом авторитета государства при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Анализ нынешней практики работы муниципальными служащими исследуемых муниципальных образований Сургутского района свидетельствует о том, что значимость многих из этих технологий не отвергается, но результаты их не являются основанием для принятия окончательных решений по кадровым вопросам. В практике должностного продвижения назначение из состава резерва, к примеру, составляет 0%, конкурсный отбор – 3%.

Процесс управления карьерой муниципальных служащих должен иметь вид, представленный на рис. 3. Анализ данной схемы показывает, что в процессе управления карьерой муниципальных служащих решаются две взаимосвязанные задачи. Во-первых, задача обеспечения соответствия профессионального опыта персонала требуемому, проектному, структурному профессиональному опыту. Во-вторых, развитие и рациональное использование профессиональных способностей работников. Их решение позволяет добиться высокоэффективной работы муниципального образования.



Рис. 3. Процесс управления карьерой муниципальных служащих

Особое внимание в реализации программы управления карьерой должно уделяться формированию кадрового резерва. В ходе выполнения данной магистерской диссертации предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию системы формирования кадрового резерва муниципальных служащих.

В Ханты-Мансийском автономном округе - Югре формированием и использованием кадрового резерва должны заниматься руководители структурных подразделений на основе годовых, трехлетних и пятилетних перспективных планов работы.

Основными этапами формирования кадрового резерва муниципальных служащих являются отбор кандидатов в состав резерва, их изучение, согласование состава с руководителем, определение сроков, форм и методов его подготовки. В первую очередь, он должен формироваться:

из числа перспективных служащих онретного муниципального образования;

из числа наиболее подготовленных в профессиональном отношении выпускников ВУЗов и иных учебных заведений.

Несмотря на различные источники формирования и использования кадрового резерва, требования к подбору должны быть едины:

высокий уровень профессионализма;

прогрессивные взгляды и личностные характеристики – положительная мотивация на реализацию социально-экономической политики государства;

активная установка на добросовестное и творческое выполнение должностных обязанностей;

ответственность, самоконтроль и организованность;

готовность к сотрудничеству и совместной работе;

высокий уровень интеллекта;

способность принимать решения в сложных ситуациях;

эмоциональная зрелость.

Несомненно, данные критерии в практической деятельности муниципальных образований осуществить весьма сложно, поэтому необходимо четкая расстановка

приоритетов по требованиям, а также ситуационный подход в процессе проведения собеседования кандидатов на вакантные должности.

Управление формированием и востребованностью кадрового резерва муниципальных служащих, в первую очередь, должно осуществляться на основе:

учета перспектив развития муниципального образования;

анализа состава муниципальных служащих, ее отделов (служб).

При формировании кадрового резерва муниципальных служащих должны учитываться:

результаты служебной деятельности;

уровень профессионального образования;

стаж работы по специальности;

состояние здоровья;

общественное мнение о служащем;

личное желание служащего;

планирование им своей карьеры.

При востребованности кадрового резерва следует не допускать выдвижения муниципальных служащих на более высокие должности без прохождения всех служебных ступенек. Различия в структуре и составе резерва, а также исходной подготовленности муниципальных служащих обуславливают необходимость индивидуального подхода при выборе форм и методов подготовки персонала, их очередности и продолжительности.

В результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы в сфере стимулирования труда муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований Сургутского района:

Неудовлетворенность муниципальных служащих существующей системой оплаты труда.

Отсутствие выраженной системы поощрения и профессионального роста муниципальных служащих.

Анализ также показал, что сформировавшаяся система служебного продвижения не способствует выработке у муниципальных служащих

мотивированной потребности в повышении уровня профессиональной подготовки. Необходимо законодательное закрепление правовых норм, обеспечивающих взаимосвязь должностных перемещений муниципальных служащих с результатами их обучения и применения ими полученных знаний.

Совершенствование системы оплаты труда, управление карьерой, различные виды, формы переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований Сургутского района целесообразно увязать не только с замещением конкретных должностей муниципальной службы, но и с этапами служебного продвижения, а также с уровнем денежного содержания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной магистерской диссертации была показана актуальность рассмотрения проблем мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.

Описание понятия и значения мотивации муниципальных служащих подкреплено в работе теоретической базой, описанной в первой главе. Дано определение терминов, связанных с мотивацией, рассмотрены особенности мотивации персонала в системе муниципальной службы.

Автором указано на то, что система мотивации является комплексным элементом управления муниципальной службой, который еще не до конца изучен. Она состоит из следующих элементов: государственные гарантии, оплата труда, повышение квалификации, возможности карьерного роста, аттестация. Определено, что на мотивацию сотрудников может влиять конкурсный отбор. Все эти элементы системы мотивации исходят из социально-правового статуса и правового положения муниципального служащего, который состоит из прав, обязанностей, ограничений, запретов, ответственности, требований, гарантий и экономического обеспечения.

В магистерской диссертации определено, что целью мотивации муниципальных служащих является формирование комплекса условий, побуждающих сотрудника к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом, а существующие системы денежного содержания муниципальных служащих должны служить фактором мотивации их профессиональной деятельности, использоваться как инструмент в определении поведения работников, их ценностных установок, в конечном итоге для отбора работников по личностным характеристикам, которые играют важную роль в кадровой политике.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с

целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

В ходе выполнения магистерской диссертации была дана характеристика состояния государственной гражданской службы и муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре. Определено, что в Ханты-Мансийском автономном округе созданы условия для оптимального организационно-правового обеспечения государственной гражданской службы автономного округа и муниципальной службы в автономном округе. Определено, что положительной тенденцией в системе государственной гражданской и муниципальной службы автономного округа явилось осуществление комплекса мероприятий по совершенствованию управления кадровым составом, повышению качества его формирования, совершенствованию системы профессионального развития служащих автономного округа, повышению их профессионализма и компетентности, совершенствованию антикоррупционных механизмов.

Автором проведен анализ проблем в сфере мотивации труда муниципальных служащих нескольких муниципальных образований Сургутского района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: городское поселение Барсово, городское поселение Белый Яр, сельское поселение Солнечный, а также проведено экспериментальное исследование особенностей системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих исследуемых муниципальных образований Сургутского района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. По результатам проведенного анализа предпочитаемых видов стимулирования муниципальных служащих были разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.

По результатам проведенного в рамках магистерской диссертации исследования можно сделать следующие выводы:

Совершенствование системы оплаты труда, в первую очередь, заключается в разработке новых положений по оплате труда, предусматривающих оплату труда муниципальных служащих по результатам и качеству выполняемой ими работы, так

как оплата труда всегда должна быть непосредственно связана с конечными итогами. Служащие должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и качеством своего труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Необходимо подчеркнуть, что недостаточная оценка труда муниципальных служащих, низкий уровень денежного содержания являются одной из основных причин незаинтересованности служащих в результатах собственной деятельности, возникновения коррупции на различных должностных уровнях.

Переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих должны являться важнейшими юридическими фактами, которые должны влечь установление правоотношений, связанных с продвижением по службе (замещение вышестоящей должности муниципальной службы, повышение классного чина).

Муниципальные служащие обязаны поддерживать уровень своей квалификации, достаточный для исполнения должностных обязанностей. Служащие, прошедшие профильную профессиональную переподготовку по направлению «Государственное и муниципальное управление», не могут рассматриваться как важнейший источник кадрового резерва муниципальной службы, так как прохождение службы в различных отделах (службах) исследуемых муниципальных образований, требует наличия иных профильных знаний, умений и навыков. Нужно по каждой конкретной должности, включенной в кадровый резерв, индивидуально рассматривать какое профильное образование будет предпочтительнее.

Главный смысл управления карьерой муниципальных служащих состоит в том, чтобы все ценное, чем обладает или может обладать человек, а именно его способности к профессиональной деятельности, было эффективно использовано для достижения целей муниципального образования и удовлетворения интересов личности. При решении кадровых вопросов система управления карьерным процессом должна предопределять действия руководителей муниципальных образований в соответствии с принципами муниципальной службы, прежде всего,

профессионализма и компетентности, равного доступа граждан к муниципальной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой.

Таким образом, совершенствование системы мотивации и стимулирования труда в исследуемых муниципальных образованиях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (Сургутского района): городское поселение Барсово, городское поселение Белый Яр, сельское поселение Солнечный должно основываться на привлекательности и конкурентоспособности муниципального образования как нанимателя для квалифицированных муниципальных служащих.

Для исследования данной темы был проведен анализ литературы по данной теме, анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации, Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и Сургутского района по вопросы регулирования муниципальной службы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г.: по сост. на 21.07.2014 г. // Собрании законодательства РФ. 2014. № 31. ст. 4398.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ.: ред. от 29.12.2017, с изм. и доп., вступ. в силу с 06.03.2018 // Собрание законодательства РФ. 06.10.2003. № 40. ст. 3822.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ: ред. от 30.10.2018 // Собрание законодательства РФ. 05.03.2007. № 10. ст. 1152.
4. Вопросы взаимодействия и координации деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2005 № 773.: по сост. на 07.12.2016 г. // Собрании законодательства РФ. 2016. № 27. Ст. 2730.
5. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607: ред. от 04.11.2016 // Собрание законодательства РФ. 05.05.2008. № 18. ст. 2003.
6. О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. N 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Постановление Правительства РФ от 17.12.2012 № 1317: с изменениями на 6 февраля

2017 года // Собрание законодательства РФ. 2009. - № 17. Ст. 2083; 2010. - № 52 (ч. 1). Ст. 7109.

7. О статусе и границах муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: закон Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 25.11.2004 № 630-оз: ред. от 29.06.2018 // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. 31.11.2004. № 11, ст. 1610.

8. Об отдельных вопросах муниципальной службы в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре: Закон ХМАО - Югры от 20.07.2007 № 113-оз.: ред. от 29.06.2018 // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. 31.07.2007. № 7. ст. 927.

9. О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Развитие государственной гражданской службы, муниципальной службы и резерва управленческих кадров в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре в 2018 - 2025 годах и на период до 2030 года»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 17.10.2014 № 374-п: ред. от 14.09.2018 // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. 31.10.2014. № 10 (часть II, том 1). ст. 1201.

10. О нормативах формирования расходов на содержание органов местного самоуправления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 06.08.2010 № 191-п: ред.: 21.07.2017 // «Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры», 01.08.2010-16.08.2010. № 8 (часть I). ст. 691.

11. О сводном докладе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры за 2016 год и распределении грантов городским округам и муниципальным районам Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, достигшим наилучших значений показателей в своей деятельности: распоряжение // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. 15.08.2017. № 8 (часть I, том 2). ст. 829.

12. О нормативах формирования расходов на содержание органов местного самоуправления муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2017-2018 годы: приказ Департамента финансов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 28.07.2017 № 110-О. [Электронный ресурс]: официальный сайт департамента финансов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: <http://www.depfin.admhmao.ru>.

13. Развитие муниципальной службы в городе Сургуте на 2014 - 2030 годы: постановление администрации г. Сургута от 12.12.2013 № 8952: в ред. от 24.08.2016 № 6398. [Электронный ресурс]: официальный сайт администрации города Сургута. – <http://www.admsurgut.ru/>.

14. Об утверждении муниципальной программы «Повышение эффективности управления муниципальным районом»: постановление администрации Сургутского района от 09.12.2013 № 5344: в ред от 08.10.2018 № 4025. [Электронный ресурс]: сайт муниципального образования Сургутский район. – <http://www.admsr.ru/>.

15. Устав городского поселения Барсово: принят решением Совета депутатов городского поселения Барсово от 28.11.2005 № 11: в ред. от 30.07.2018 № 279: [Электронный ресурс]: официальный сайт органов местного самоуправления городского поселения Барсово. – <http://xn--80abe1cbjh.xn--p1ai/>.

Специальная литература:

16. Аксенова Н., Сипатов С. Как мотивировать наставника // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9.

17. Альберт М., Мескон М. Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с;

18. Антикоррупционная политика: Учеб. пособие [для вузов / Г. А. Сатаров, М. И. Левин, Е. В. Батракова и др.]; Под ред. Г. А. Сатарова. - М.: СПАС, 2004. - 367 с.

19. Атаманчук : сущность, ценность, эффективность. - М.: Акад. проект, 2006. - С. 394 – 395.
20. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. М.: РАГС, 2003.;
21. Бахрах Д.Н., Россинский Б.В., Стариков Ю.Н. Административное право. 3-е изд., пересмотр. и доп. - М.: Норма, 2008. - 816с.;
22. Бахрах Д. Н. Государственная служба России; учеб. пособие. – М. Проспект, 2009. – 152 с.
23. Божья-Воля А.А, Оценка результативности государственных служащих: международный опыт и российские перспективы. – Вопросы государственного управления – 2009, №2
24. Братановский С.Н. Муниципальная система образования в России: правовые основы организации и деятельности [Электронный ресурс] : монография / С. Н. Братановский, Ю.Н. Царев. - М. : РИОР, 2013. - 224 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=418643> (02.06.2014).
25. Братановский С.Н. Проблемы совершенствования муниципальной службы в России / Братановский С.Н., Епифанов А.Е., Санеев В.А. // СПС КонсультантПлюс. 2007.
26. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с;
27. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.: Юркнига 2005. – 480с
28. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с;
29. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции управления персоналом: Учебное пособие – М: Академия естествознания, 2009
30. Демидов М.В. Исполнительная власть субъекта Российской Федерации: конституционно-правовой аспект ее статуса / Демидов М.В. // Конституционное и муниципальное право. 2017. № 1.
31. Захаров, Н.Л. Мотивационное управление в социально- экономических системах - М.: Изд-во РАГС, 2005. - 341 с.;

32. Захаров, Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего - М.: Изд-во РАГС, 2002;
33. Куршиева Н.М. Механизмы оценки эффективности профессионального развития государственных и муниципальных служащих // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 9. С. 21 - 25.
34. Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2004. — 432 с.
35. Миронов А. Н. Некоторые проблемы муниципальной службы в РФ // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2009. № 1. С. 2.
36. Миронов А.Н. Муниципальное право Российской Федерации: Учебное пособие / А.Н. Миронов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=208936> (02.06.2014).
37. Мильшин Ю.Н., Чаннов С.Е. Муниципальное право России: Учебное пособие. // Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». 2006.
38. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008;
39. Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2795>;
40. Мотивирующие факторы на государственной гражданской службе. Аналитический обзор – НИУ ВШЭ, 2007 [Электронный ресурс]: Федеральный портал управленческих кадров URL: <http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=56&t=34>;
41. Никишин: Комплексная система оценки эффективности деятельности региональных органов государственного управления: Дис. ... канд. экон. наук. - М., 2007; Коваль эффективности деятельности органов исполнительной власти региона: Автореф. дис. ...канд. экон. наук. - Иркутск, 2010 и др.
42. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие. – 4 изд. Перераб. и доп. – М.:Юристъ, 2008. – 447с;

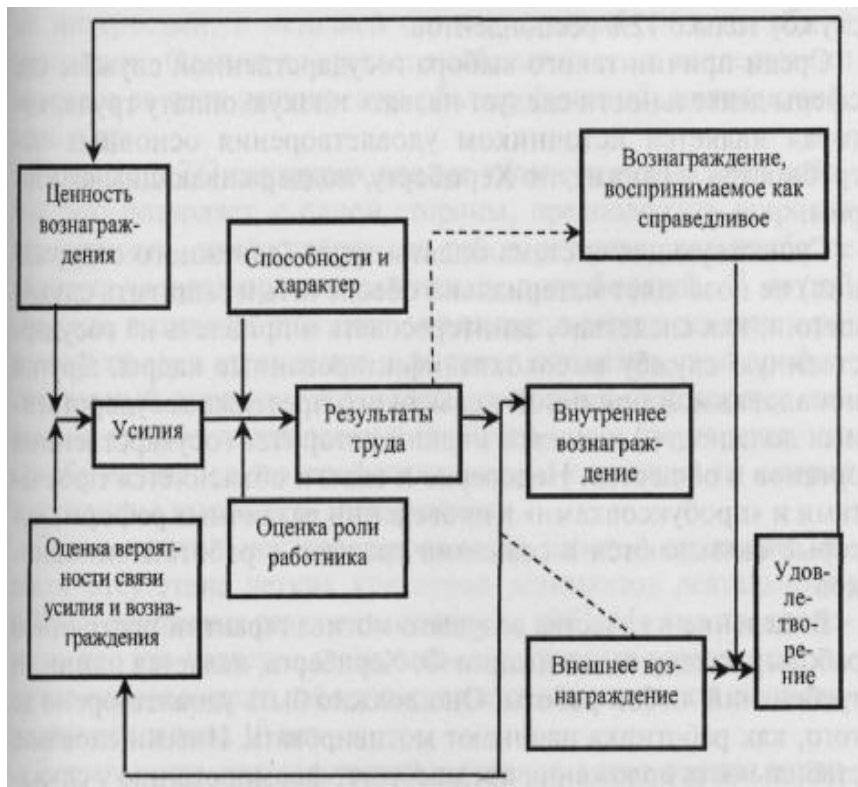
43. Оплата труда государственных гражданских служащих: проблемы, предложения и перспективы развития. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2625>;
44. Осипова И.Н., Беляев М.А., Колесников А.В., Макаров А.О., Захарова Н.А. // Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) // СПС КонсультантПлюс, 2016.
45. Петражицкий Л.И. Введение в изучение права и нравственности. Основы эмоциональной психологии. / Л.И. Петражицкий – СПб., 1908.
46. Петражицкий Л.И. О мотивах человеческих поступков, в особенности об этических мотивах и их разновидностях. СПб., 1904
47. Раманкулов К.С. Трудовая мотивация как психологическая система сферы правового регулирования труда // Трудовое право в России и за рубежом. 2014. N 2. С. 14 - 17.
48. Саликова Н.М. Правовые средства мотивации работников // Трудовое право России: проблемы теории: Коллективная монография. Екатеринбург, 2006. С. 205, 206.
49. Султаналиева А.Д. Мотивация персонала как метод эффективного управления // Вестник Кыргызского национального университета. 2010. Вып. 10. С. 332.
50. Талапина Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования // Законы России: опыт, анализ, практика. 2015. № 3. С. 96 - 101; № 4. С. 84 - 90.
51. Теряевский Е.А. Поощрение как форма стимулирования муниципальных служащих в современной России (с учетом опыта Пензенской области) // Конституционное и муниципальное право. 2013. № 3. С. 73 - 75.
52. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и зарубежных странах. – Вопросы государственного управления – 2012, №4;

53. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. -679 с.;
54. Хахалева Е.В., Волкова В.В. Поощрение государственных служащих - основа правового механизма противодействия коррупции // Современное право. 2016. N 12. С. 57 - 60.
55. Чиркин В.Е. Система государственного и муниципального управления. М., 2008. С. 24.
56. Шабанова М., Горелова О. Мотивационная структура муниципальных служащих // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 11. С. 19.
57. Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103>;
58. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»;
59. Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: [Электронный ресурс]. – <https://admhmao.ru/ob-okruge/obshchie-svedeniya/>.
60. Официальный сайт Правительств Ханты-Мансийского автономного округа - Югры [Электронный ресурс]. – <http://www.admhmao.ru/>
61. Официальный сайт администрации города Сургута: [Электронный ресурс]. – <http://www.admsurgut.ru/>.
62. Официальный сайт муниципального образования Сургутский район: [Электронный ресурс]. – <http://www.admsr.ru/>
63. Официальный сайт органов местного самоуправления городского поселения Барсово [Электронный ресурс].-<http://xn--80abe1cbjh.xn--p1ai/> (барсово.рф)

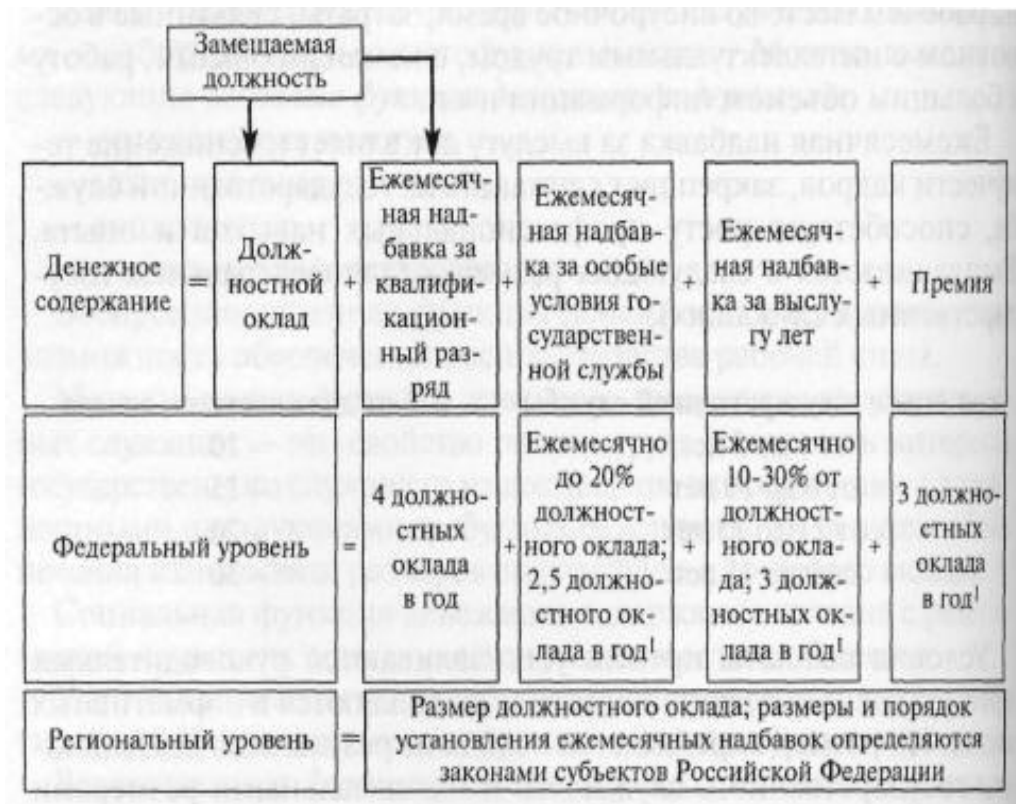
ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Система мотиваций персонала



Система финансовых гарантий для муниципальных служащих



АНКЕТА

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.

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

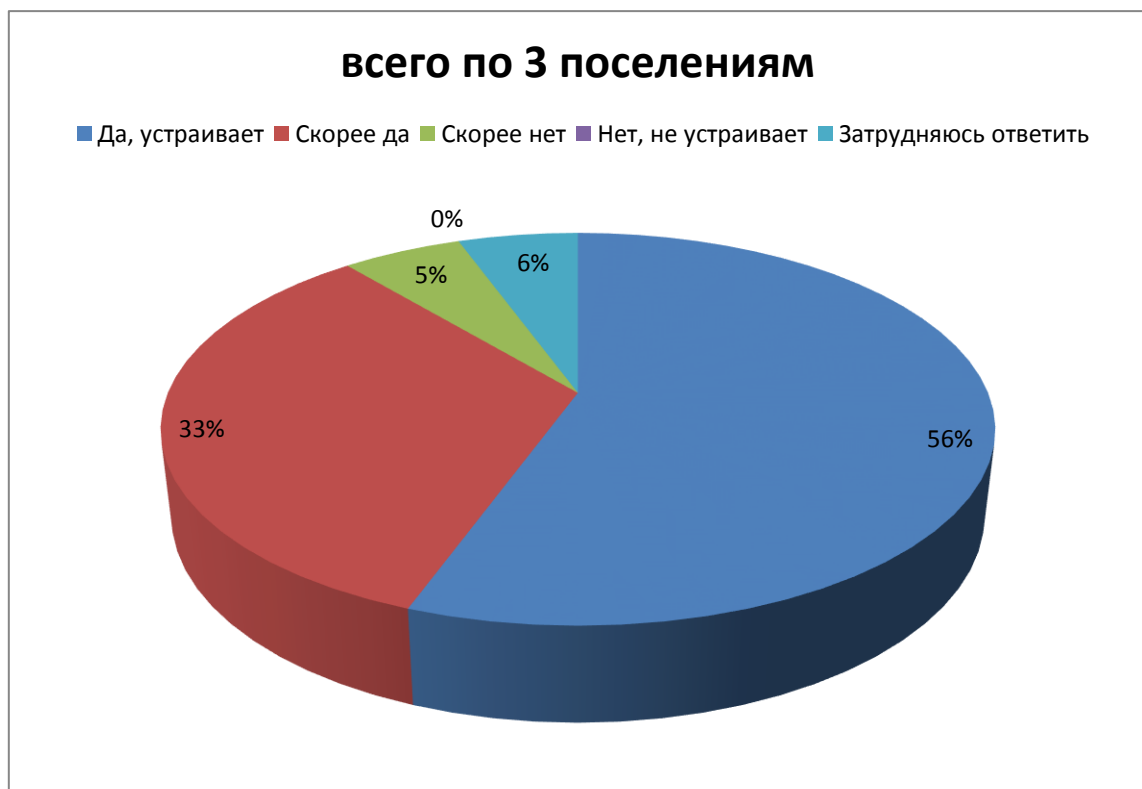
Приложение 4

Результаты анкетирования по определению факторов отношения к труду,
удовлетворенностью трудом и заработной платой

1. Устраивает ли Вас Ваша работа в целом?

Вариант ответа	Белый Яр	Барсово	Солнечный
Да, устраивает	21,4%	70,0%	83,3%
Скорее да	50,0%	30,0%	16,7%
Скорее нет	14,0%	0,0%	0,0%
Нет, не устраивает	0,0%	0,0%	0,0%
Затрудняюсь ответить	14,0%	0,0%	0,0%

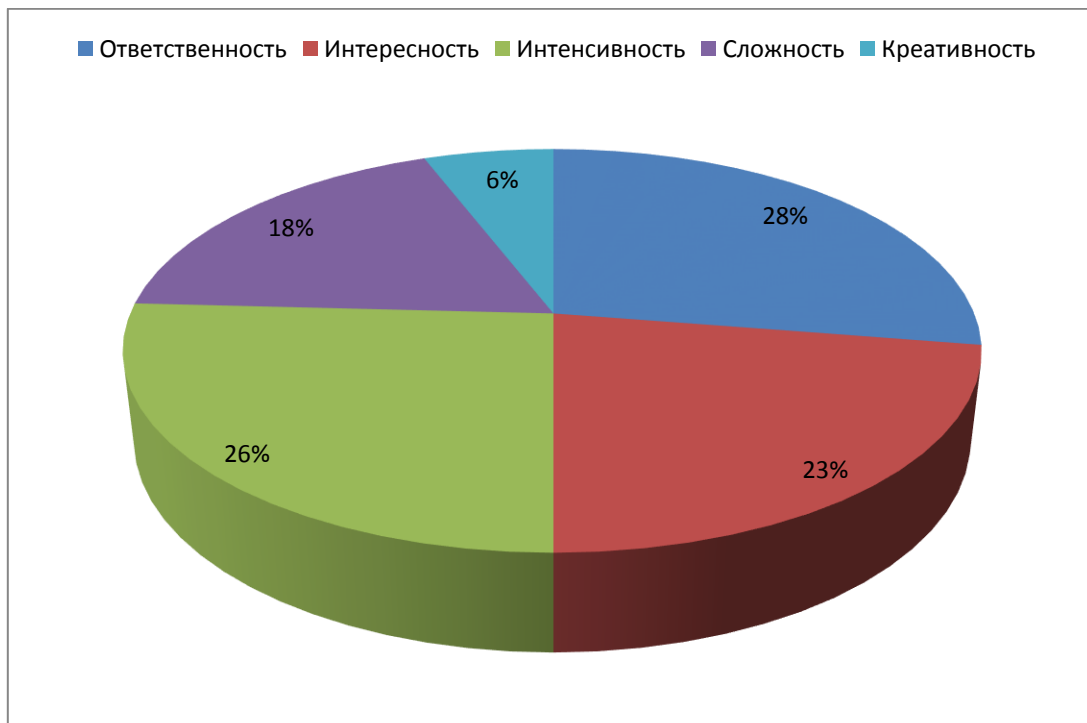
вариант ответа	Белый Яр	Барсово	Солнечный	Всего	%
Да, устраивает	3	7	10	20	55,6%
Скорее да	7	3	2	12	33,3%
Скорее нет	2	0	0	2	5,6%
Нет, не устраивает	0	0	0	0	0,0%
Затрудняюсь ответить	2	0	0	2	5,6%
Всего опрошено	14	10	12	36	



2. Как бы оценили следующие параметры своего труда

Всего по 3 поселениям (городское поселение Барсово, городское поселение Белый Яр, сельское поселение Солнечный):

Параметры	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Ответственность	91,67%	8,33%	0,00%	0,00%
Интересность	75,00%	22,22%	0,00%	2,78%
Интенсивность	86,11%	13,89%	0,00%	0,00%
Сложность	61,11%	38,89%	0,00%	0,00%
Креативность	19,44%	36,11%	27,78%	16,67%



3, 4. Насколько вы удовлетворены

Свод по 3 поселениям

Параметры	Удовлетворен(а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Содержательностью работы	39%	44%	8%	3%	6%
Объемом работы	25%	39%	19%	8%	8%
Режимом работы	58%	28%	3%	6%	6%

Условиями работы (в целом)	31%	39%	17%	6%	8%
Состоянием рабочего места (оснащенностью, обустройством)	33%	22%	22%	14%	8%



Параметры	Удовлетворен(а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Оплатой труда	13,9%	47,2%	33,3%	2,8%	2,8%
Возможностью карьерного роста	16,7%	36,1%	16,7%	8,3%	22,2%
Возможностью повышения квалификации	36,1%	30,6%	25,0%	2,8%	5,6%
Социальными гарантиями	47,2%	36,1%	13,9%	0,0%	2,8%
Своим общественным статусом	44,4%	38,9%	8,3%	0,0%	8,3%
Возможностью быть полезным обществу	52,8%	38,9%	2,8%	0,0%	5,6%

Межличностными отношениями в коллективе	36,1%	30,6%	16,7%	2,8%	13,9%
Уважением (вниманием) со стороны руководства, признанием руководством результатов Вашего труда	25,0%	52,8%	11,1%	0,0%	11,1%
Отношениями с непосредственным руководителем	58,3%	27,8%	0,0%	0,0%	13,9%



5. Проблемы, которые, по вашему мнению характерны для вашей работы

Проблема	Белый Яр	Барсово	Солнечный
Меня не устраивает размер заработной платы	28,6%	30,0%	33,3%
Меня недооценивает руководство	0,0%	0,0%	8,3%
Меня никак не поощряют за хорошо выполненную работу	7,1%	10,0%	0,0%
У меня слишком большой объем работы	28,6%	20,0%	8,3%
Мне не предлагают участвовать в программах повышения квалификации	0,0%	20,0%	8,3%

Недостаток информации по направлению профессиональной деятельности	7,1%	10,0%	8,3%
Меня давно не повышали в должности	0,0%	0,0%	0,0%
Противоречивые указания руководства	14,3%	20,0%	16,7%
Срочные поручения, постоянная смена деятельности, невозможность сосредоточиться	50,0%	60,0%	25,0%
Отсутствие обратной связи с руководством	0,0%	0,0%	8,3%
Отсутствие обратной связи с коллегами	7,1%	20,0%	25,0%
Частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки	21,4%	10,0%	8,3%
Постоянное решение «чужих проблем» (выполнение работы за других)	42,9%	30,0%	41,7%
У нас в коллективе плохая психологическая атмосфера	7,1%	30,0%	33,3%
Затрудняюсь ответить	21,4%	20,0%	8,3%

Проблема	Всего по 3 поселениям	%
Меня не устраивает размер заработной платы	11	30,6%
Меня недооценивает руководство	1	2,8%
Меня никак не поощряют за хорошо выполненную работу	2	5,6%
У меня слишком большой объем работы	7	19,4%
Мне не предлагают участвовать в программах повышения квалификации	3	8,3%
Недостаток информации по направлению профессиональной деятельности	3	8,3%
Меня давно не повышали в должности	0	0,0%
Противоречивые указания руководства	6	16,7%

Срочные поручения, постоянная смена деятельности, невозможность сосредоточиться	16	44,4%
Отсутствие обратной связи с руководством	1	2,8%
Отсутствие обратной связи с коллегами	6	16,7%
Частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки	5	13,9%
Постоянное решение «чужих проблем» (выполнение работы за других)	14	38,9%
У нас в коллективе плохая психологическая атмосфера	8	22,2%
Затрудняюсь ответить	6	16,7%



6. Факторы, которые на Ваш взгляд сделают Вашу работу более привлекательной, повысят Вашу производительность труда

Факторы	Белый Яр	Барсово	Солнечный
Возможность продвижения по службе	0,0%	10,0%	8,3%
Оплата труда по результатам (дифференцированная заработная плата)	14,3%	0,0%	8,3%
Повышение заработной платы	50,0%	60,0%	66,7%
Гибкий график работы	0,0%	0,0%	25,0%
Справедливое распределение объемов работы	50,0%	50,0%	25,0%
Признание и одобрение со стороны руководства хорошо выполненной работы	14,3%	40,0%	25,0%
Возможность выполнять работу, которая создает условия для обучения и заставляет развивать (совершенствовать) свои способности	28,6%	60,0%	16,7%
Возможность выполнять сложную и ответственную работу	0,0%	0,0%	16,7%
Возможность выполнять работу, позволяющую думать самостоятельно	7,1%	10,0%	8,3%
Возможность обучения и повышения квалификации	21,4%	50,0%	50,0%
Работа без большого напряжения, стресса	57,1%	30,0%	25,0%
Хорошие отношения с коллегами по работе	7,1%	30,0%	41,7%
Хорошие отношения с непосредственным начальником	0,0%	10,0%	0,0%
Хорошие отношения с подчиненными	0,0%	0,0%	8,3%
Затрудняюсь ответить	0,0%	0,0%	8,3%

Факторы	Всего по 3 поселениям	%
Возможность продвижения по службе	2	5,6%
Оплата труда по результатам (дифференцированная заработная плата)	3	8,3%
Повышение заработной платы	21	58,3%
Гибкий график работы	3	8,3%
Справедливое распределение объемов работы	15	41,7%

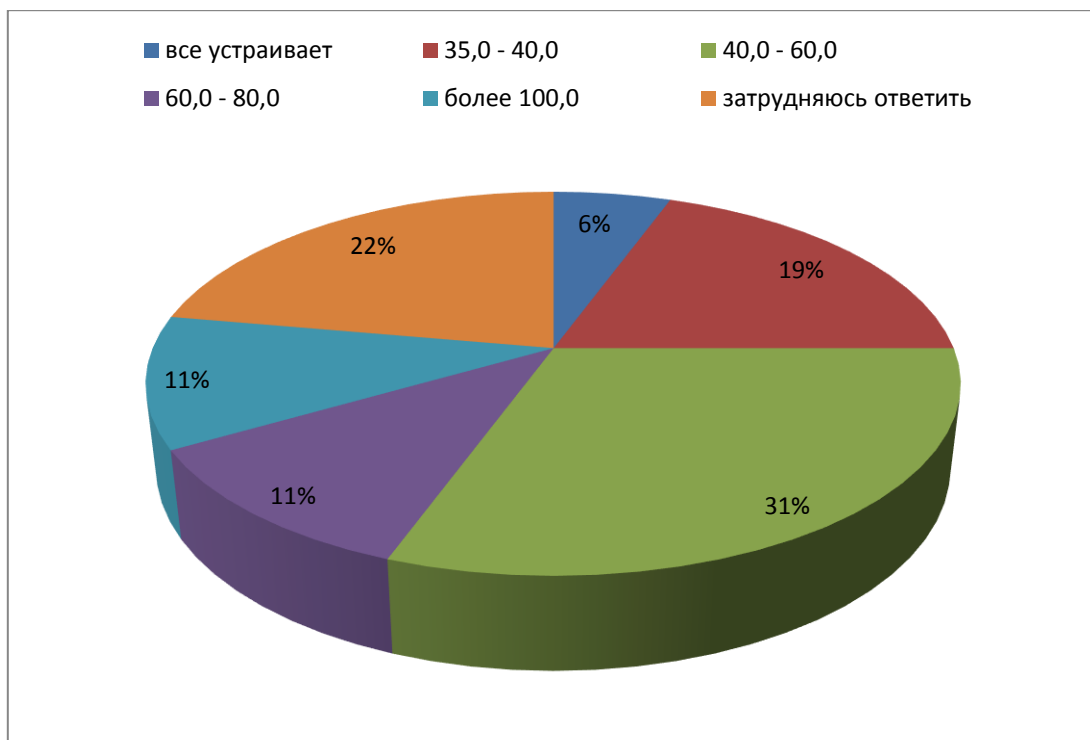
Признание и одобрение со стоны руководства хорошо выполненной работы	9	25,0%
Возможность выполнять работу, которая создает условия для обучения и заставляет развивать (совершенствовать) свои способности	12	33,3%
Возможность выполнять сложную и ответственную работу	2	5,6%
Возможность выполнять работу, позволяющую думать самостоятельно	3	8,3%
Возможность обучения и повышения квалификации	14	38,9%
Работа без большого напряжения, стресса	14	38,9%
Хорошие отношения с коллегами по работе	9	25,0%
Хорошие отношения с непосредственным начальником	1	2,8%
Хорошие отношения с подчиненными	1	2,8%
Затрудняюсь ответить	1	2,8%



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

	Белый Яр	Барсово	Солнечный
все устраивает	7,1%	0,0%	8,3%
35,0 – 40,0	14,3%	30,0%	16,7%
40,0 – 60,0	28,6%	50,0%	16,7%
60,0 – 80,0	0,0%	10,0%	25,0%
более 100,0	7,1%	0,0%	25,0%
затрудняюсь ответить	42,9%	10,0%	8,3%

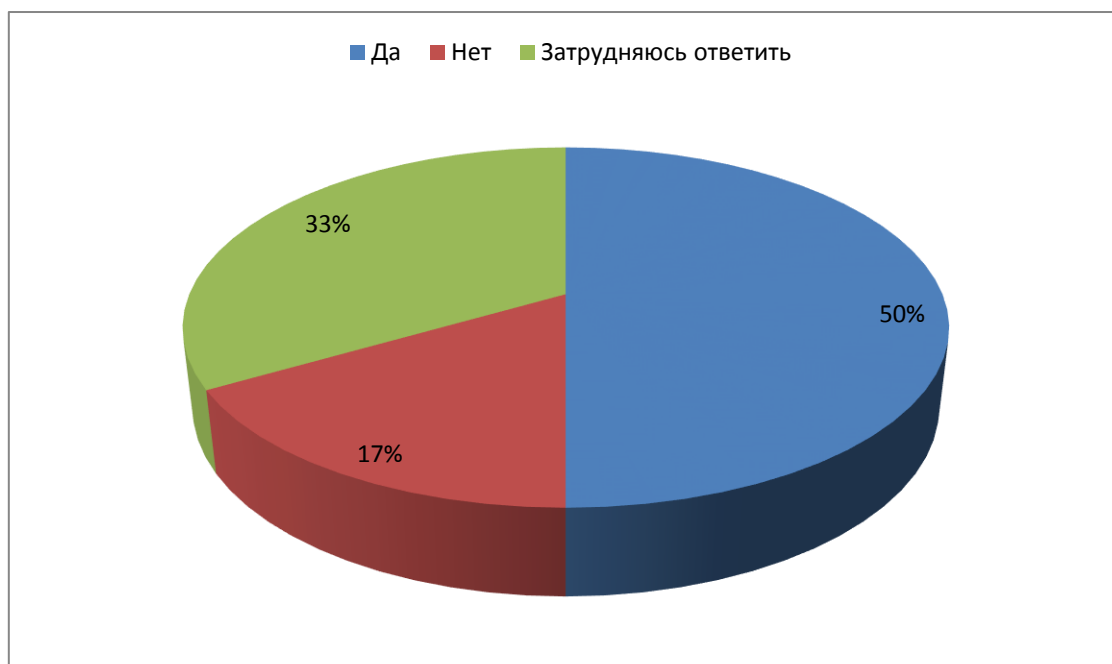
	Всего по 3 поселениям	%
все устраивает	2	5,6%
35,0 – 40,0	7	19,4%
40,0 – 60,0	11	30,6%
60,0 – 80,0	4	11,1%
более 100,0	4	11,1%
затрудняюсь ответить	8	22,2%



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

Вариант ответа	Белый Яр	Барсово	Солнечный
Да	35,7%	50,0%	66,7%
Нет	21,4%	20,0%	8,3%
Затрудняюсь ответить	42,9%	30,0%	25,0%

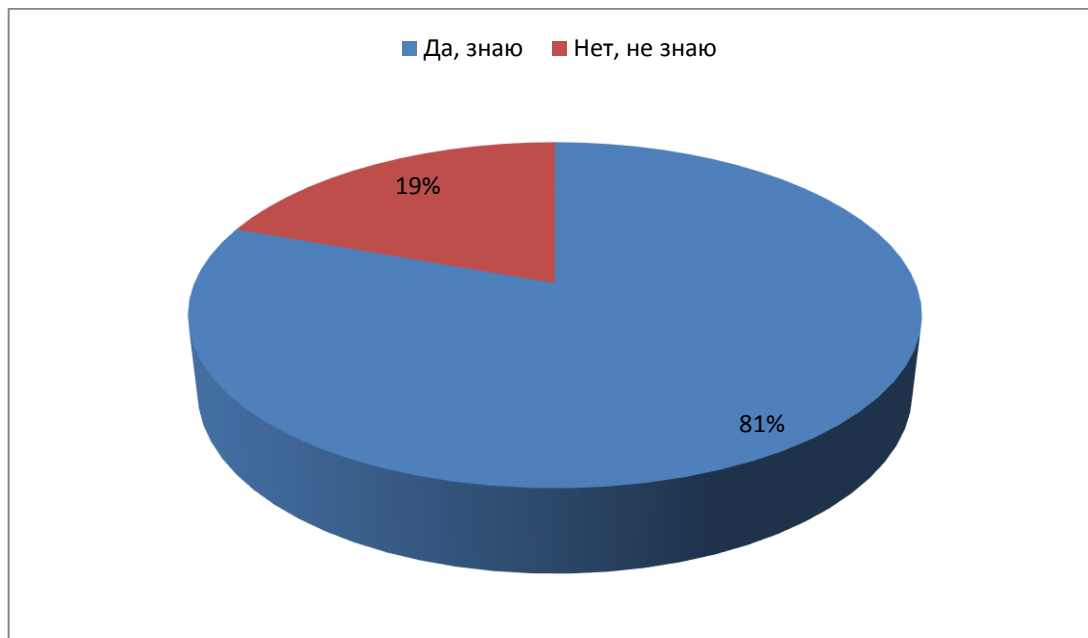
Вариант ответа	Всего по 3 поселениям	%
Да	18	50,0%
Нет	6	16,7%
Затрудняюсь ответить	12	33,3%



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

Вариант ответа	Белый Яр	Барсово	Солнечный
Да, знаю	71,4%	80,0%	91,7%
Нет, не знаю	28,6%	20,0%	8,3%

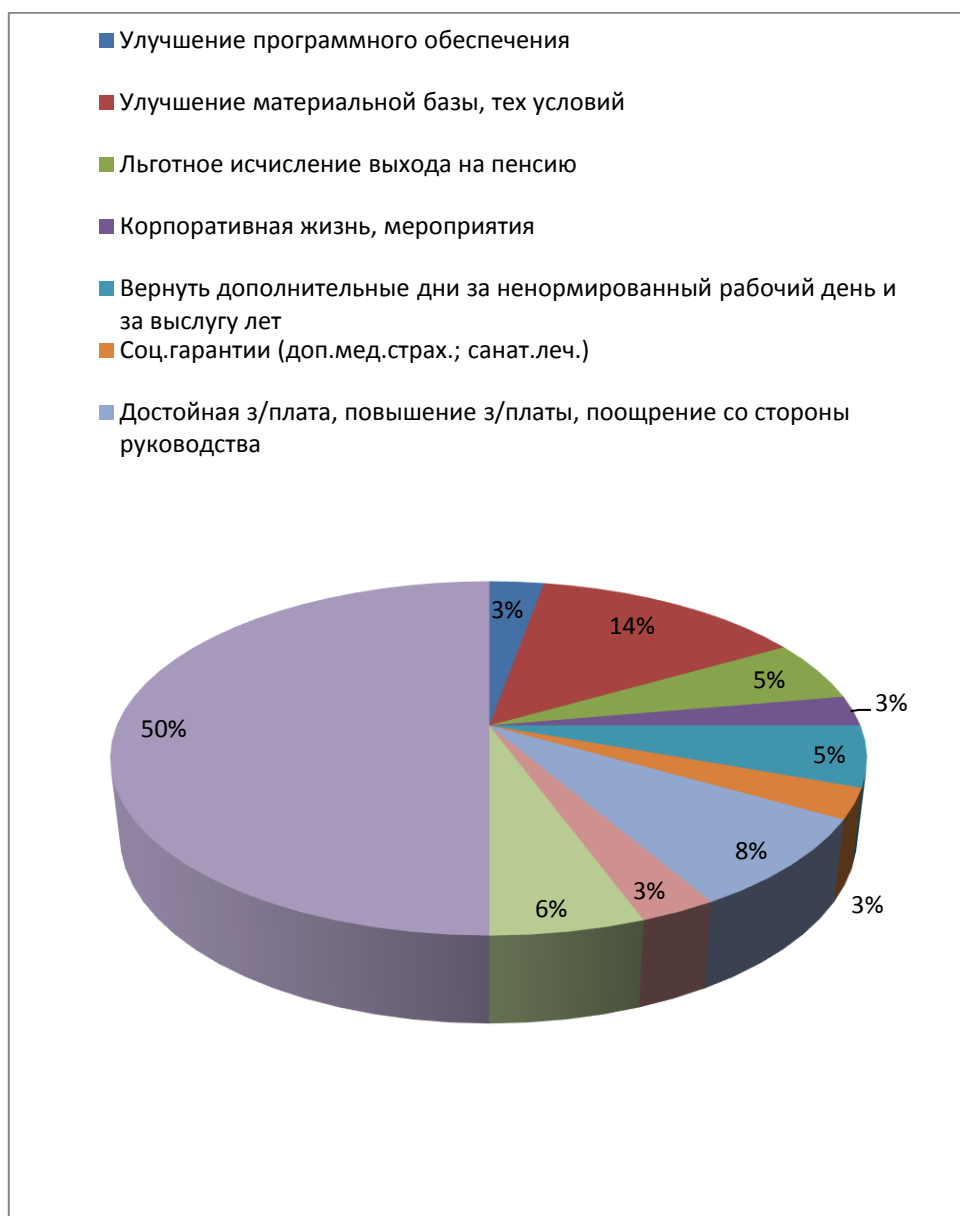
Вариант ответа	Всего по 3 поселениям	%
Да, знаю	29	80,6%
Нет, не знаю	7	19,4%



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

Вариант ответа	Белый Яр	Барсово	Солнечный
Улучшение программного обеспечения	7,1%	0,0%	0,0%
Улучшение материальной базы, тех условий	0,0%	20,0%	25,0%
Льготное исчисление выхода на пенсию	14,3%	0,0%	0,0%
Корпоративная жизнь, мероприятия	7,1%	0,0%	0,0%
Вернуть дополнительные дни за ненормированный рабочий день и за выслугу лет	14,3%	0,0%	0,0%
Соц.гарантии (доп.мед.страх.; санат.леч.)	0,0%	0,0%	8,3%

Достойная з/плата, повышение з/платы, поощрение со стороны руководства	0,0%	20,0%	8,3%
Проф.переподготовка	0,0%	0,0%	8,3%
Обмен опытом	0,0%	0,0%	16,7%
Нет предложений	57,1%	60,0%	33,3%



Анкета для выявления мотивации сотрудника

Пол М Ж

Возраст _____

Образование _____

Стаж работы в данной структуре _____

Занимаемая должность _____

Стаж в данной должности _____

Что Вы цените в своей
работе? _____

Вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было на
«подъеме» _____

Вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было наиболее
негативное _____

Какие причины могли бы побудить Вас к уходу с данной
должности? _____

Что, как Вам кажется, могло бы улучшить качество Вашей работы?

Как бы Вы изменили свою жизнь (и карьеру), если бы начинали все
сначала? _____

Каковы Ваши долгосрочные (основные) цели в жизни?

Как Вы оцениваете уровень заработной платы?

Каким образом Вы бы хотели реализовать свой карьерный рост?

Как Вы относитесь в работе Ваших коллег?

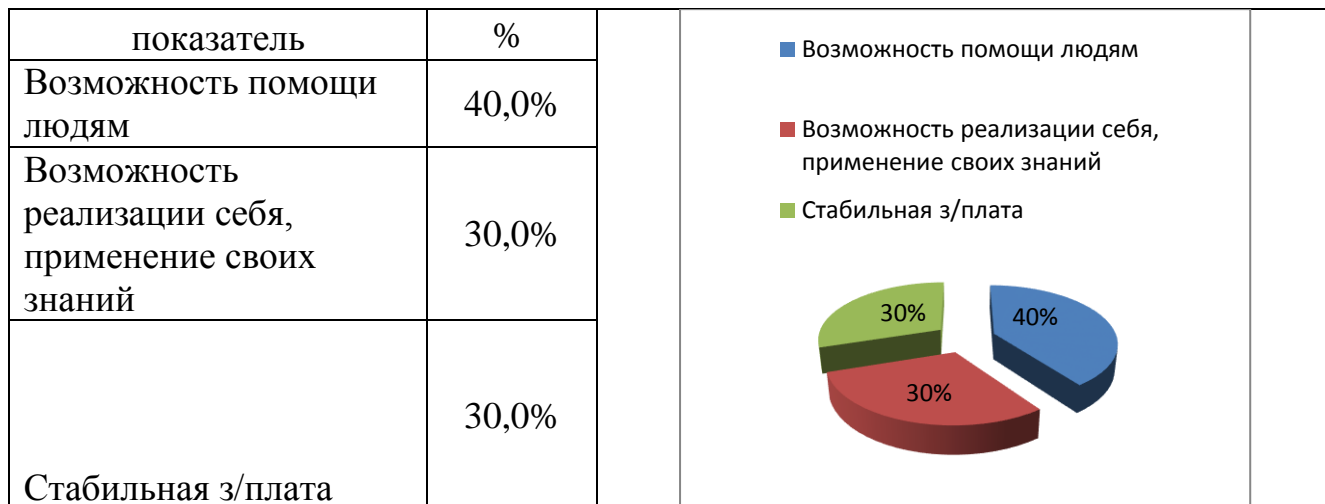
Когда Вы в последний раз повышали свою квалификацию?

Приложение 6

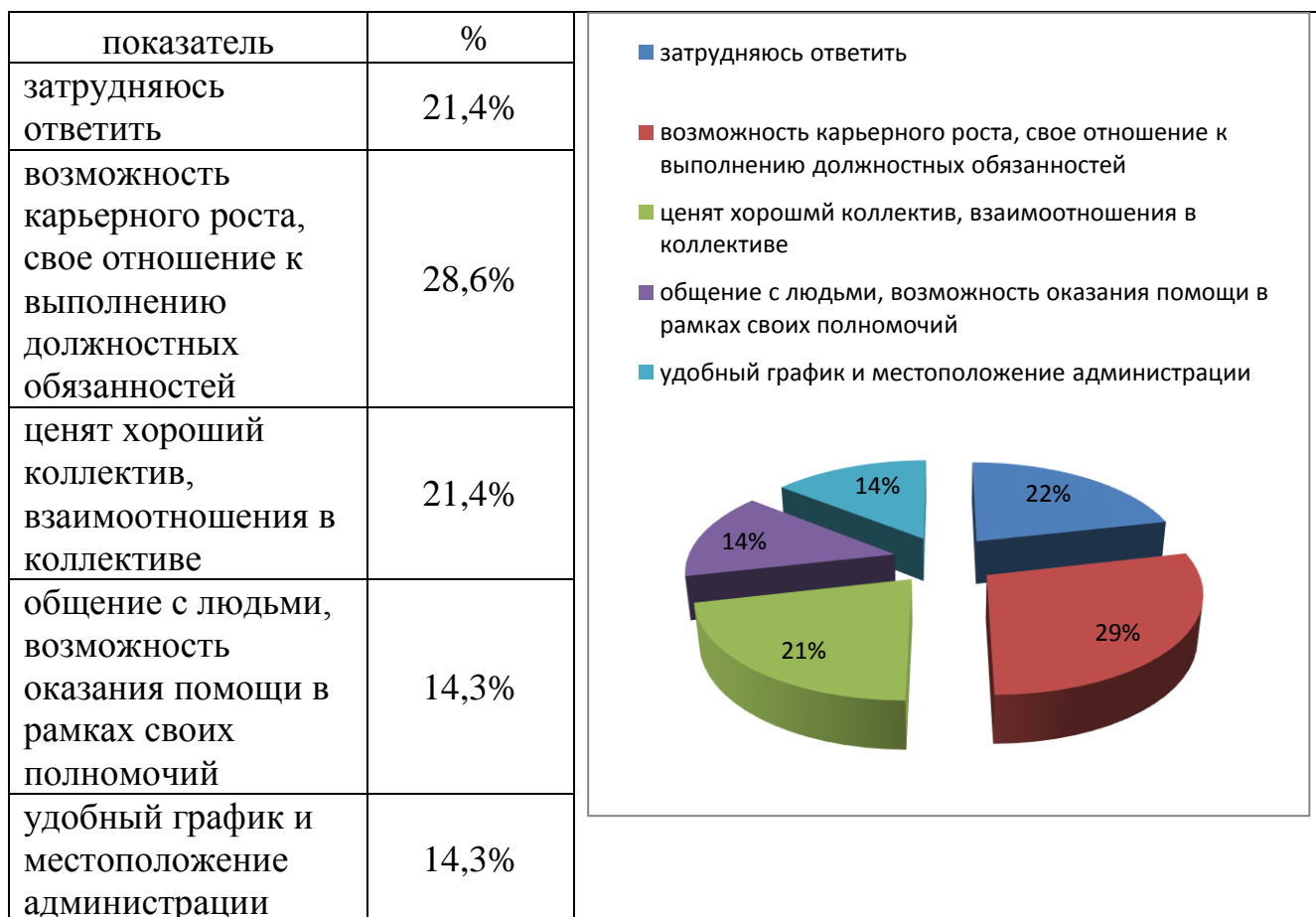
Результаты анкетирования по выявлению мотивации сотрудников

1. Что Вы цените в своей работе?

Городское поселение Барсово Сургутского района



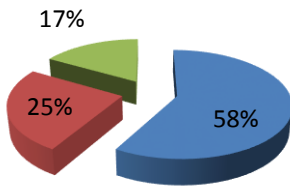
Городское поселение Белый Яр Сургутского района



Сельское поселение Солнечный Сургутского района

показатель	%
Стабильность, удобный график работы, местоположение администрации, условия работы	58,3%
Общение с гражданами, ответственное отношение к выполняемой работе	25,0%
Возможность проявить себя, карьерный рост	16,7%

- Стабильность, удобный график работы, местоположение администрации, условия работы
- Общение с гражданами, ответственное отношение к выполняемой работе
- Возможность проявить себя, карьерный рост



2. Вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было на «подъеме»

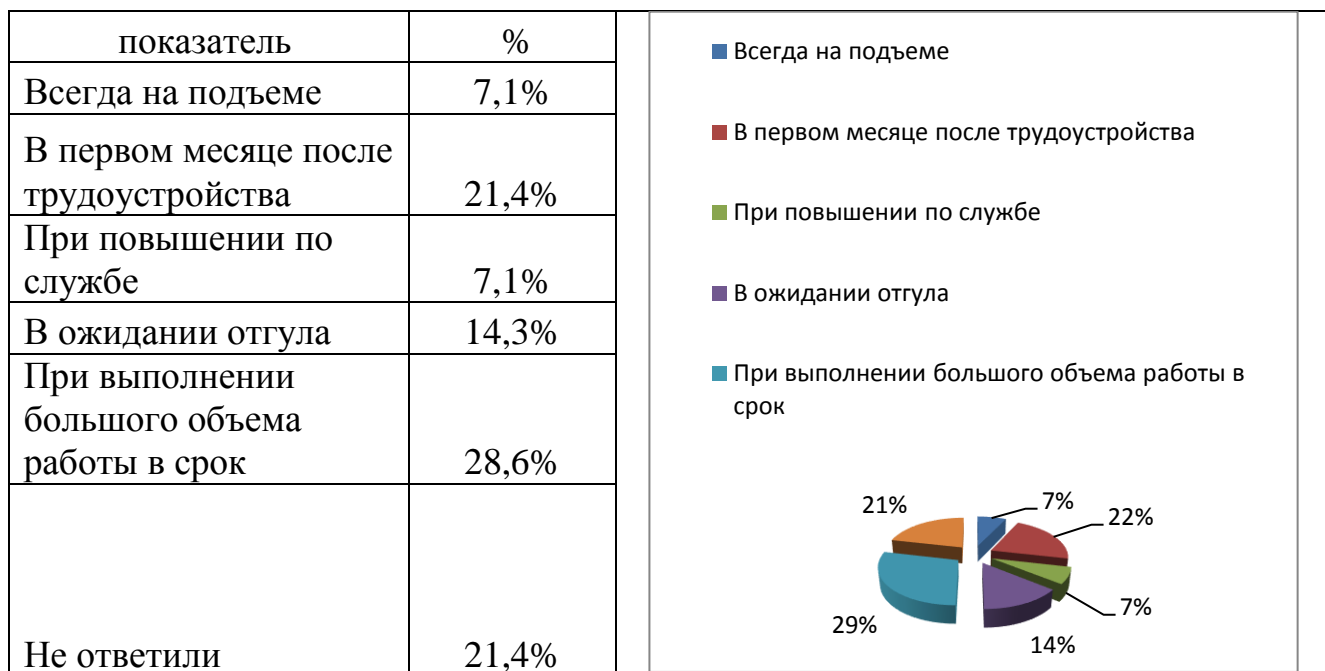
Городское поселение Барсово Сургутского района

показатель	%
Положительное разрешение сложной ситуации	20,0%
Отсутствие замечаний за выполненную работу	10,0%
Во время посещения мероприятий	10,0%
Не ответили	60,0%

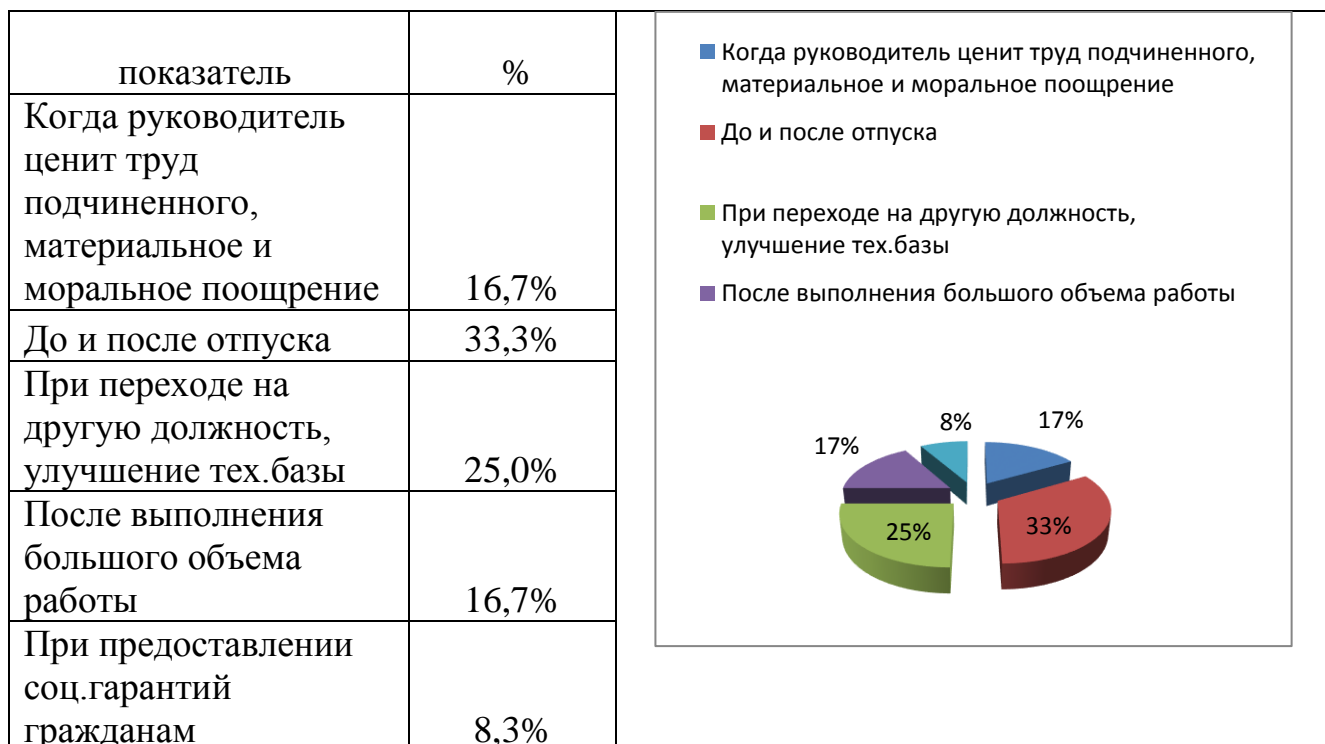
- Положительное разрешение сложной ситуации
- Отсутствие замечаний за выполненную работу
- Во время посещения мероприятий
- Не ответили



Городское поселение Белый Яр Сургутского района

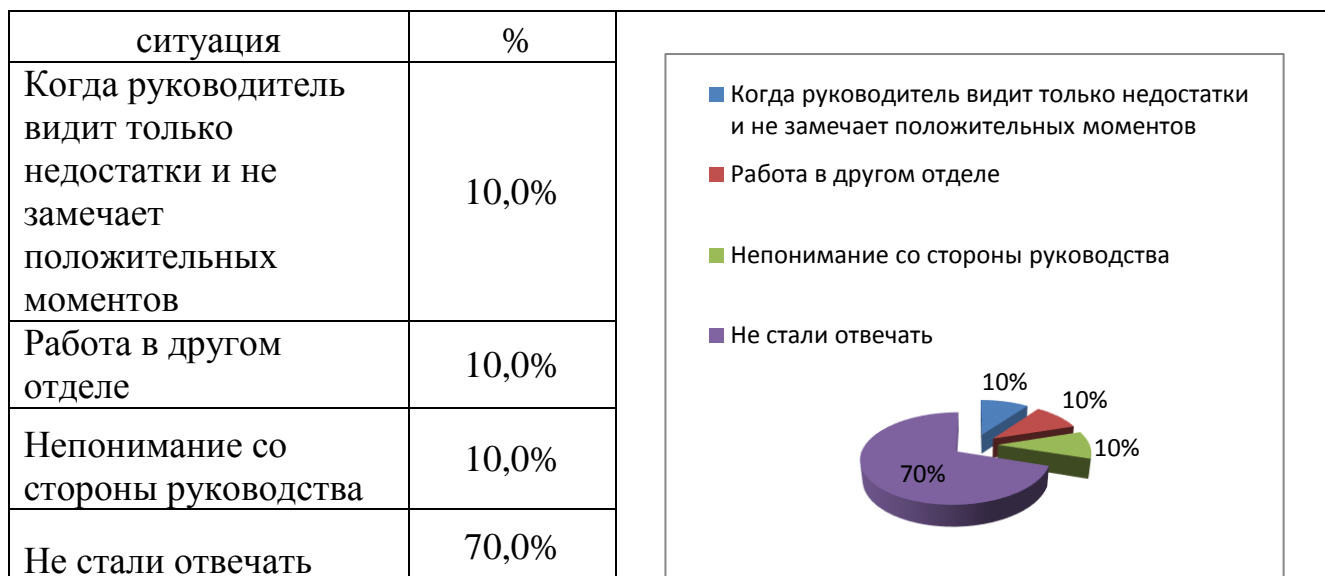


Сельское поселение Солнечный Сургутского района

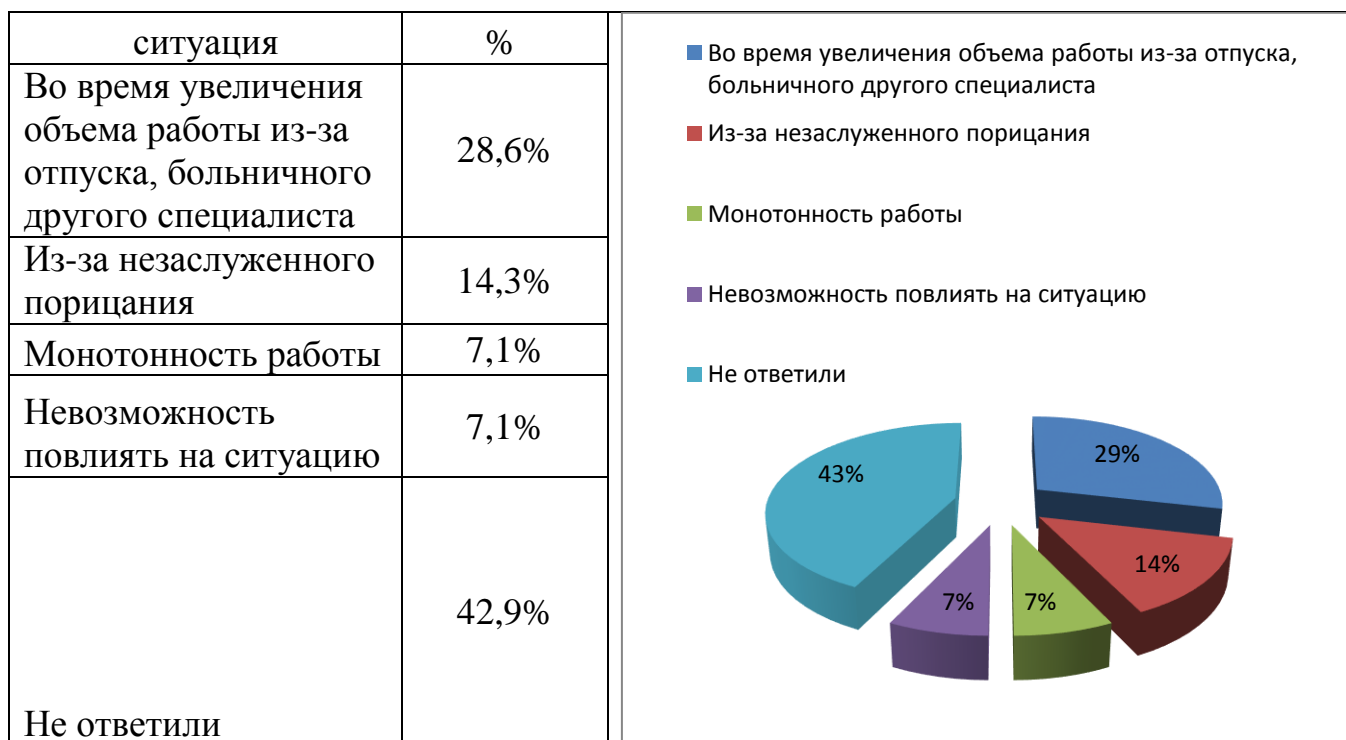


3. Вспомните ситуацию, когда Ваше отношение к работе было наиболее негативное

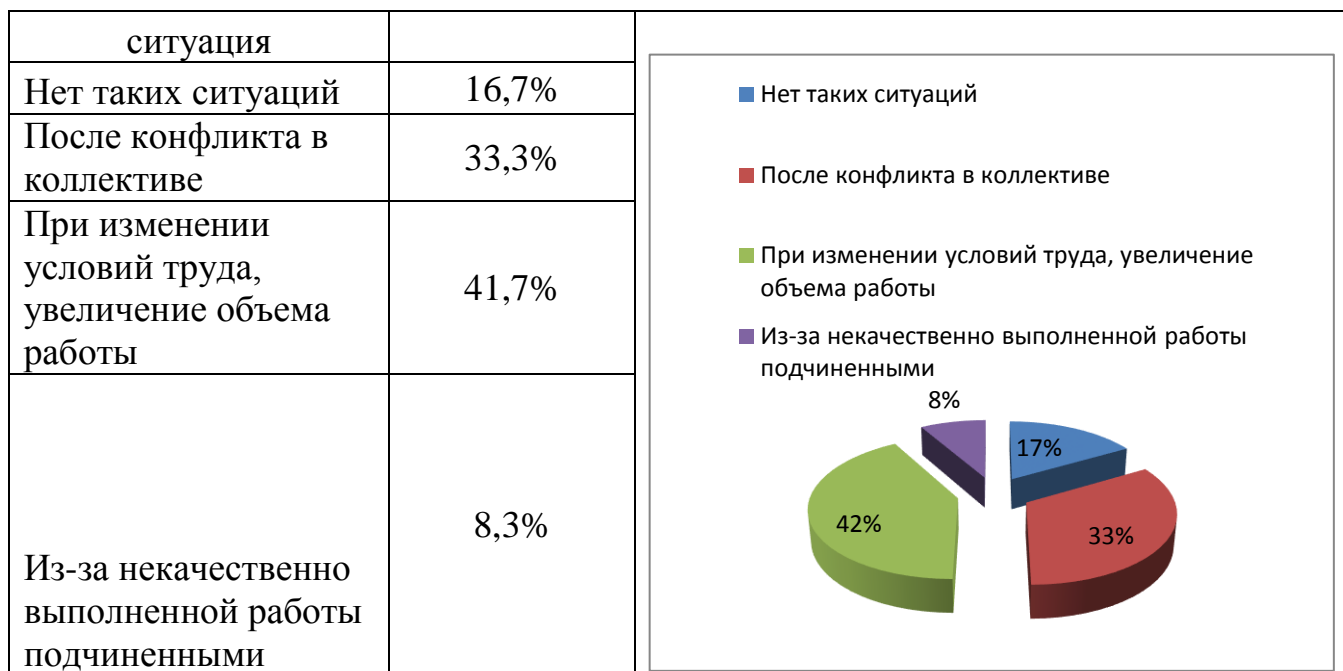
Городское поселение Барсово Сургутского района



Городское поселение Белый Яр Сургутского района

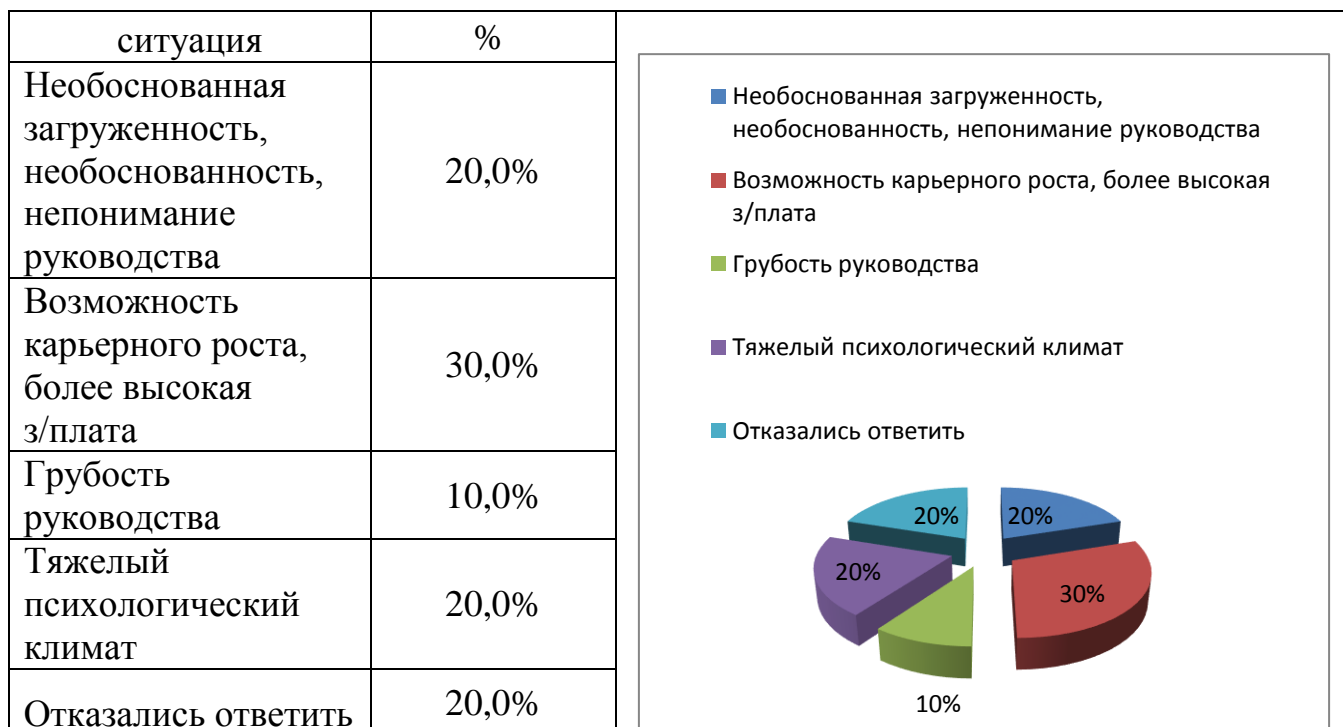


Сельское поселение Солнечный Сургутского района

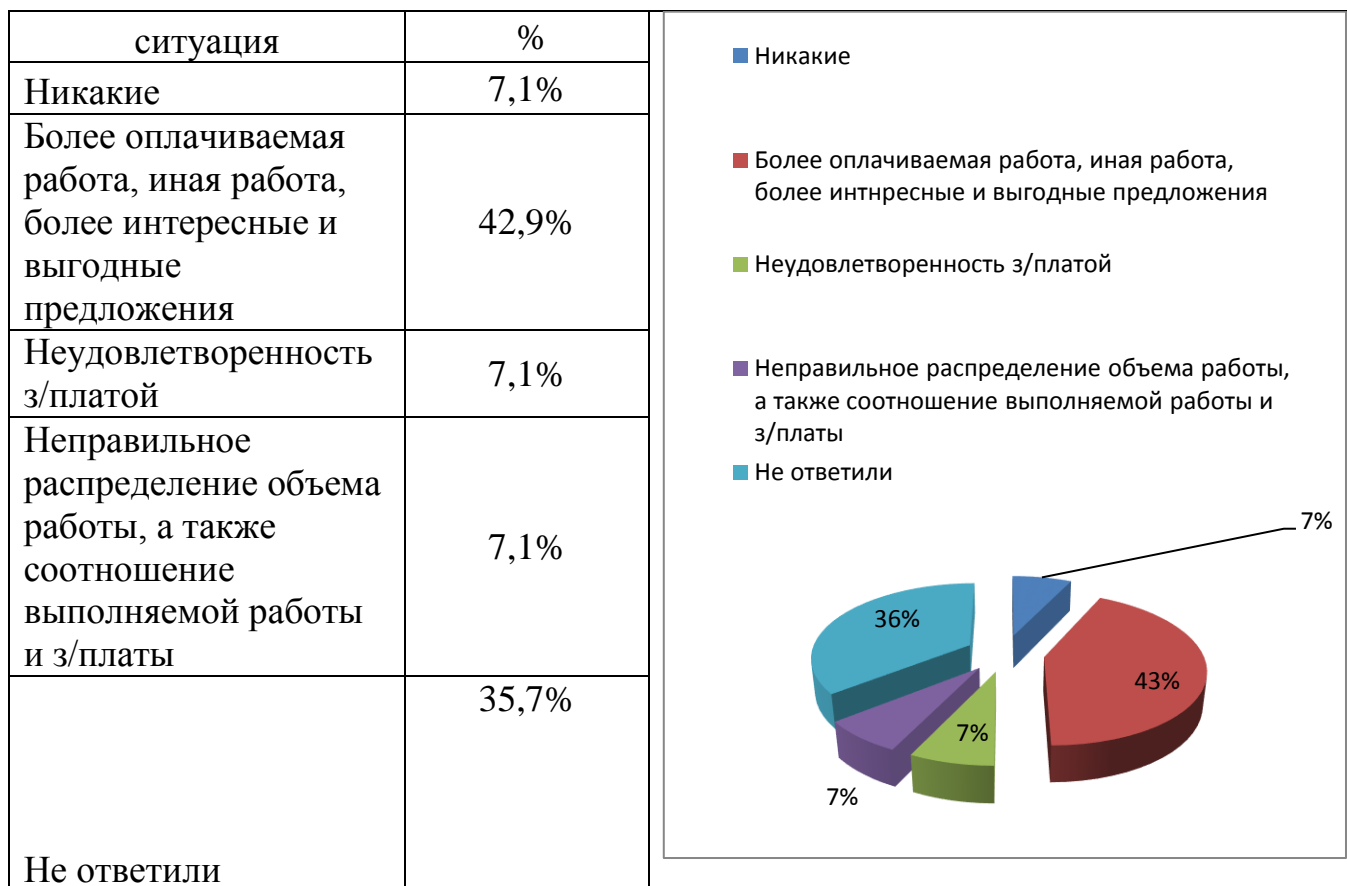


4. Какие причины могли бы побудить Вас к уходу с данной должности?

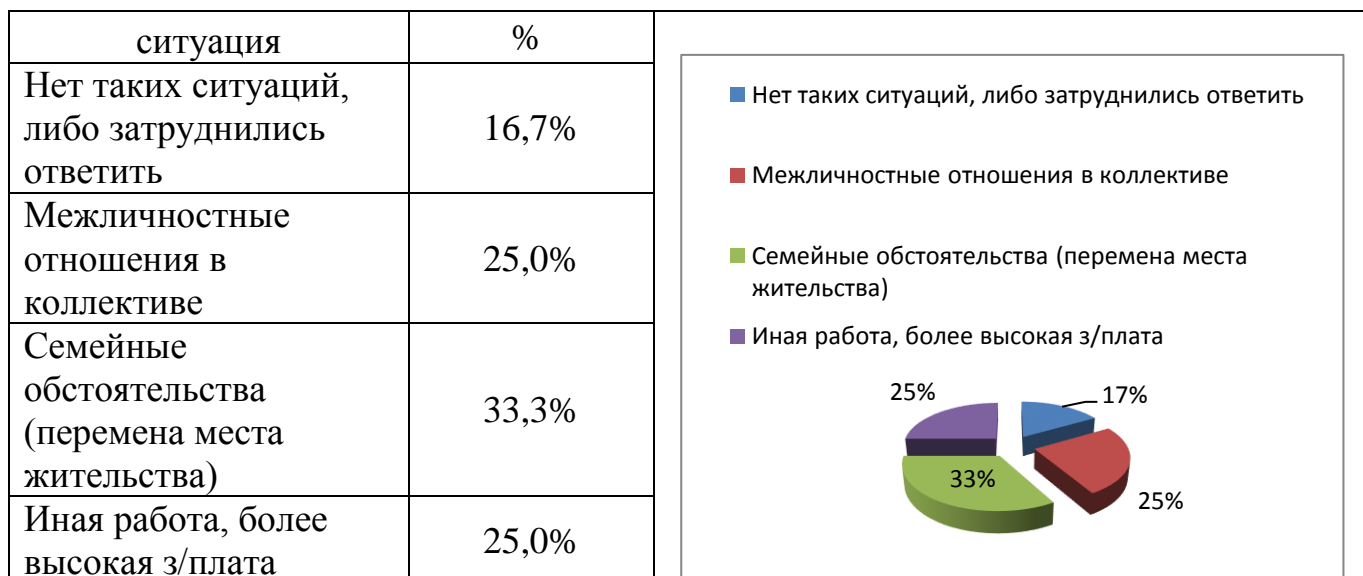
Городское поселение Барсово Сургутского района



Городское поселение Белый Яр Сургутского района

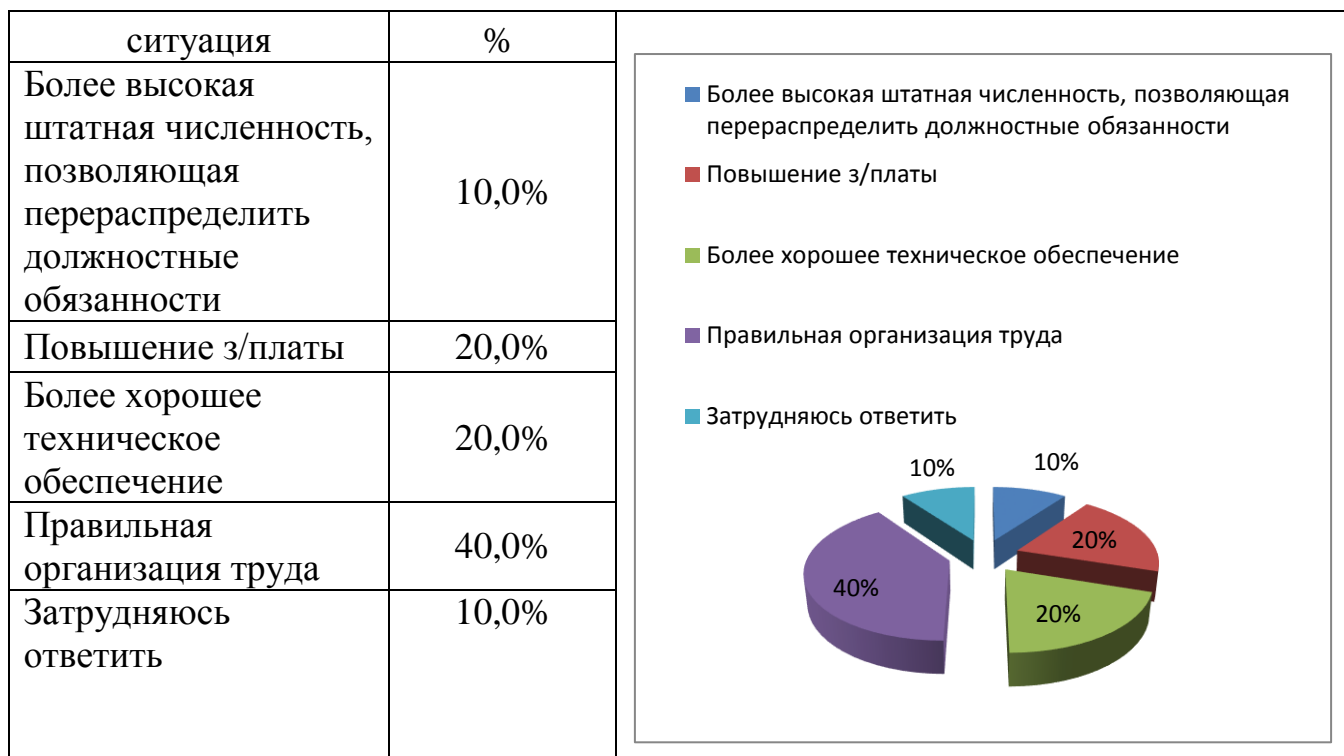


Сельское поселение Солнечный Сургутского района

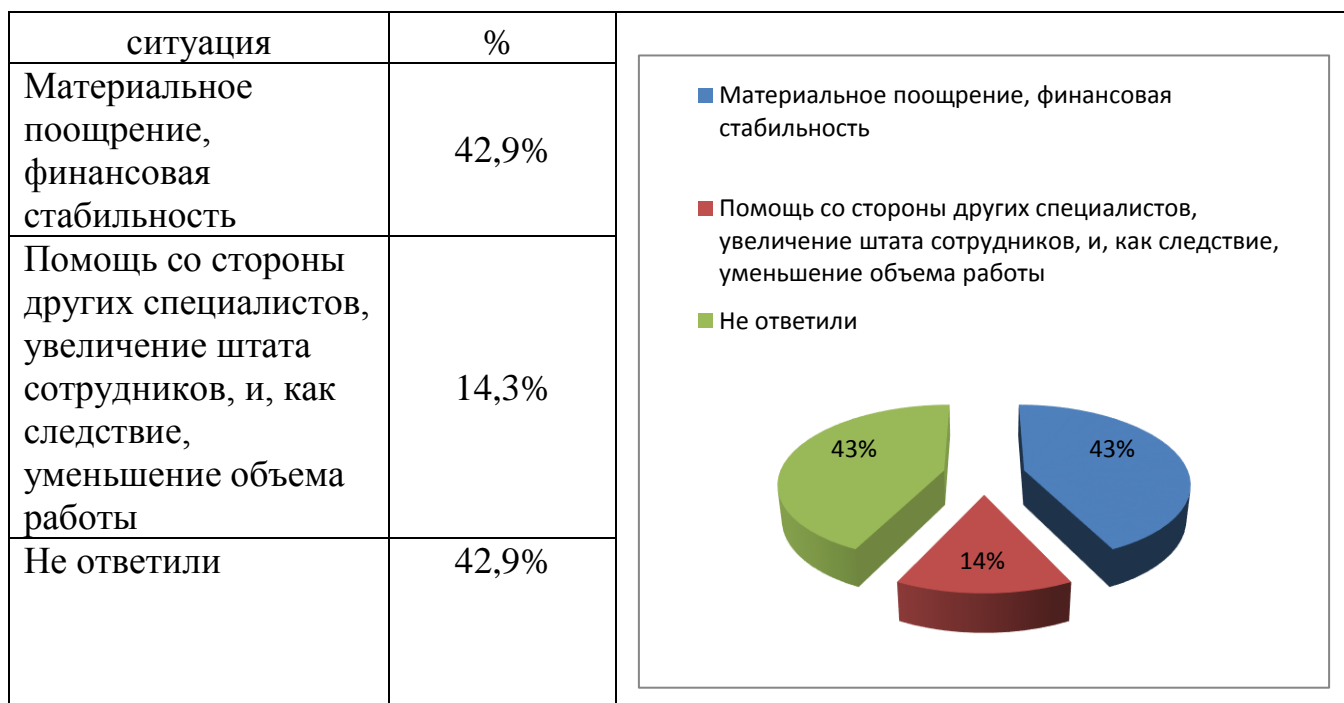


5. Что, как Вам кажется, могло бы улучшить качество Вашей работы?

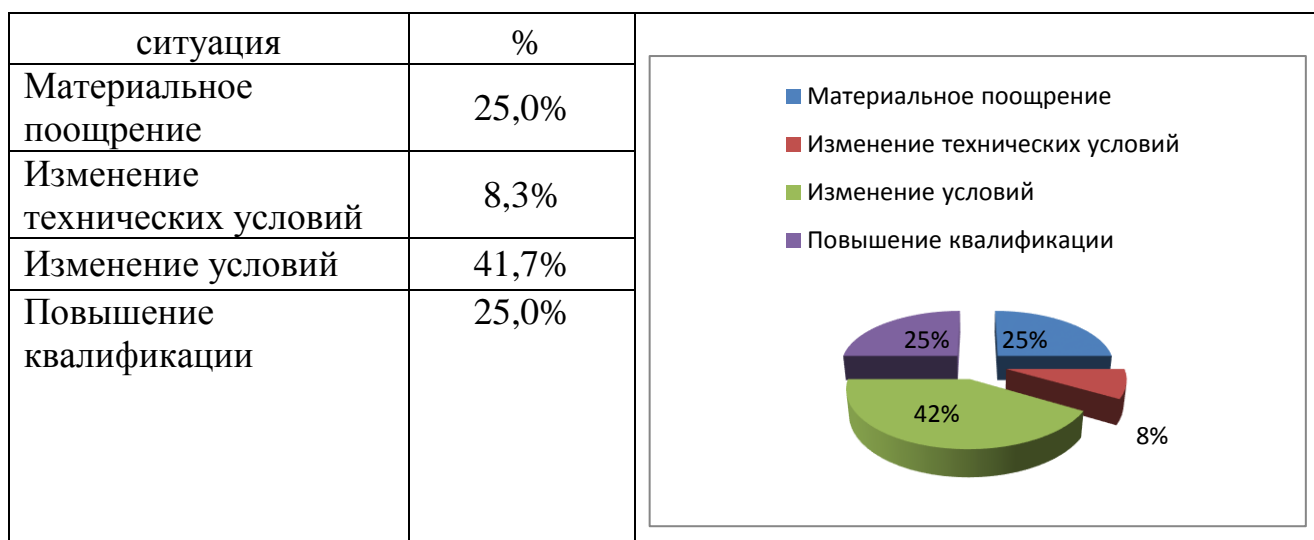
Городское поселение Барсово Сургутского района



Городское поселение Белый Яр Сургутского района

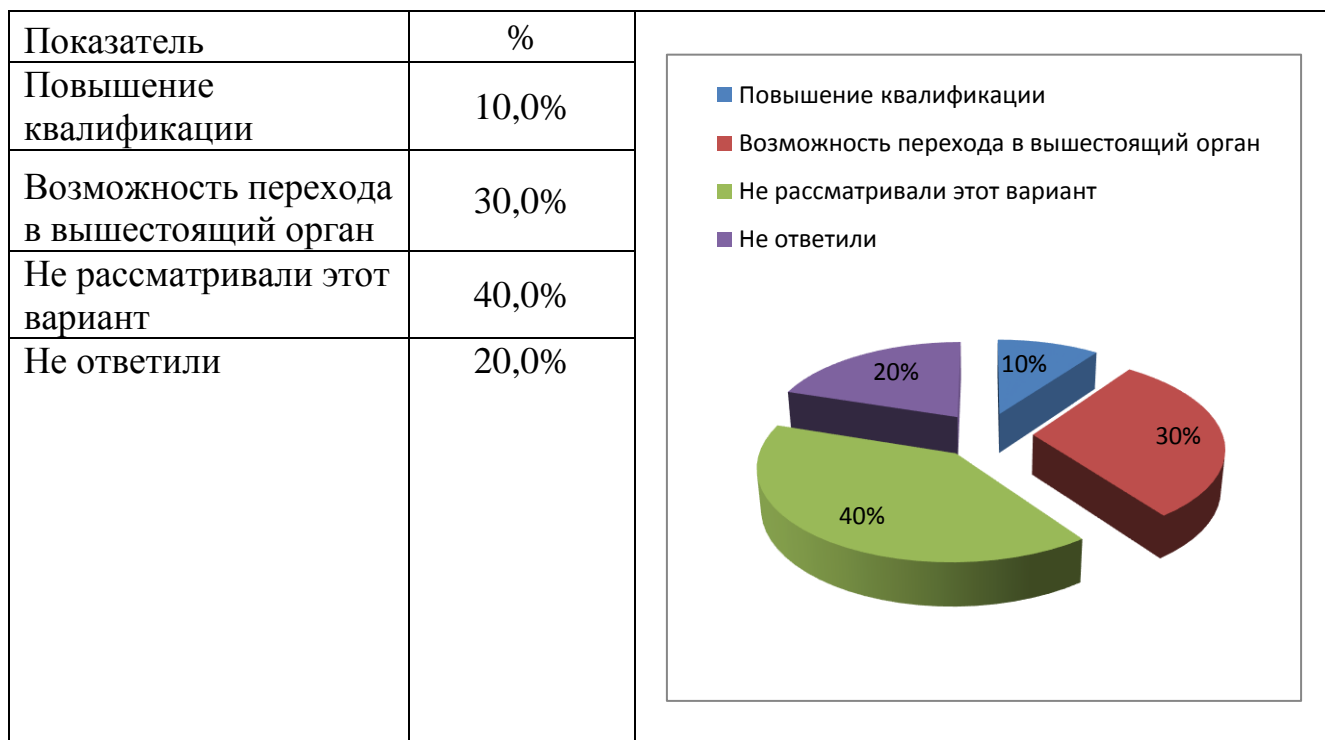


Сельское поселение Солнечный Сургутского района

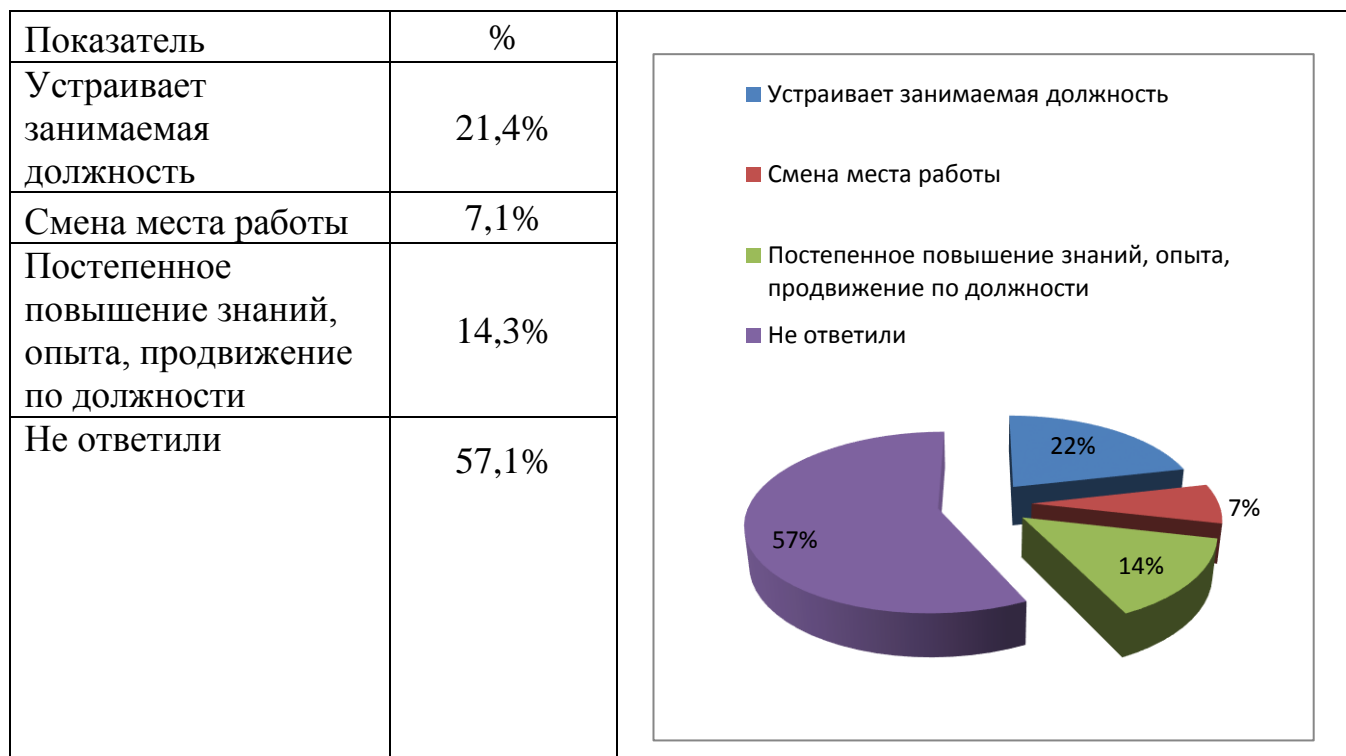


6. Каким образом Вы бы хотели реализовать свой карьерный рост?

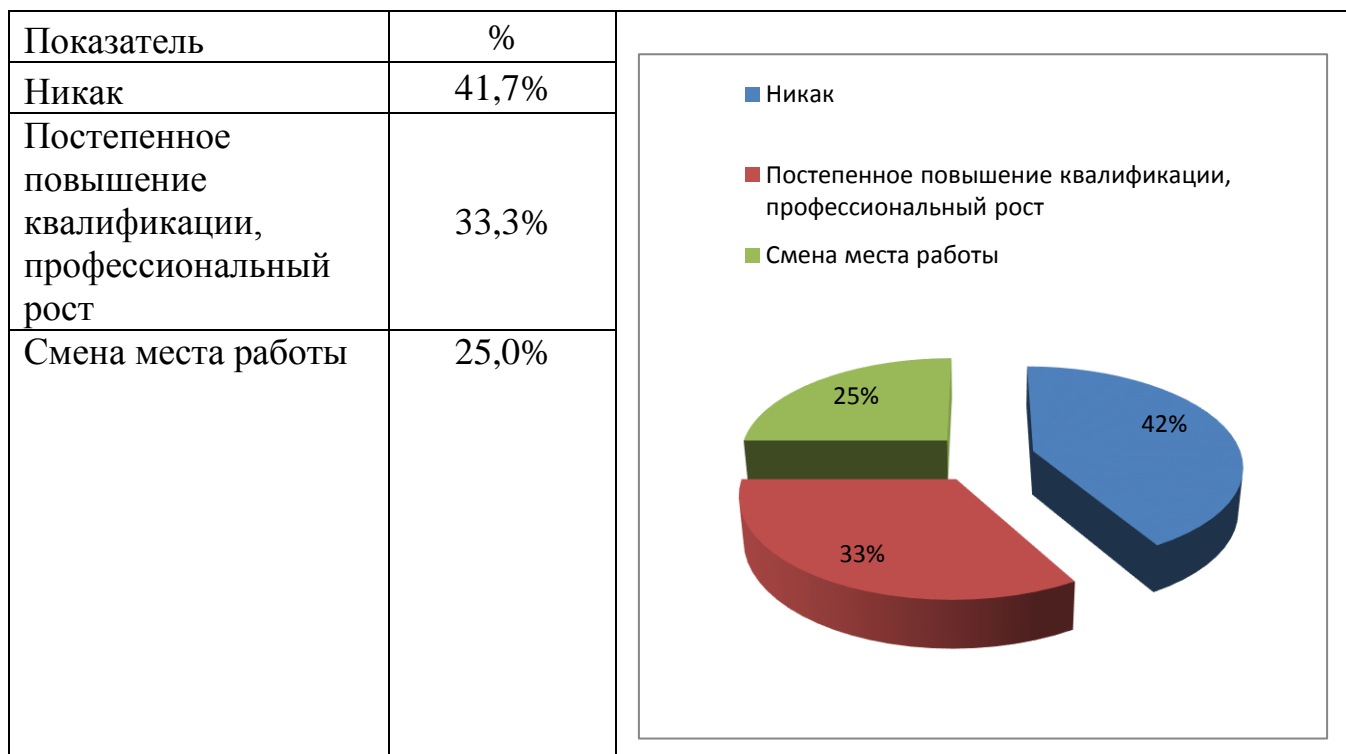
Городское поселение Барсово Сургутского района



Городское поселение Белый Яр Сургутского района



Сельское поселение Солнечный Сургутского района



Приложение 7

Анкета для определения видов стимулирования труда

Уважаемый коллега! Прочитайте список возможных поощрений и отметьте те, которые обычно используются по отношению к Вам. Затем отметьте такие поощрения, которые, по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще.

	Виды поощрений	Те, которые обычно применяют к Вам	Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
1	Похвала подчиненного (для руководителей)		
2	Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)		
3	Повышение оклада		
4	Премия		
5	Предложение более привлекательной работы		
6	Предложение более перспективной работы		
7	Предложение более престижной работы		
8	Перевод в более престижное подразделение		
9	Расширение полномочий		
10	Участие в принятии решений		
11	Улучшение условий работы		
12	Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)		
13	Благодарность руководителя		

14	Отгул, дополнительный отпуск		
15	Направление на учебу, повышение квалификации		
16	Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя		
17	Повышение по службе		
18	Направление в престижную командировку		
19	Фотография на доске почета		
20	Страхование жизни		
21	Медицинская страховка		
22	Дополнительная оплата к отпуску		
23	Оплата питания		
24	Оплата проезда / бензина		
25	Гибкий рабочий график		
26	Обращение к Вам за советом, консультацией		
27	Отдельный кабинет		
28	Перспективные задания		
29	Оплата курсов, обучения		

В заключение, пожалуйста, немного о себе:

Ваш пол? 1. Мужской 2. Женский

Ваш возраст? (число полных лет) _____

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

Ваше образование? 1. Наличие ученой степени 2. Высшее

3. Неоконченное высшее 4. Среднее специальное и ниже

Ваша должность? 1. Руководитель 2. Специалист

Приложение 8

Результаты анкетирования по определению видов стимулирования труда

Всего по трем поселениям (городское поселение Барсово, городское поселение Белый Яр, сельское поселение Солнечный):

Виды поощрений	Те, которые обычно применяют к Вам	Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
Похвала подчиненного (для руководителей)	36,1%	13,9%
Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)	19,4%	27,8%
Повышение оклада	5,6%	72,2%
Премия	30,6%	66,7%
Предложение более привлекательной работы	2,8%	30,6%
Предложение более перспективной работы	8,3%	36,1%
Предложение более престижной работы	2,8%	25,0%
Перевод в более престижное подразделение	0,0%	19,4%
Расширение полномочий	16,7%	19,4%
Участие в принятии решений	27,8%	13,9%
Улучшение условий работы	2,8%	61,1%
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)	30,6%	30,6%
Благодарность руководителя	30,6%	36,1%
Отгул, дополнительный отпуск	44,4%	47,2%
Направление на учебу, повышение квалификации	33,3%	47,2%
Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя	16,7%	22,2%
Повышение по службе	11,1%	30,6%
Направление в престижную командировку	0,0%	36,1%
Фотография на доске почета	0,0%	22,2%

Страхование жизни	2,8%	25,0%
Медицинская страховка	8,3%	19,4%
Дополнительная оплата к отпуску	25,0%	38,9%
Оплата питания	0,0%	16,7%
Оплата проезда / бензина	11,1%	25,0%
Гибкий рабочий график	8,3%	13,9%
Обращение к Вам за советом, консультацией	36,1%	2,8%
Отдельный кабинет	25,0%	5,6%
Перспективные задания	2,8%	19,4%
Оплата курсов, обучения	19,4%	36,1%

