

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

Факультет
«Экономика и управление»

Кафедра
«Государственное управление и
социология региона»

Направление подготовки

38.04.04
Государственное и муниципальное
управление

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему

**«Мотивация муниципальных служащих как условие повышения
эффективного муниципального управления»**

Студент гр.153ЭГм1

О.Н. Дементьева

Руководитель
к.с.н., доцент

В.Н. Ретинская

Нормоконтролер
к.с.н., доцент

И.А. Мурзина

Рецензент
Начальник Управления по
регулированию тарифов и
энергосбережению Пензенской области

Н.В. Клак

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

Заведующий кафедрой _____ С.И. Неделько

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

Секретарь ГЭК _____ И.А. Мурзина

ПЕНЗА 2018

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретико-методологические основы мотивации муниципальных служащих как фактора повышения эффективности муниципального управления.....	14
1.1 Понятие, сущность и содержание мотивации муниципальных служащих как способа повышения эффективности муниципального управления.....	14
1.2 Правовые аспекты мотивации муниципальных служащих.....	27
1.3 Анализ зарубежного опыта мотивации муниципальных служащих.....	35
2 Содержание и методы мотивации муниципальных служащих как фактора повышения эффективности муниципального управления.....	43
2.1 Основные методы и приемы мотивации муниципальных служащих.....	43
2.2 Опыт организации мотивации муниципальных служащих в муниципальных образованиях Пензенской области.....	55
2.3 Выявление основных факторов, оказывающих влияние на мотивацию муниципальных служащих (на основе социологического исследования).....	61
3 Основные направления совершенствования мотивации муниципальных служащих.....	71
3.1 Основные проблемы мотивации муниципальных служащих в современной России.....	71
3.2. Разработка направлений совершенствования мотивации муниципальных служащих.....	81
Заключение.....	93
Список использованных источников.....	98
Приложения.....	104

Введение

Актуальность темы исследования. Для успешного решения проблемы общественного развития, формирования правового государства и укрепления российской государственности необходимо решить ряд задач, в то числе, сформировать эффективную и отвечающую требованиям современного российского государства и общества систему государственного и муниципального управления. Современное российское законодательство определяет местное самоуправление в качестве одного из основополагающих принципов конституционного строя России. Этот принцип закреплён в первых строках Федерального закона № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [5], который действует на территории всего государства, являясь символом приближения власти к народу. В федеративном государстве, кроме дифференциации управления исходят из ветвей власти, выделяются также ее федеральный (центральный), региональный (по субъектам) и местный уровни власти. Необходимость функционирования местного уровня управления определяется в соответствии с тем, что ни федеральные, ни региональные органы власти не в состоянии качественно, эффективно и своевременно решить те проблемы, которые неизбежно возникают на муниципальном уровне. Для того, чтобы они могли быть решены быстро, эффективно и своевременно, само муниципальное управление должно обладать определенным уровнем развития.

Качество государственного и муниципального управления выступает одним из условий осуществления результативной государственной стратегии, направленной на совершенствование общественно-политических и социально-экономических условий жизни общества, повышения конкурентоспособности государства и его национальной безопасности. В свою очередь, гарантом обеспечения такого качества выступают сотрудники, осознающие роль и значимость муниципального управления и качественного исполнения своих

профессиональных обязанностей для реального улучшения положения вещей. После государственного и регионального управления управление муниципальное выступает в качестве той самой системы, которая призвана регулировать и обеспечить ход социально-экономических процессов в пределах конкретных муниципальных образований.

В свою очередь, функционирование системы местного самоуправления в новых социально-экономических условиях обуславливают необходимость решения органами муниципального управления сложнейших задач, что влечет за собой значительное усложнение и расширения сферы деятельности муниципального служащего, от продуктивности и профессионализма которого зависит качество муниципального управления и удовлетворенность граждан, проживающих в муниципальном образовании, качеством соответствующих процессов и услуг. В этой связи, гражданин, претендующий на должность в муниципальной службе, должен обладать определенным уровнем профессионального образования и иметь стаж работы, который соответствовал бы существующим квалификационным требованиям к той или иной муниципальной должности и позволял качественным образом решать основные профессиональные задачи. Благодаря профессиональному развитию муниципальных служащих формируется необходимый уровень их профессиональной компетенции и накапливается профессиональный опыт, необходимый для формирования качественного управленческого механизма не только на уровне государственного, но и в системе муниципального управления. В соответствии с этим муниципальный служащий должен обладать четкой и качественной мотивацией, направленной на получение заранее желаемого результата, постоянного профессионального роста и развития, формирования и совершенствования профессиональных умений и навыков, накопления специализированных знаний. Для того, чтобы привлекать таких сотрудников на муниципальную службу, необходимо обладать сформированным специфическим и действенным с учетом современных условий мотивационным и стимулирующим механизмом, который в любых

условиях выступал бы как гарантия высокопрофессиональной и результативной работы.

В свою очередь, при формировании такого механизма, важно помнить, что муниципальный уровень управления персоналом представляет собой умение набрать, подготовить, сохранить квалификационную рабочую силу в таком виде, чтобы при осуществлении функций и реализации целей работы органа власти, достигнуть наибольшего результата и экономии. Характерные черты мотивационной основы муниципальных служащих заключаются в том, что созданные учения, касающиеся труда сотрудников торговых и производственных структур, коммерческой сферы в целом, в данном случае неплодотворны.

В системе муниципального, как и государственного управления существует своеобразная регламентация должностных отношений, неясность определения окончательных итогов работы, лишение явной связи среди трудовой отдачей работников и размерами приобретаемой ими заработной платы. Одновременно следует учитывать и особенности характера труда: если занятый в гражданских структурах человек работает на себя, то государственный или муниципальный служащий выполняет определенные функции, «отчуждает» себя в профессии, реализуя волю государства, а не свою собственную. В процессе профессиональной деятельности в органах местного самоуправления, в отличие от занятости рядовых граждан, определенным образом ограничиваются также личные права и свободы. Ярким примером этого выступает запрет на занятия предпринимательской деятельностью, общепринятый на уровне муниципальной службы. Другим социально значимым ограничением является абсолютный запрет муниципальному служащему на использование преимуществ должностного положения для предвыборной агитации, а также для агитации по вопросам референдума. Кроме того, запрещается муниципальному служащему использовать свое должностное положение в интересах политических партий, религиозных и других общественных объединений, а также публично выражать отношение к

указанным объединениям в качестве муниципального служащего. Это ставит муниципальных служащих в особые условия работы и формирования мотивации, формируя собственные элементы, механизмы и характеристики, свойственные сфере трудовых правоотношений, профессионального развития и самосовершенствования. И мотивация муниципального служащего в данном случае играет одну из важнейших ролей.

В соответствии с этим в процессе выполнения магистерской диссертации определены особенности содержания и формирования качественного и эффективного механизма мотивации профессиональной деятельности и развития муниципального служащего.

Научная проблема исследования определяется наличием противоречия между значимостью эффективной системы мотивации профессиональной работы и роста муниципального служащего и отсутствием эффективных механизмов и проверенных инструментов ее формирования.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретико-методологические основы исследования понятия и сущности мотивации изложены в работах, посвященных исследованию организации муниципального управления и муниципальной службы в соответствии с законодательством Российской Федерации (Абрамова Н.Р. «Проблемы организации местного самоуправления в Российской Федерации», Андреев А.Ф. «Муниципальное право Российской Федерации», Антропова Ю.Ю. «Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе», Баранова Н.А. «Правовые аспекты муниципальной службы», Баринова М.А. «Государственная и муниципальная служба», Кабашов С.Ю. «Местное самоуправление и муниципальная служба в системе властных отношений» и ряд других). Важными для написания диссертационного исследования стали работы, посвященные определению особенностей методов и приемов мотивации муниципальных служащих (Власов Н.В. «Организация государственной и муниципальной службы», Кабашов С.Ю. «Местное самоуправление и муниципальная служба в системе властных отношений», Муравченко В.Б.

«Институт муниципальной службы»), а также монографии и публикации периодической печати, материалы которых позволили обобщить зарубежный и отечественный опыт особенностей и практических приемов повышения эффективности мотивации муниципальных служащих (Антропова Ю.Ю. «Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе», Алимгафарова А. Р. «Повышение престижа и социальной привлекательности государственной гражданской службы в российском обществе», Аслаханова С. А., Ялмаев Р. А., Эскиев М. А. «Управление мотивацией деятельности муниципальных служащих», Малик Е.Н., Мельников А.В. «Специфика управления кадровым потенциалом муниципального образования в условиях реформы местного самоуправления», Меркулов П.А., Караджова М.Н. «Кадровое обеспечение муниципальных органов власти в контексте проблемы реформирования местного самоуправления», Парфенова О.Н. «Система мотивации гражданских служащих: опыт Российской Федерации и механизмы, используемые за рубежом», Пронкин С.В., Петрунина О.Е. «Государственное и муниципальное управление зарубежных стран», Сейтмухаметова М.В. «Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих»).

Объект исследования – совокупность общественно-политических, нормативно-правовых, организационных, методологических условий и факторов, определяющих особенности профессиональной деятельности и профессионального развития муниципального служащего.

Предмет анализа – мотивация муниципальных служащих как ведущий инструмент профессионального развития и совершенствования.

Цель работы – разработка направлений совершенствования мотивации муниципальных служащих с учетом их профессиональной деятельности и современного состояния муниципального управления в Российской Федерации.

Для достижения цели в работе были поставлены и решены соответствующие задачи:

- 1) определить понятие, сущность и содержание мотивации

муниципальных служащих как способа повышения эффективности муниципального управления;

2) охарактеризовать правовые аспекты мотивации муниципальных служащих;

3) провести анализ зарубежного опыта мотивации муниципальных служащих;

4) проанализировать основные методы и приемы мотивации муниципальных служащих;

5) изучить опыт организации мотивации муниципальных служащих в муниципальных образованиях Пензенской области;

6) на основе социологического исследования выявить основные факторы, оказывающие влияние на мотивацию муниципальных служащих;

7) в соответствии с проведенным исследованием определить основные проблемы мотивации муниципальных служащих в современной России;

8) разработать направления совершенствования механизмов и методов мотивации муниципальных служащих.

При подготовке исследования использованы методы анализа, синтеза, обобщения научных исследований, учебной литературы, материалов официальной статистики, публикаций в периодической печати, наблюдение, социологическое исследование.

Гипотеза исследования: реализация комплексного подхода к разработке эффективных инструментов и механизмов мотивации муниципальных служащих позволит оптимизировать систему муниципальной службы, будет способствовать повышению качества труда и развитию стремления к профессиональному развитию.

Эмпирическая база исследования представлена данными социологического исследования, проведенного автором работы в виде анкетирования муниципальных служащих Пензенской области (выборка – случайная, репрезентативная – муниципальные служащие Пензенской области. Численность респондентов – 100 человек)

Научная новизна работы определяется обобщением теоретического и практического материала, позволяющего оценить роль и значение мотивации муниципальных служащих как инструмента повышения качества муниципального управления и повышения доверия граждан.

Теоретическая значимость исследования характеризуется тем, что выявленные закономерности и полученные результаты расширяют и углубляют сферу научного познания в области муниципального управления, расширяя прикладное значение оптимизации системы муниципальной службы и муниципального управления посредством повышения эффективности мотивации муниципальных служащих. Результаты исследования могут быть использованы при дальнейшем научном рассмотрении проблемы.

Практическая значимость диссертационного исследования определяется в возможности использования сделанных выводов и полученных результатов для совершенствования системы мотивации служащих в муниципальных образованиях Пензенской области.

Положения, выносимые на защиту:

1. Определено понятие, сущность, значение и особенности мотивации муниципальных служащих как важного инструмента оптимизации и повышения эффективности использования муниципальной службы в организации муниципального управления.

2. Охарактеризованы особенности использования методов материальной и нематериальной мотивации в системе муниципальной службы.

3. Проанализирована зарубежная практика формирования мотивации муниципальных служащих.

4. Разработано, сформулировано и обосновано содержание методов и приемов, характерных для использования мотивации муниципальных служащих с точки зрения особенностей организации их трудовой деятельности и профессионального развития.

5. На основе обобщения результатов наблюдения, анализа нормативно-правовой базы сделаны выводы об особенностях мотивации труда и

профессионального развития муниципальных служащих Пензенской области. проведенное исследование особенностей процесса прохождения муниципальной службы в Пензенской области в силу ее значимости и необходимости формирования определенного престижа и авторитета в общества наряду с созданием эффективных механизмов мотивации свидетельствует о том, что работа в данном направлении активно ведется. Принимаемые нормативно-правовые акты, разрабатываемые положения, рекомендации, модельные кодексы призваны усовершенствовать мотивацию муниципальных служащих и дать ей верное направление развития.

6. Разработана методика проведения социологического исследования, направленного на выявление мнения муниципальных служащих Пензенской области о состоянии и уровне системы мотивации качества труда и профессионального развития на их рабочих местах. проведенный анализ содержания, методов и приемов мотивации муниципальных служащих, особенностей построения мотивации муниципальных служащих в муниципальных образованиях Пензенской области, а также результаты проведенного социологического исследования позволили определить наиболее действенные мотивы для данной группы служащих и перспективные направления мотивации в целях ее совершенствования.

7. В качестве направлений совершенствования мотивации служащих муниципальных образований Пензенской области предложены:

– направления повышения престижа муниципальной службы посредством агитации положительных сторон муниципального управления и муниципальной службы в целом, проведения различных профессиональных конкурсов, присвоения корпоративных наград на уровне отдельных муниципальных структур, вовлечение представителей общественности в разработку и присвоение таких наград, придание гласности подобным мероприятиям;

– снижения уровня коррумпированности муниципальных служащих;

– повышение эффективности связей с представителями общественности,

населением муниципального образования на основе организации личного приема граждан и представителей юридических лиц; активной работы по приему письменных заявлений и обращений; обеспечения современных каналов связи (сайты, блоги);

– повышение внимания к работе муниципального служащего над собственным имиджем, поскольку формирование непосредственного имиджа начинается с уровня личных качеств: профессионализм, грамотность, коммуникабельность, вежливость в общении с людьми, умение принимать оперативные и грамотные решения, высокий уровень самоотдачи в работе, заинтересованность в работе, соблюдение этических норм, корректность, требовательность к себе, внешний вид, грамотная речь и соответствующие манеры – вот те качества, которые выступают основой формирования имиджа муниципального служащего на личном уровне;

– вовлечение общественности в обсуждение и решение муниципальных проблем и вопросов местного значения;

– разработка кодексов чести муниципального служащего;

– принятие присяги при поступлении на муниципальную службу;

– разработка макета и последующее ношение значка «Муниципальный служащий...»;

– активное вовлечение муниципальных служащих в общественные, культурные, спортивные массовые мероприятия, проходящие в муниципальных образованиях;

– разработка и реализация муниципальных проектов и программ, направленных на поддержку социального статуса муниципального служащего, информационного обеспечения и развития муниципального управления, повышения открытости муниципальных органов власти, противодействие коррупции, разработку административных регламентов и критериев качества оказания муниципальных услуг, показателей оценки эффективности работы муниципальных служащих;

– повышение внимания к уровню образования, профессионального

развития, условий работы и жизни муниципальных служащих сельских поселений;

- продолжение работы по формированию резерва муниципальных служащих в Пензенской области;

- изучение и применение опыта вовлечения в муниципальное образование молодежи.

Совокупность предложенных направлений совершенствования работы в области формирования мотивации качественной и эффективной работы и профессионального развития муниципальных служащих в Пензенской области выступает одним из направлений повышения престижа муниципальной службы, формирования активной гражданской позиции молодого поколения, обеспечения вовлечения его в систему муниципального управления, повышения качества образования муниципальных кадров, использования программных и проектных технологий для совершенствования системы мотивации труда и профессионального развития муниципальных служащих.

Структура работы обусловлена целью и задачами, сформулированными перед проведением исследования: во введении обозначена его актуальность, выделены методологические аспекты, определена структура работы, в теоретической части исследования выявлено понятие и содержание мотивации, правовые аспекты и особенности мотивации муниципальных служащих, проанализирован опыт зарубежной организации мотивации муниципальных служащих. Во второй главе исследования проведен анализ особенностей методов и приемов мотивации, используемых в процессе формирования предпосылок профессионального развития и совершенствования муниципальных служащих Пензенской области. Для выявления наиболее эффективных и действенных в настоящее время мотивов сформирована программа социологического исследования, результаты которого представляют собой наглядное подтверждение сделанным выводам. На основании результатов проведенного исследования в заключительной главе работы определены современные механизмы и приемы совершенствования мотивации

муниципальных служащих. В заключении обобщены результаты исследования, сделаны соответствующие выводы. В списке литературы представлен перечень нормативно-правовых актов, монографий, учебных пособий, материалов периодической печати, использованных при подготовке работы.

1 Теоретико-методологические основы мотивации муниципальных служащих как фактора повышения эффективности муниципального управления

1.1 Понятие, сущность и содержание мотивации муниципальных служащих как способа повышения эффективности муниципального управления

Определение особенностей профессиональной деятельности муниципальных служащих предполагает выделение различных, свойственных ей, элементов и характеристик. Но при этом на качество и эффективность такой деятельности оказывают влияние факторы, свойственные в целом любому виду деятельности. И важнейшую роль в их числе играет мотивация. Для характеристики особенностей и содержания, специфических элементов мотивации труда и профессионального развития муниципальных служащих необходимо, прежде всего, дать определение мотивации. Прежде всего, стоит отметить, что исследования, посвященные мотивации трудовой деятельности и профессионального развития, ведутся в современной науке довольно давно. В них мотивация рассматривается с точки зрения ее управленческих, психологических, социологических характеристик. Этим определяется взгляд на мотивацию и вектор исследования, направленный на выявление психологических аспектов мотивации или ее социального значения, места и роли в организации трудовой профессиональной деятельности. Кроме того, практически сразу после начала интенсивного изучения мотивации трудовой деятельности был сделан вывод о том, что для различных сфер профессиональной деятельности могут быть более характерны, более или менее эффективны различные типы и методы мотивации. В этой связи в науке управления встречается несколько определений мотивации.

Чаще всего, под мотивацией понимаются процессы побуждения себя или других, например, подчиненных, к выполнению определенных видов деятельности, служащих достижению личных или производственных целей. Такое определение мотивации дается авторами, сторонниками традиционного подхода к определению мотивации, по определению которых с незначительными поправками на сферу и особенности трудовой деятельности теория мотивации в целом является понятием универсальным и действующим однозначно. Подобное определение встречается в работах А.Ф.Андреева [18], Н.В. Власова [26], П.А. Меркулова, М.Н. Караджовой [39]. Несмотря на простоту и распространенность данного определения в теории управления и кадровом менеджменте, в целом оно понятно и лаконично характеризует понятие и сущность мотивации как совокупности причин, доводов, оснований в пользу трудовой деятельности.

Рассматривая мотивацию больше с точки зрения психологических аспектов и формирования соответствующего отношения к работе, В.Б. Муравченко мотивацией трудовой деятельности понимает позицию, которая предполагает и располагает субъекта действовать определенным образом с учетом психологических, возрастных, индивидуальных особенностей и характерных факторов профессиональной деятельности. [40, с. 67]. Таким образом, в рамках этого определения мотивация предстает как внутреннее состояние, которое определяет особенности и направленность поведения человека в соответствии с его специфическими особенностями и на основании внешних факторов профессиональной деятельности.

К.В. Синькевич трактует мотивацию как направленный процесс побуждения себя и других к деятельности в рамках достижения сформулированных личных целей или целей определенного коллектива, социальной группы [53, с. 225]. В таком понимании мотивация характеризуется в качестве осознанного выбора человеком определенного типа поведения в соответствии с комплексным воздействием объективных внутренних факторов, социальных факторов среды (влияние коллектива) и внутренних мотиваторов

(обусловленных личными предпочтениями, особенностями, способностями, чертами характера). В наибольшей степени это определение мотивации подходит для социальной значимых видов профессиональной деятельности и трудовой деятельности в системе «человек – человек», когда на формирование мотивации труда и профессионального развития довольно сильное воздействие оказывает коллектив и общественная значимость труда.

Согласно определению, представленному О.Н. Парфеновой, мотивация представляет собой «стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [42]. М.Н. Юдина трактует мотивацию в качестве внутреннего состояния человека, которое связано с его потребностями, активизирует, стимулирует и направляет его действия к достижению поставленной цели [61, с. 187].

Таким образом, наличие различных подходов к определению мотивации приводит к появлению различных трактовок данного термина. С точки зрения их содержания и сущности системы местного самоуправления, более подходящим для сферы муниципальной службы является определение, представленное К.В. Синькевич, так как оно позволяет учесть личные (внутренние), внешние факторы влияния на мотивацию, а также выявить особенности влияния на мотивацию труда муниципального служащего социального характера муниципального управления.

Основополагающим понятием при характеристике мотивации является определение мотива. Под мотивом понимается внутреннее убеждение личности для совершения определенного действия, которое направлено на удовлетворение тех или иных потребностей работника. При этом мотивация и формирование мотивов, их выделение характерно для любого вида деятельности, не только трудовой, но и в частности, учебной, а также практически любого вида деятельности в повседневной жизни человека [23, с. 11].

В соответствии с определением мотива можно сказать, что именно он выступает в качестве несформированной готовности человека к определенному

виду деятельности, то есть мотив – это осознание необходимости определенного действия. Актуализация означает превращение мотива в основной импульс деятельности, направление обоснования психологической готовности и психологической активности для совершения действия [27, с. 1]. В основе мотива, в свою очередь, лежит потребность, совокупность которых является движущей силой жизнедеятельности человека, определяющей особенности и направленность его поведения. Таким образом, мотив является феноменом психологии, основой сознания и подсознания человеческой индивидуальности. Рассматривая психологические и социальные механизмы формирования мотивации муниципальных служащих, А.И. Хархенова указывает, что мотивы сосуществуют в тесной взаимосвязи с иными элементами психологической деятельности человека, образуя сложный механизм мотивации, включающий в себя:

- потребности,
- притязания личности,
- стимулы совершения определенного действия,
- установки индивида,
- оценки и т.д. [58, с. 62].

Настоящие побуждения, лежащие в основе трудовой деятельности, заставляющие человека работать максимально эффективно, довольно сложны. В соответствии с результатами исследования в системе менеджмента, понятно, что в современное непростое с точки зрения экономической нестабильности время основным мотивом, который побуждает сотрудников предприятий к эффективной работе, являются материальные методы мотивации. По примерным оценкам, от 40 до 50% сотрудников современных предприятий мотивируются к эффективной работе исключительно на основе материальных методов мотивации. Для других работников, наряду с материальными мотивами и стимулами, оказываются важными:

- развитие персонала, его обучение и повышение квалификации;
- потребности в авторитете;

- креативное развитие;
- нравственные идеалы: морально-нравственные цели, задачи, убеждения, привычки и традиции [28, с. 41].

В соответствии с особенностями и направлениями, способами мотивации выделяются ее следующие виды – рисунок 1.

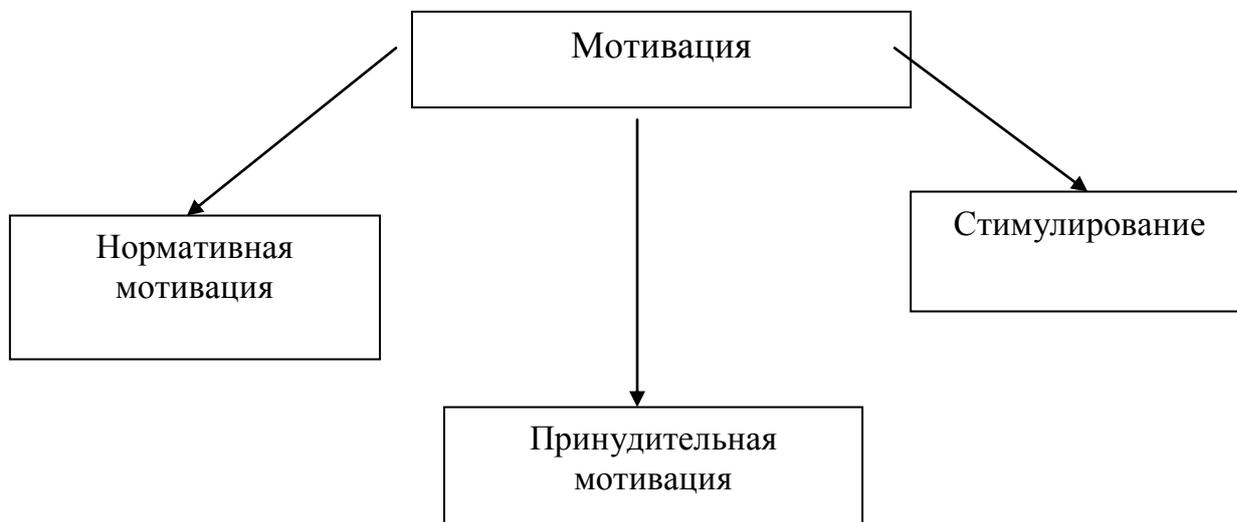


Рисунок 1 - Основные виды мотивации

Нормативная мотивация представляет собой такие способы побуждения индивида к трудовой деятельности, которые включают в себя различные способы идейно-психологического воздействия: убеждение, внушение, информирование, психологическое заражение и т.п. Принудительная мотивация представляет собой использование власти, использование угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований. Стимулирование – представляет собой воздействие не на личность, а на внешние обстоятельства посредством использования следующих благ – стимулы, побуждающие работника к определенному поведению [39, с. 56].

При этом, соответственно, понятно, что первый и второй способ и вид мотивации являются прямыми, так как оказывают непосредственное воздействие на личность работника, третий способ является косвенным, так как предполагает воздействие на обстоятельства и факторы окружающей среды.

На основе соотношения потребностей и мотивов формируется целостная

система мотивации профессиональной деятельности – рисунок 2.

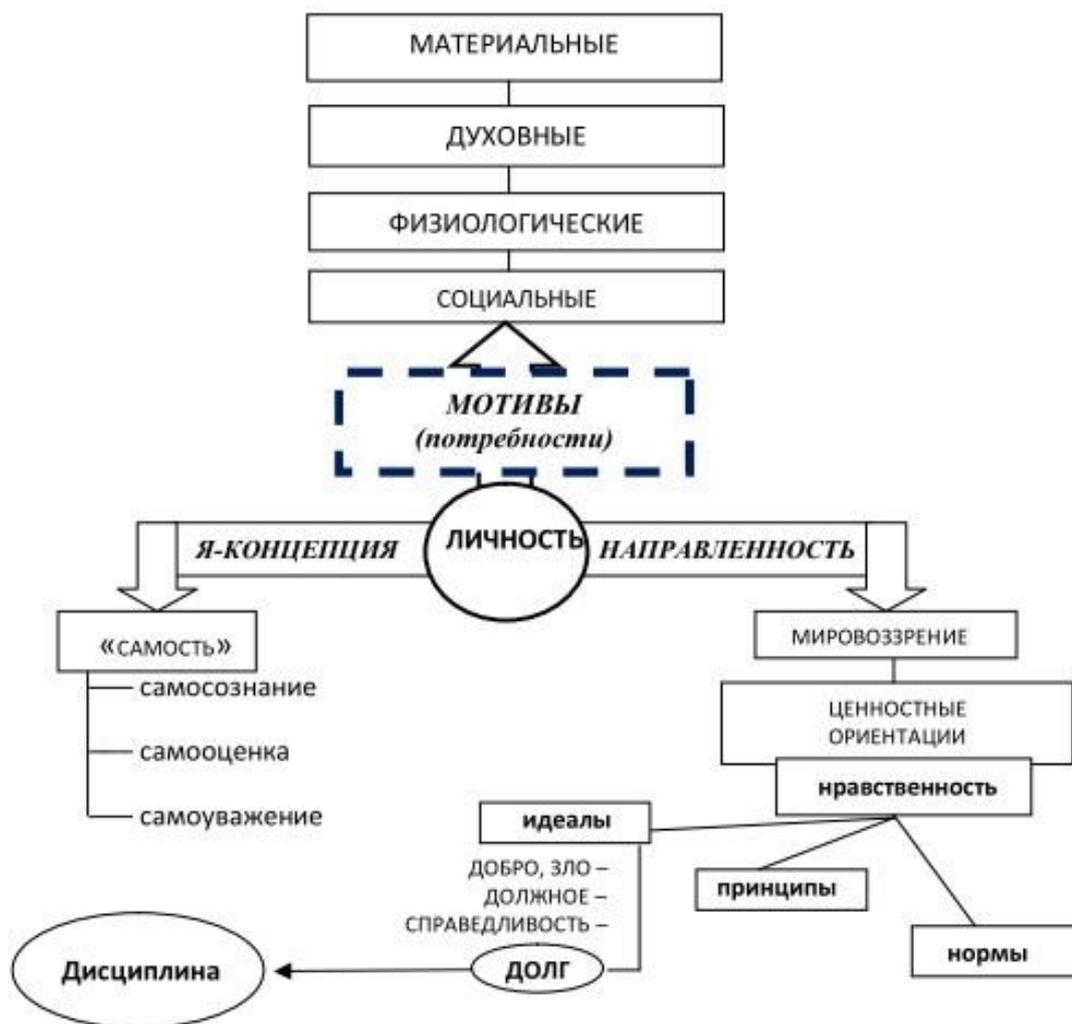


Рисунок 2 – Структура мотивации [40, с. 112]

Таким образом, мотивация представляет собой совокупность мотивов, стимулирующих к совершению определенного действия. При исследовании особенностей того или иного типа мотивации важно учесть, что на процесс принятия решения об определенном действии оказывает влияние не один, а несколько мотивов. В соответствии с этим их исследование рационально проводить в комплексе. Мотивация строго индивидуальна, так как для побуждения к одному и тому же виду деятельности для каждой отдельно взятой личности важны собственные мотивы. Те мотивы, которые эффективны для одного субъекта трудовых отношений, практически не оказывают влияния на другого. Кроме того, важно учесть, что с течением времени и в процессе развития личности мотивы человека могут изменяться, причем довольно значительно. В соответствии с этим особенности и направления мотивации

обобщаются применительно к определенным сферам профессиональной деятельности.

Говоря о мотивации профессиональной деятельности и добросовестного труда, современные исследователи указывают на мотивы нескольких видов. В частности, М.В. Сейтмухаметова в своем исследовании выделяет совокупность следующих мотивов:

- увлеченность профессиональной деятельностью, любовь к своему делу;
- стремление к познанию нового, овладению новыми вершинами профессионального мастерства;
- стремление к получению максимального материального вознаграждения;
- осознание важности и полезности своей профессиональной деятельности, даже в случае, если она не слишком привлекает сотрудника материально [52, с. 63].

Степень интереса к профессиональной деятельности зависит не только от ее содержания, но и от ряда следующих факторов:

- организация труда и отдыха;
- совместимость профессиональной деятельности с психологическими особенностями сотрудника (например, для холериков очень тяжела однообразная, монотонная работа);
- эффективность управления персоналом;
- интерес администрации к особенностям работы сотрудников, их потребностям, степени их удовлетворения;
- влияние сотрудника на производство, параметры эффективности работы предприятия, его значимость;
- состояние морально-психологического климата в коллективе, наличие и характер формального и неформального лидерства, уровня конфликтности, сплоченности персонала и пр. [57, с. 64].

В качестве одного из главных общечеловеческих стимулов

профессиональной деятельности исследователи понятия мотивации традиционно называют материальную заинтересованность. Несмотря на то, что он является постоянным, учитывать данный стимул необходимо крайне осторожно, так как он не всегда срабатывает абсолютно. В частности, для молодых и амбициозных сотрудников, которые чаще всего еще не имеют семей, выше материальных благ ценны свободное время, возможность творческого подхода, инновационный характер и инициативность профессиональной деятельности [32, с. 115].

Не менее важно помнить, что материальная удовлетворенность определяется не только размером заработной платы, но и справедливостью распределения ее в коллективе. Именно поэтому при формировании и закреплении систем оплаты труда и премирования важно помнить о принципах справедливости расчета материального вознаграждения. Если работник видит, что другой сотрудник, при меньшей производительности труда и заинтересованности в успехе трудовой деятельности, получает столько же, вряд ли в дальнейшем он будет заинтересован в сохранении и приумножении результатов своего труда [26, с. 11].

Следующим важным фактором выступает социальная значимость профессиональной деятельности. Понимание общественной полезности, значимости и актуальности труда является важным аспектом мотивации. Это касается как внешней, так и внутренней среды: понимание социальной значимости труда может оказаться выше материальной заинтересованности, а осознание того, что твой труд замечен и оценен руководством, коллегами, важен для организации в целом – основа построения социальной справедливости в любом коллективе [39, с. 59].

Современные теории мотивации, основой которых выступают психологические исследования, свидетельствуют, что настоящие побуждения, лежащие в основе трудовой деятельности, заставляющие человека работать максимально эффективно, довольно сложны. Главными из них являются: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Учитывая, какие именно

потребности, интересы и стимулы подталкивают человека к действиям, к чему направлены его устремления, можно сформировать механизм управления трудовой деятельностью муниципального служащего.

Основные направления исследования понятия и сущности мотивации позволяют выделить ряд теорий, которые по определяющим признакам могут быть объединены в две основные группы:

– содержательные теории мотивации, к числу которых относятся теория FRG К. Альдерфера, теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, и др.;

– процессуальные теории мотивации (предпочтения и ожидания В. Врума, теории ожидания К. Левина, теория справедливости Портера—Лоулера, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория «Икс» и «Игрек» Д. Макгрегора, модель выбора риска Д. Аткинсона, и др.

Содержательные теории мотивации ориентированы на исследование факторов, которые лежат в основе формирования мотивации. Еще один из первых исследователей системы мотивации, Ч. Барнард рассмотрел несколько способов удовлетворения потребностей работника в организации, с учетом чего выделил разные виды побуждений: материальные и личные нематериальные, что выступает основой для проведения черты между престижем и властью, а также духовные побуждения. С учетом этого в 1950-1960 гг. его последователями были выявлены основные потребности, оказывающие влияние на формирование мотивации. В соответствии с выделенными потребностями для их классификации А. Маслоу и К. Альдерфер выдвинули основания для формирования теории иерархии потребностей [26, с. 11].

Согласно теории Маслоу, потребности, которые находятся на нижнем уровне, нуждаются в первостепенном удовлетворении, тогда как движение потребностей идет снизу вверх. В отличие от теории Маслоу, Альдерфер, считал, что движение потребностей идет по направлению снизу вверх и сверху вниз. Если речь идет о движении вверх по уровням, то говорится о процессе

удовлетворения потребностей, а при движении вниз — о фрустрации, или процессе поражения в стремлении удовлетворить потребность [26, с. 12].

Мак-Клелланд не располагает потребности в определенной иерархии. Он рассматривает их как приобретенные под влиянием определенных обстоятельств, обучения, жизненного опыта, тогда как воздействие этих потребностей на поведение человека во многом ставит в зависимость от их взаимовлияния [27, с. 11].

Ф. Герцбергом выделяется две группы потребностей в соответствии с тем, с какими процессами они коррелируют. По мнению исследователя, удовлетворенность и неудовлетворенность выступает не как два полюса одного процесса, а в качестве двух различных процессов. Если тот или иной фактор выступает в качестве причины неудовлетворенности сотрудника, при его устранении, в свою очередь, это не обязательно ведет к росту удовлетворенности и наоборот: если определенный фактор выступает в качестве средства роста удовлетворенности, никак не значит, что его ослабление обязательно станет причиной повышения неудовлетворенности. Основное влияние на формирование связи «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» оказывают внутренние, мотивирующие факторы, а на процессуальную связь «отсутствие неудовлетворенности — неудовлетворенность» — прежде всего, совокупность внешних факторов здоровья. При этом Герцберг, по результатам проведенного исследования, сделал вывод о том, что заработная плата не является значимым мотивирующим фактором [26, с. 12].

Исследования, проведенные позже, доказали ошибки и неправомерность многих утверждений авторов содержательных теорий. Потребности находят различное проявление в соответствии с тем, какие ситуационные факторы оказывают на них влияние в процессе профессиональной деятельности каждого конкретного сотрудника — пол, возраст, психологические особенности, содержание работы, профессиональное положение в организации и т.д.). Кроме того, вовсе не обязательно, чтобы одна группа потребностей в строгой

последовательности следовала за другой, полное или частичное удовлетворение потребностей, находящихся наверху пирамиды, вовсе не ведет к ослаблению их влияния на мотивацию и т.д. Однако главная заслуга этих авторов заключается в том, что они охарактеризовали потребности в качестве факторов, оказывающих влияние на формирование мотивации личности, сделав попытку классификации потребностей и выявления взаимосвязи между ними. Деление потребностей на первичные и вторичные поддерживается практически всеми исследователями и до сих пор, хотя единая схема классификации до сих пор не разработана [27, с. 12].

Одной из теорий формирования потребностей выступает концепция ожидания. Ее основой являются исследования К. Левина и его школы (теория поля). Основные разработчики концепции ожидания - В. Врум и Д. Аткинсон. В состав модели В. Врума включаются три основные переменные: ожидание того, что предпринятые усилия приведут к желаемым результатам; ожидание того, что результаты станут основой формирования вознаграждения; ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

Д. Аткинсоном как разработчиком модели выбора риска была введена еще одна переменная – стремление к достижению успеха. В качестве результирующего элемента в его формуле выступает тенденция успеха (неуспеха). В целом исследователи теории ожидания ориентировались, прежде всего на произведение переменных в конкретной ситуации. При этом то, какая именно валентность была больше: заработной платы или продвижения по службе – их не интересовало [27, с. 13].

На основе обобщения рассмотренных выше теорий мотивации была разработана синтетическая модель мотивации. В качестве ее авторов выступили Лайман Портер и Эдвард Лоулер. В соответствии с этой теорией, мотивация характеризуется как функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. На результативность труда оказывают влияние оценка ценности вознаграждения, приложенные усилия, оценка вероятности по критерию связи «усилие - вознаграждение». Не меньшее влияние оказывают

также характерные особенности и потенциальные возможности работника, а также самооценка последним своей роли. В зависимости от особенностей и проявлений разработчики теории различают внешние и внутренние вознаграждения, а также вознаграждения, воспринимаемые как справедливые [27, с. 14]. Именно эта теория наиболее применима как к современной профессиональной деятельности в целом, так и муниципальному управлению в частности.

Кроме названных исследований, являющихся наиболее популярными, существует немало теорий мотивации. Например, теория равенства Стейси Адамса, идея которой состоит в том, что человек сравнивает, как были оценены его действия аналогично действиям других; концепции постановки целей (действуют такие факторы, как сложность, специфичность, приемлемость, приверженность цели). Многочисленны исследования и российских ученых в этой области (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, Е.Д. Катульский, Й.Ф. Беляева и др.). Одни из них посвящены вопросам классификации потребностей, другие - процессам мотивации [61, с. 189]

В соответствии с исследованиями русских авторов, формирование мотивации происходит в процессе социализации индивида под воздействием социокультурной среды его жизни. Социализация и индивидуализация начинается с раннего детства и продолжается в процессе обучения, работы, повышения квалификации и т.д. Человек сталкивается с декларируемыми обществом идеалами, которые далеко не обязательно совпадают с реально функционирующими в микросоциальной среде. Степень их усвоения зависит от многих факторов: степени свободы выбора места и сферы приложения труда, уровня развития потребностей, многообразия благ и способов их присвоения. Необходимо также принимать во внимание этнические либо национальные образы труда. Следовательно, в процессе формирования механизма мотивации происходит усвоение социальных ценностей, норм и правил поведения, выработка специфических ценностных ориентации и установок в сфере труда. В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от

актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению [53, с. 226].

Таким образом, анализ основных теорий мотивации позволяет определить этапы формирования представлений о мотивационных механизмах и определить способы и методы эффективной мотивации сотрудников различных должностей и предприятий, а также учреждений, в том числе, государственной и муниципальной службы. Особенности мотивационной составляющей муниципальных служащих определяются в соответствии со спецификой и особенностями их труда, элементами, характеризующими систему местного самоуправления в целом, аспекты профессионального развития и карьерного роста муниципальных служащих, действующей системы вознаграждения по результатам их труда. Соответственно, в основе определения особенностей и содержания мотивации муниципальных служащих лежит двусторонняя система понятий и элементов. С одной стороны, определение особенностей мотивации муниципальных служащих закономерным образом связано с исследованием общих психологических закономерностей и элементов мотивации любого вида деятельности, а также понятия мотива и потребности, лежащих в основе ее формирования. С другой стороны понятно, что формирование качественной мотивации профессионального развития и трудовой деятельности муниципальных служащих невозможно без учета особенностей самой муниципальной службы и системы муниципального управления в целом. При этом мотивация муниципального служащего, равно как любой другой профессиональной деятельности, предполагает формирование таких условий, которые пробуждают у человека собственные мотивы, наиболее эффективно использует их. По сути, мотивирование – это формирование среды, обогащенной стимулами и возможностями. В условиях такой среды человек максимально актуализирует собственные мотивы в целях повышения эффективности той деятельности, которой он на данный момент занят. Мотивация связывается с теми силами, которые воздействуют на человека: они могут быть как внешними, так и внутренними. При этом в процессе

исследования механизмов формирования мотивации выявлена четкая связь между имиджем и репутацией места работы и эффективностью, четкостью и выраженностью мотивации у сотрудников. Из этого следует закономерный вывод о том, что социальная, экономическая значимость, имидж, репутация места работы непосредственным образом влияет на профессиональные характеристики и параметры работы сотрудников: качество работы; увлеченность; удовлетворенность; производительность труда. Именно поэтому изучение и адекватная оценка мотивации, формирование системы управления ею выступают важным элементом системы управления персоналом в системе государственного и муниципального управления. И начинать в данном случае необходимо с осознания основных характеристик, значимости муниципального управления в общей стратегии управления и развития государства.

1.2 Правовые аспекты мотивации муниципальных служащих

Для характеристики правовых основ мотивации муниципальных служащих важно учесть особенности правового поля и нормативных механизмов местного самоуправления, муниципальной службы, а также трудовых правоотношений, возникающих в процессе прохождения муниципальной службы.

Правовую основу функционирования системы местного самоуправления формируют следующие нормативно-правовые акты:

Правовую основу местного самоуправления составляют:

- Европейская хартия о местном самоуправлении [2],
- Конституция Российской Федерации [1],
- Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [5],
- прочие федеральные законы;
- конституции, уставы субъектов Российской Федерации,

соответствующие законы о местном самоуправлении и его отдельных аспектах, принятых в субъектах РФ;

– уставы муниципальных образований, разработанные в качестве основного нормативно-правового акта, определяющего специфику муниципального управления на местном уровне.

В качестве одного из наиболее важных с учетом принципов российской государственности и особенностей устройства страны нормативно-правовых актов, определяющих порядок и принципы деятельности органов местного самоуправления, выступает Конституция РФ. В соответствии с ее содержанием, в ней впервые были закреплены наиболее важные и определяющие начала деятельности местного самоуправления, чем определена роль и место в общей структуре российского государства и общества.

Местное самоуправление определено в Конституции РФ как форма осуществления народовластия. При этом Конституция как основной закон государства гарантирует признание местного самоуправления и обособленность органов муниципальной власти от системы государственного управления, самостоятельность органов местного самоуправления при реализации им обозначенных полномочий, описывает гарантии и порядок судебной защиты местного самоуправления [1].

Более детально содержание и особенности местного самоуправления определяет Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», в котором представлены основные характеристики системы местного самоуправления, его функции, структура, полномочия, органы, особенности взаимодействия с государственными и иными структурами [5].

Одним из обязательных элементов системы муниципального управления выступает муниципальная служба. Рассматривая порядок ее нормативно-правового регулирования стоит отметить, что само определение данного вида службы для российской правовой системы является новым понятием, так как и сама муниципальная служба появляется в условиях российской

действительности относительно недавно.

Муниципальная служба характеризуется как один из важнейших элементов системы современного муниципального управления, так как представляет собой своеобразное организационное ядро по реализации основных функций и специфических задач местного самоуправления. Профессиональная управленческая деятельность в рамках муниципальной службы представляет собой совокупность социально значимых действий муниципального служащего, направленных на достижение определенного результата. В этой связи профессиональная управленческая деятельность характеризуется коллективным, осознанным, активным характером и связана с необходимостью формирования и проявления профессиональных управленческих знаний, умений и навыков, связанных с муниципальным управлением [14, с. 131].

Профессиональная деятельность муниципального служащего определяется особенностями и направлениями муниципального управления, выполнением аналитических, исполнительно-распорядительных, информационных, административно-хозяйственных и координационных функций. В соответствии с этим муниципальная служба определяется как разновидность профессиональной деятельности, которая на постоянной основе осуществляется на муниципальной должности, не являющейся выборной. В качестве нанимателя для муниципальных служащих выступает то муниципальное образование, от имени которого представитель (работодатель) осуществляет полномочия нанимателя.

В соответствии с нормативно-правовыми основами регулирования системы муниципального управления и государственной службы муниципальная служба может быть определена как профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта) [18, с. 178].

Рассматривая роль и значение муниципальной службы в системе

местного самоуправления, А.Ф. Андреев выделяет характерные черты муниципальной службы, каковыми являются следующие элементы и свойства:

- профессиональная деятельность муниципального служащего;
- работа на постоянной основе;
- занятие одной из должностей муниципальной службы;
- замещение в соответствии с условиями заключаемого трудового договора (контракта) [18, с. 179].

Только при наличии всех названных условий и характеристик в совокупности можно говорить о том, что определенное лицо выступает в качестве муниципального служащего, отличая его по правовому статусу от лиц, занимающих муниципальную должность, но не являющихся муниципальными служащими.

Правовое регулирование процесса прохождения муниципальной службы, в том числе, характеристика правового статуса муниципальных служащих, условий и порядка, особенностей прохождения муниципальной службы, с учетом требований к муниципальным должностям, осуществляется на основании федерального законодательства, а также законов субъектов, принимаемых на его основе, уставами муниципальных образований.

В соответствии с частью 4 ст. 32 Конституции РФ, граждане Российской Федерации обладают равным доступом к гражданской службе с учетом существующих и перечисленных в законодательстве ограничений [1]. Согласно содержанию статьи 3 Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» местное самоуправление осуществляется гражданами Российской Федерации путем участия в местных референдумах, муниципальных выборах, использования иных форм прямого волеизъявления, а также через выборные и иные органы местного самоуправления [5].

В соответствии со статьей 42 названного федерального закона порядок правового регулирования всех аспектов муниципальной службы, осуществляется на основании Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ

«О муниципальной службе в Российской Федерации» [7], а также принимаемыми на его основе законами субъектов РФ, уставами муниципальных образований и прочими муниципальными правовыми актами.

В соответствии с этим понятно, что федеральный закон № 131-ФЗ устанавливает трехступенчатую систему регулирования порядка и содержания муниципальной службы: федеральное законодательство; закон субъекта РФ; устав муниципального образования [5].

В соответствии с частью 1 статьи 3 Федерального закона о муниципальной службе ее правовые основы определяются: Конституцией РФ, названным Федеральным законом и другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ, конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ (далее - законодательство о муниципальной службе), уставами муниципальных образований, решениями, принятыми на сходах граждан, и иными муниципальными правовыми актами.

На основании Федерального закона 2007 г. №25-ФЗ определяются правовые аспекты реализации основных механизмов, содержания, особенностей, профессионального развития муниципальных служащих и т.д.

В рамках Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» муниципальная служба характеризуется как разновидность профессиональной деятельности, осуществляемой на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению их полномочий [5]. В содержании Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» данное понятие трактуется с несколько иной точки зрения: это профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на муниципальной должности, не являющейся выборной - таким образом, содержание муниципальной службы в этом случае ограничивается должностными полномочиями [7].

Согласно особенностям, обозначенным в Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»,

муниципальная служба в качестве разновидности профессиональной деятельности обладает следующими характеристиками:

- осуществляется на постоянной основе;
- не выступает выборной;
- характеризуется публичным характером;
- предполагает участие в деятельности граждан, связанной с вопросами местного самоуправления;
- предполагает участие в реализации прав и свобод человека и гражданина на территории муниципальных образований;
- осуществляет подготовку, принятие, исполнение и контроль за решениями органов местного самоуправления, а также решений государственных органов при наделении ими органов местного самоуправления теми или иными государственными полномочиями;
- принятие решений относительно особенностей прохождения службы, продвижения по службе, подбора профессиональных кадров;
- финансирование за счет средств местного бюджета [5].

В рамках Федерального закона 2007 г. используется два основных понятия, характеризующие особенности прохождения муниципальной службы и профессионального развития муниципального служащего. Это понятия муниципальной должности и должности муниципальной службы. В этой связи в качестве муниципальных служащих в законе называются лица, занимающие должности муниципальной службы. Для их профессиональной деятельности обязательно наличие совокупности признаков: осуществление профессиональной деятельности на постоянной основе, занятий одной из должностей муниципальной службы, замещение должности муниципальной службы на основе трудового договора или контракта. Обязательное наличие всех обозначенных признаков является единственным, в соответствии с нормативными аспектами основанием, позволяющим называть лицо муниципальным служащим и таким образом проводить отличия между муниципальными служащими и лицами, занимающими муниципальную

должность (например, депутат, который перешел на работу в представительный орган местного самоуправления на постоянной основе, делает это не на основе трудового договора или контракта, а согласно принятому решению представительного органа, в соответствии с чем муниципальным служащим не является) [7].

В качестве нанимателя на работу для муниципальных служащих выступает муниципальное образование, от лица которого осуществляет полномочия нанимателя уполномоченное на это лицо. В качестве такого представителя может выступать глава муниципалитета, руководитель того или иного органа местного самоуправления или любое другое лицо, которое уполномочено выполнять обязанности представителя нанимателя для муниципального служащего. Согласно правовому статусу муниципальных служащих на них распространяют действие все нормы трудового законодательства и трудовых правоотношений, распространенные в других сферах профессиональной деятельности с учетом особенностей, предусмотренных Федеральным законом 2007 г. [7].

Далее необходимо охарактеризовать понятие муниципальной должности, которая представляет собой должность, предусмотренную в уставе муниципального образования на основании законодательства субъекта Федерации, с установленными полномочиями на решение вопросов местного значения и ответственностью за осуществление этих полномочий, а также должность в органах местного самоуправления, образуемых в соответствии с уставом муниципального образования, с установленными кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного органа и ответственностью за исполнение этих обязанностей [31, с. 76].

В соответствии с основаниями классификации муниципальных должностей они делятся на две основные группы:

- 1) выборные муниципальные должности, которые замещаются на основании результатов муниципальных выборов (депутаты, члены выборного органа местного самоуправления, выборные должностные лица местного

самоуправления), а также замещаемые в соответствии с решениями, принятыми представительным или иным выборным органом местного самоуправления по отношению к лицам, избранным в состав обозначенных органов в результате муниципальных выборов;

2) прочие виды муниципальных должностей, замещаемых путем заключения трудового договора [31, с. 77].

Установление муниципальных должностей муниципальной службы РФ осуществляется на основании нормативно-правовых актов местного самоуправления в соответствии с содержанием реестра муниципальных должностей муниципальной службы, который, в свою очередь, утверждается соответствующим законом субъекта Российской Федерации.

В составе реестра муниципальных должностей муниципальной службы могут быть установлены муниципальные должности муниципальной службы для непосредственного обеспечения исполнения полномочий лица, замещающего выборную муниципальную должность, которые замещаются муниципальными служащими путем заключения трудового договора на срок полномочий указанного лица [33, с. 238].

Законами субъекта Федерации устанавливается соотношение муниципальных должностей муниципальной службы и государственных должностей государственной службы Российской Федерации с учетом квалификационных требований, предъявляемых к соответствующим должностям муниципальной и государственной службы.

Согласно требованиям законодательства РФ, дискриминация граждан в обеспечении доступа к муниципальной службе запрещается. Вне зависимости от пола, расы, языка, национальности, происхождения, социального статуса, имущественного положения, занимаемой должности, отношения к религии, принадлежности к общественным объединениям, убеждений граждане России обладают равным доступом к муниципальной службе.

Таким образом, правовые аспекты мотивации муниципальных служащих в Российской Федерации могут быть определены с трех нормативных позиций:

относительно системы нормативно-правовых актов, регулирующих понятие, содержание, особенности муниципального управления, относительно правового поля и механизмов, содержания и специфики муниципальной службы, а также в соответствии с общими принципами и основами трудовых правоотношений и трудового законодательства, распространяющего свое действие на все виды профессиональной деятельности с учетом особенностей и ограничений, свойственных системе государственного и муниципального управления.

1.3 Анализ зарубежного опыта мотивации муниципальных служащих

В связи с относительной молодостью институтов муниципального управления в Российской Федерации полезным является обобщение исторического опыта мотивации государственных и муниципальных служащих за рубежом.

Одной из первых систем, которые стали использоваться для мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих, стало внедрение оплаты по результатам труда. Системы оплаты труда, ориентированные на этот принцип, были внедрены в большинстве стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), кроме Дании и Финляндии, где оплата по результатам была внедрена соглашением между предпринимателями и профсоюзами об условиях труда. Однако реализовать систему в полной мере удалось лишь нескольким государствам, в числе которых Корея, Великобритания, Новая Зеландия Финляндия, Дания. Причиной того, что полноценное использование данной системы затруднено и не реализовано до конца в других странах стал тот факт, что содержание деятельности государственного и муниципального служащего и перспективы его должностного, карьерного, личностного развития для государственных служащих являются более сильными стимулами, чем оплата по результатам. Именно поэтому профессиональное развитие и карьерный рост

государственных и муниципальных служащих во многих стран выступает основным направлением развития [43, с. 118].

Довольно эффективным методов мотивации государственных служащих является обеспечение социальной защищенности и поддержки. Определенный набор социальных гарантий и компенсаций выступает в настоящее время важным фактором привлекательности службы для части государственных служащих, особенно старших возрастов. Подобные гарантии существуют практически во всех странах и обеспечивают дополнительную страховку, обучение, повышение квалификации, бесплатное предоставление (Китай) или льготные займы (Малайзия) на жилье.

Одновременно в мировой практике для демонстрации черт гражданского общества и демократизации наблюдается депривилигизация государственных служащих. Например, в Новой Зеландии и Австралии предусмотрено прямое распространение действия законов о труде на государственных служащих в вопросах отставки. В Новой Зеландии были отменены все достигнутые соглашения о неэкономических льготах на государственной службе, руководитель ведомства рассматривается как работодатель для штата данного органа. В тоже время в Германии, Франции, Бельгии государственные служащие остаются особой категорией [25, с. 43].

Наиболее сильными и эффективными гарантиями для государственных служащих, имеющими распространение по всему миру, - это гарантии занятости, пенсионное обеспечение и медицинское обслуживание. При этом англо-саксонские государства предоставляют минимальные или меньшие гарантии занятости по сравнению со странами континентальной Европы, Бразилией, Коста-Рикой, Эквадором, Иорданией и многими другими странами мира. Что касается медицинского страхования, мотивационный потенциал этой формы стимулирования в современной России гораздо ниже, чем в других странах. В Германии, например, государством покрывается от 50 % затрат на лечение государственного служащего, его родственников, детей [25, с. 45].

Анализ гарантий пенсионного обеспечения позволяет отметить особое,

привилегированное положение государственных служащих по сравнению с другими категориями работников, так как к обычной пенсии по старости государственным служащим устанавливается дополнительная пенсия за выслугу лет. В итоге пенсия государственных служащих во Франции, Германии, Дании, Финляндии достигает 75 % денежного содержания, включающего значительный список надбавок. Право на максимальный размер пенсии получают служащие, проработавшие 25 лет на государственной службе. Широко распространены в качестве гарантий муниципальной службы так называемые организационные формы стимулирования, предполагающие прежде всего привлечение работников к участию в делах организации, а также расширение содержания труда, повышения квалификации сотрудников и общего уровня их развития [43, с. 119].

При этом отношение к развитию государственных и муниципальных служащих и их обучению в зарубежных странах варьируется: в США, например, считается, что это «дело самих служащих», тогда как в Германии, Японии, Франции, Великобритании развитие персонала, его обучение и повышение квалификации рассматривается как неотъемлемый элемент карьеры. Довольно распространенным средством развития персонала выступает формирование кадрового резерва. Кадровый резерв — это группа специалистов, прошедших аттестацию, обладающих необходимыми способностями и отвечающих определенным требованиям, участвующих в систематической целевой квалификационной подготовке с целью перспективного замещения кадровых позиций в учреждении [40, с. 112].

Например, для управления организацией обучения государственных служащих в США отвечает специально созданное для этих целей Управление по руководству персоналом. В соответствии с целями и задачами деятельности Управление занимается разработкой методики проведения ежегодных оценок качества и эффективности работы служащих, контролирует особенности проведения такой оценки в ведомствах и департаментах. Это же Управление занимается набором служащих, отбором и предварительным тестированием. В

соответствии с законодательством США возможно поступление практически на любую ступень государственной службы без каких-либо возрастных ограничений. В соответствии с разработанными в рамках работы сотрудников Управления программами проводятся соответствующие экзамены. К числу полномочий Управления относится также экзамены по установленным им программам, а также прием квалификационных экзаменов у претендентов на вакантные должности судей. Претендентов на высшие должности экзаменует Совет по пересмотру квалификации Управления по руководству персоналом. Для перехода в более высокий разряд служащий также должен сдать соответствующий экзамен по разработанной программе [40, с. 113].

Во всех министерствах и ведомствах США имеется собственная система оценки эффективности работы сотрудников, которые определяются на основании миссии учреждения, его целей и задач, должностных полномочий сотрудника. Полученная оценка оказывает влияние на оплату труда служащего, перспективы его профессионального роста и развития. В структуре оценки выделяются такие параметры как: качество работы, время, производительность труда, результативность, издержки. Совокупная полученная оценка в виде письменного отчета отправляется руководству ведомства, а копия передается в управление кадровыми ресурсами. Для работы с высшими руководителями создана Служба высших руководителей – своего рода кадровый резерв, для включения в который руководители должны соответствовать ряду требований относительно стажа работы, опыта, образования, профессиональных качеств [43, с. 120].

С 1989 года действует закон, в соответствии с которым все служащие обязаны раз в три года проходить аттестацию в целях определения уровня профессионального развития и повышения результативности работы сотрудников, а также контроля и пополнения качества работы членов Службы высших руководителей, в том числе, на основе их активного творческого развития, поощрения саморазвития, приобретения новых знаний и формирования умений и навыков, востребованных в системе

профессиональной деятельности. Одновременно в процессе аттестации выявляются сотрудники, способные войти в состав членов Службы высших руководителей. По результатам аттестации делается одно из следующих заключений: аттестован, условно аттестован, не аттестован. При получении по результатам аттестации заключения «условно аттестован» государственный служащий остается на своем месте, однако, его заработная плата может быть снижена. Кроме того, он обязан разработать и предоставить план по устранению выявленных недостатков, реализовывая его мероприятия, а по истечении 12 месяцев – снова пройти аттестацию. При отсутствии положительного результата сотрудник увольняется со службы [43, с. 121].

Одним из направлений мотивации сотрудников государственного аппарата на протяжении последнего времени становится повышение престижа государственной службы, ее социального имиджа статуса у населения и самих государственных служащих. Данное направление выступает одним из параметров внутренней мотивации служащих - работы в престижном ведомстве.

Одним из ведущих факторов мотивации государственных и муниципальных служащих в Германии также выступает профессиональное развитие и обучение. Для подготовки и повышения квалификации чиновников высшего ранга сформирована сеть так называемых высших профессиональных школ государственного управления. На государственном уровне работает высшая школа Федерации. Аналогичные учреждения образованы в федеральных землях. Для обучения государственных и муниципальных служащих при некоторых ведомствах открыты центры по повышению квалификации чиновников [49, с. 197].

Одной из наиболее эффективных и продуманных систем профессионального развития и обучения государственных служащих является система, разработанная во Франции. Для повышения квалификации и обучения служащих сформирована сеть специальных учебных заведений. Важнейшим из них является Национальная школа администрации (ЭНА), готовящая

государственных служащих высших категорий. Окончание данного учебного заведения является залогом построения карьеры в самых высших эшелонах власти. ЭНА возглавляется административным советом, председателем которого выступает вице-президент Государственного совета. Он сформирован из числа представителей министерств, государственных служащих высшей квалификации, представителей учащихся, персонала и профсоюзов [49, с. 198].

В пяти французских городах (Лилль, Бастиа, Лион, Нант, Мец) функционируют региональные институты администрации (РИА), главной задачей которых является подготовка кадров для ведомств и учреждений центральной государственной службы. Каждый из этих институтов ежегодно по конкурсу набирает 100-120 человек. Конкурсы проходят отдельно для лиц, получивших университетское образование по данному профилю, имеющих опыт работы, являющихся государственными служащими с определенным стажем. Все успешно сдавшие сначала вступительные экзамены, а затем и итоговые по результатам прослушанных программ получают должности в административных органах. В случае, если по результатам программы экзамены не сданы, необходимо либо сначала пройти обучение, либо вернуться на старое место работы (при его наличии) без повышения. РИА готовят профессиональных служащих для всех министерств, но некоторые из них обладают собственными специализированными школами для подготовки, переподготовки и повышения квалификации своих сотрудников [49, с. 199].

Система набора служащих в Великобритании предполагает строгий поэтапный отбор на основе собеседований, проведения письменных экзаменов на основе программ, разработанных ведущими британскими университетами. В стране сформирован довольно высокий авторитет и репутация государственной службы. В этой связи уже попасть на соответствующие должности довольно непросто. Назначения высших должностных лиц проводит министр гражданской службы, т.е. премьер-министр. Назначения на другие должности осуществляют руководители соответствующих министерств, осуществляющие набор самостоятельно, но при надлежащем контроле комиссии,

сформированной при гражданской службе. Для формирования состава служащих местных советов используются представители различных профессий, набираемые на контрактной основе и в большинстве случаев работают на протяжении всей трудовой жизни. Более ответственные должности занимают исключительно профессионалы. Для оценки качества работы служащих ежегодно проводится обязательная оценка эффективности их труда со стороны руководства. По ее результатам делается вывод о необходимости обучения и повышения квалификации в соответствии с теми требованиями, которые предъявляются на основании профессиональных полномочий и служебного положения [49, с. 199].

Рассматривая систему профессионального развития гражданских служащих, важно отметить, что в Великобритании в этом случае желается упор на повышение квалификации по месту службы. Фактически при каждом министерстве имеется специально организованная служба, отдел, сотрудники которого имеют навыки проведения оценки и обучения служащих, разрабатывают специальные обучающие программы, разработанные специально для каждого ведомства. Для того, чтобы облегчить прохождение обучающих программ, некоторые сотрудники (например, вновь принятые на службу, молодые служащие) получают определенные льготы в форме свободных рабочих дней или части рабочего дня.

Необходимость обучения сотрудников местных советов определяется посредством центральных учебных консультативных групп, состоящих из представителей всех уровней и сфер власти. В случае признания обучения необходимым, местные органы полностью финансируют соответствующие виды расходов [43, с. 122].

Таким образом, система аттестации, профессионального развития и обучения государственных и муниципальных служащих выступает в качестве важнейших стимулов роста и совершенствования уровня знаний, умений и навыков, востребованных в соответствии со служебным положением и профессиональными обязанностями. Зарубежный опыт государственного и

муниципального управления свидетельствует о том, что в данной сфере применяются различные методы мотивации, эффективность которых определяется историческими условиями развития системы, ее современным состоянием, национальными особенностями. Так или иначе, изучение и обобщение зарубежного опыта позволит составить представление о тех методах мотивации государственных и муниципальных служащих, которые наиболее часто и эффективно используются.

2 Содержание и методы мотивации муниципальных служащих как фактора повышения эффективности муниципального управления

2.1 Основные методы и приемы мотивации муниципальных служащих

Для рационального определения методов мотивации, эффективных с точки зрения специфики муниципальной службы, необходимо, прежде всего, выявление мотивов, приведших людей в органы местного самоуправления.

Согласно результатам экспертных исследований и социологических опросов, основное количество государственных и муниципальных служащих связывают сделанный ими профессиональный выбор со стремлением реализовать себя в управленческой сфере (37%) и занять достойное место в обществе (24%). По результатам исследований, проведенных К.О. Магомедовым, в государственных и муниципальных органах власти для многих служащих приоритетное значение имеют такие ценности, как уважение людей (92,4%), творческий характер труда и самореализация способностей (87,3%), репутация (64,4%). Однако, строить современную систему мотивации муниципальных служащих исключительно на этих факторах было бы неправильно, так как и общество, и сам человек подвержены влиянию изменений и смене ориентиров [36, с. 57].

Формируя эффективный механизм мотивации в муниципальной службе, также стоит учитывать и особенности характера труда: если занятый в гражданских структурах человек работает на себя, то государственный или муниципальный служащий выполняет определенные функции, «отчуждает» себя в профессии, реализуя волю государства, а не свою собственную. При этом важно помнить и то, что в процессе профессиональной деятельности, в отличие от занятости рядовых граждан, определенным образом ограничиваются также

личные права и свободы. Ярким примером этого выступает запрет на занятия предпринимательской деятельностью, общепринятый на уровне муниципальной службы. Другим социально значимым ограничением является абсолютный запрет муниципальному служащему на использование преимуществ должностного положения для предвыборной агитации, а также для агитации по вопросам референдума. Кроме того, запрещается муниципальному служащему использовать свое должностное положение в интересах политических партий, религиозных и других общественных объединений, а также публично выражать отношение к указанным объединениям в качестве муниципального служащего [21, с. 144].

Сложность и непредсказуемость современной ситуации в российской экономике является главной причиной того, что материальное вознаграждение остается предопределяющим мотивом поведения муниципального служащего. Поэтому материальные стимуляторы должны играть решающую роль в мотивации труда муниципальных служащих. Согласно результатам многочисленных исследований мотивации муниципальных служащих, проведенных Ю.Ю. Антроповой, Н.В. Власовым, О.Н. Парфеновой и других, наиболее эффективными в этой связи являются следующие способы мотивации:

1. Материальные:

- повышение оклада за увеличение сложности и объема работ, повышение квалификации, совмещение должностей;
- премирование по результатам работы за качество принимаемых решений, снижение трудоемкости работы, повышение эффективности и производительности труда;
- выделение служебных квартир, компенсация определенных групп расходов [19; 26; 37; 40; 43]

2. Нематериальные:

- реализация стремления быть признанным в коллективе, регионе, обществе;

– повышение самооценки в результате достижения определенных успехов, увеличения интеллектуального и творческого потенциала, собственных знаний, умений и навыков [40, с. 167].

Кроме четкого выделения материальных и нематериальных мотивов существует трактовка методов мотивации на материальные прямые, косвенные и нематериальные.

Косвенная материальная мотивация в этом случае понимается как совокупность мер, которые не имеют непосредственного материального выражения для сотрудника, однако, в целом имеют финансовый характер. Это, прежде всего, элементы социального пакета, который предоставляется персоналу конкретного предприятия – рисунок 3.



Рисунок 3 – Элементы косвенной материальной мотивации

Совокупность элементов, формирующих мотивационный механизм должна зависеть от условий и факторов, оказывающих влияние на деятельность муниципального служащего, находиться в тесной связи с его индивидуальными

особенностями и стремлениями, зависеть с параметрами эффективности деятельности [40, с. 168].

Вне зависимости от места работы и занимаемой должности одним из параметров, позволяющих сотруднику любого предприятия, организации и учреждения, качественно выполнять свои обязанности, является сформированная мотивация трудовой деятельности. Отличительной положительной чертой мотивации в этой связи выступает тот факт, что она не является раз и навсегда сформированным понятием, выступая категорией, имеющей потенциал изменения и совершенствования под воздействием внутренних и внешних факторов.

Современные исследования по менеджменту, управлению персоналом, социологии и экономике труда часто затрагивают вопросы мотивации труда. Однако особенностям мотивации трудовой деятельности и профессионального развития муниципальных служащих являются при этом областью, исследованной недостаточно. Если сотрудники коммерческих предприятий могут быть мотивированы дополнительным заработком в результате повышения производительности труда, которая измеряется в определенных показателях в зависимости от выполняемой работы, то результаты труда муниципальных служащих оценить сложнее: целевые показатели их работы не измеряются конкретными цифрами, заработанная плата фиксирована, будучи установленной на уровне нормативно-правовых актов, она не поддается регулированию в соответствии с желанием сотрудников муниципальных учреждений.

Одним из методов мотивации муниципальных служащих является сохранение стабильности и гарантированность занятости в будущем. В результате для муниципальных учреждений характерно отсутствие текучести кадров. С одной стороны данный фактор выступает определенным средством стабилизации профессиональной деятельности. С другой стороны, его действие не способствует развитию и продвижению молодых специалистов – средний возраст сотрудников муниципальной службы, как правило, 40–45 лет [30, с.

313].

Несмотря на все названные ограничения, в современной практике управления персоналом в рамках системы государственного и муниципального управления, используются и методы нематериальной мотивации. Рассмотрим некоторые из них.

1. Участие муниципальных учреждений в соревнованиях между аналогичными учреждениями города. Для проведения таких соревнований определяется направление, по которому оценивается эффективность деятельности муниципального учреждения в целом и муниципальных служащих в частности, формулируются критерии оценки. Это может быть количество поступивших обращений граждан и решенных в соответствии с этим вопросов в абсолютных или относительных величинах (процентном отношении), количество решенных вопросов местного значения (мероприятия, организованные в рамках финансовой, социальной, экономической политики муниципалитета), реализация адресной помощи населению; помощь людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию и т.д. В соответствии с тем, что основой конкурса чаще всего выступает потенциальное вознаграждение, то критерии и параметры оценки, мероприятия и количество баллов, присваиваемых за каждое из них, заранее прописывается в Положении о конкурсе. Оценка результатов и достижений, определение победителя производится специальной комиссией. Работники, занявшие призовые места, премируются [20, с. 343].

В результате подобной системы мотивации служащие не только принимают участие в конкурсе, они также стремятся достичь определенных целевых показателей, значительно повышая качество профессиональной деятельности.

2. В числе методов нематериальной мотивации – вовлечение муниципальных служащих в занятия спортом и пропаганду здорового образа жизни. Предоставленная возможность посещения бассейнов, спортивных залов, позволяет, с одной стороны, положительно влиять на здоровье и тонус

работников, с другой – демонстрирует заботу о них, и, наконец, в-третьих, позволяет привлечь внимание населения к необходимости вести здоровый образ жизни. В некоторых муниципалитетах в определенные сроки проводятся соревнования между сотрудниками муниципальных органов власти по тем или иным видам спорта. Совместные занятия спортом одновременно благотворно влияют на психологическую атмосферу в коллективе, формирование сплоченности и положительного эмоционального климата [20, с. 343].

3. Мотивирующее значение для деятельности муниципальных служащих имеет повышение квалификации, так как сотрудники осваивают новации по своей деятельности, позволяющие более эффективно работать по своей специальности. Кроме того, повышение квалификации производится за счет средств администрации.

4. В учреждениях муниципальной службы часто проводятся совещания, на которых озвучиваются успехи работников, производится награждение наиболее отличившихся, вручение благодарственных писем за организацию и проведение значимых для города мероприятий, оглашение благодарности от жителей в адрес того или иного сотрудника учреждения — все это положительно влияет на мотивацию коллектива и отдельных муниципальных служащих, дает лишний стимул к самосовершенствованию и достижению отличных результатов в будущем [24, с. 221].

5. Довольно эффективным средством мотивации является приглашение муниципальных служащих в качестве официальных гостей на крупные городские мероприятия. Доверие руководителя и признание заслуг, предоставление возможности принять участие в подобных мероприятиях, выступить от лица муниципального органа власти, способствует стремлению продемонстрировать свои лучшие качества.

Несмотря на то, что мнение о наибольшей эффективности материальной мотивации в настоящее время никем не оспаривается, нематериальная, или немонетарная мотивация, также продолжает играть важную роль в современной системе стимулирования эффективного труда и профессионального развития

муниципальных служащих. При этом наиболее простым и довольно эффективным методом немонетарной мотивации в условиях современной системы муниципального управления остается формирование традиционного компенсационного пакета, в который могут, в частности, входить: обеспечение бесплатного проезда в общественном транспорте, компенсация расходов на питание (обед в течение рабочего дня), страхование жизни и здоровья, посещение бассейна или спортивного зала и так далее [24, с. 223].

Как отмечает К.В. Синькевич, в бюджетной сфере довольно распространенными и хорошо зарекомендовавшими себя методами остаются:

- вынесение устной благодарности;
- поздравления сотрудников с памятливыми датами;
- организация спортивных соревнований;
- организация обучения, повышения квалификации;
- организация корпоративных мероприятий [53, с. 226].

Дополнительным и довольно эффективным методом формирования мотивации муниципальных служащих является забота о его карьерном развитии.

Современные кадровые службы муниципальных органов власти довольно слабо используются планирование карьеры как фактор мотивации развития муниципального служащего. В результате чиновники не осведомлены в должной мере о перспективах своего служебного развития, не знают, к чему могут стремиться, оставаясь пассивным с точки зрения факторов карьерного роста. Причины сложившейся ситуации кроются в следующем:

- недостаточно эффективная работа по формированию и использованию резервов муниципальных служащих;
- несовпадение оценок и представлений муниципального служащего и его потенциальных возможностей;
- системой нововведений в муниципальной службе: если на руководящее место в системе местного самоуправления в результате выборов приходит новый человек, без внесения корректив в структуру персонального обеспечения

его поступление на службу обходится редко: он формирует собственную команду из числа лиц, с которыми предпочитает работать, зачастую приводя новых сотрудников со стороны, а надежды прочих муниципальных служащих на профессиональное продвижение и рост – остаются нереализованными. Одним из актуальных направлений работы в этой связи является формирование объективных механизмов оценки профессиональных качеств муниципальных служащих, которые позволят рассматривать перспективы карьерного роста как определенный этап профессионального развития [58, с. 65].

Характеризуя процесс и последовательность формирования эффективной мотивации муниципальных служащих, В.Б. Муравченко, в частности, указывает, что при формировании системы мотивации муниципальных служащих учитывается совокупность факторов, в числе которых:

- экономические: денежное содержание, премирование муниципальных служащих и увязка денежного обеспечения с уровнем удовлетворения интересов населения муниципального образования;

- организационные: обеспечение рабочего места необходимой техникой, соответствие условий труда нормативным требованиям, соблюдение режима труда и отдыха на протяжении рабочего дня, состояние и качество организационных документов, квалификационные требования к муниципальным служащим, своевременное проведение и порядок организации аттестации муниципальных служащих;

- социальные: социальные гарантии довольно активно используются в качестве стимулов и мотивов труда в муниципальной службе. В последнее время получили распространение социальные гарантии, разработанные специально для молодых кадров [40, с. 118].

В связи с ростом в последние годы трудоемкости и сложности работы муниципальных служащих, возрастает значение форм и методов отбора как начального периода работы с муниципальным служащим и формирования адекватного механизма мотивации. Процессы совершенствования форм и методов испытаний, особенно, для новых сотрудников, должны непременно

образом сочетаться с улучшением стиля и качества работы с физическими и юридическими лицами, обратившимися в муниципальные органы. В соответствии с этим важно формирование правильной мотивации еще на самом начальном этапе поступления на муниципальную службу. Довольно наглядным и эффективным образом решается этот вопрос при организации кадровой работы за рубежом. Например, в государственных и муниципальных органах власти Германии, США, Франции разрабатываются и тиражируются лаконичные, яркие и красочные буклеты в виде памяток для граждан, которые поступают на муниципальную службу, а также аналогичные памятки для молодых людей, которые хотели бы получить образование, необходимое впоследствии для работы в соответствующих структурах. Доступным языком в таких брошюрах и памятках излагаются:

- требования к образованию;
- перечень должностных обязанностей муниципальных служащих;
- сфера ответственности муниципального служащего;
- полномочия и сфера деятельности, необходимые для реализации полномочий знания, умения, навыки;
- сведения о профессиональных трудностях и рисках профессиональной деятельности;
- особенности организации труда;
- система награждения и наказания;
- меры и виды ответственности за ненадлежащее выполнение или невыполнение профессиональных обязанностей [49, с. 176].

Для построения эффективной системы мотивации профессиональной деятельности и развития муниципального служащего используется соответствующий алгоритм:

- исследования сложившегося мнения муниципальных служащих о качестве и эффективности имеющихся методов мотивации, определение уровня удовлетворенности своей профессиональной деятельностью;
- разработка программы социологического исследования для

определения приоритетов эффективной работы и профессионального развития муниципальных служащих;

- разработка мероприятий для совершенствования имеющихся механизмов мотивации муниципальных служащих;

- внедрение и корректировка существующей системы мотивации [40, с. 123].

На первом этапе разработки новой или совершенствования существующей системы мотивации проводится анализ мнения муниципальных служащих об эффективности их профессиональной деятельности и используемых мотиваторов труда. Проведение такого анализа строится на социологических исследованиях, которые, для повышения эффективности, рекомендуется использовать ежегодно. Проводятся такие социологические исследования могут как силами сторонних специализированных организаций, так и специалистами кадровых служб муниципальных органов.

В процессе социологического исследования проводится оценка уровня удовлетворенности муниципальных служащих результатами и условиями трудовой деятельности, определяются особенности морально-психологического климата в коллективе, определяются особенности мотивации муниципальных служащих, а также анализируются те факторы, которые влияют проявление личностью определенных видов мотивации поведения в рамках органа муниципальной власти [40, с. 124].

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени муниципальные служащие удовлетворены важнейшими аспектами своей работы.

Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к

низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты [40, с. 126].

Для того чтобы получить максимально надежные и достоверные результаты, необходимо провести большую работу, включающую: подготовку к проведению опроса, саму процедуру проведения опроса, мероприятия после завершения опроса.

Структура анкет и содержание вопросов должны обеспечить получение достоверной информации о степени удовлетворенности работников состоянием основных факторов организационной среды, об особенностях их трудовой мотивации.

После того, как проведено социологическое исследование, начинается этап анализа полученных данных, результатом которого становится определение приоритетных стимулов эффективной профессиональной деятельности муниципальных служащих. При возможности выявленные мотивы профессиональной деятельности и профессионального развития группируются на моральные и материальные.

С учетом обозначенных приоритетов на третьем этапе исследования орган местного самоуправления разрабатывает и внедряет комплекс мероприятий, направленных на формирование эффективной системы мотивации профессиональной деятельности и развития муниципальных служащих. Чаще всего эти мероприятия разрабатываются сроком на один год (краткосрочный период) или на три – пять лет (среднесрочный период) [40, с. 128].

Координация процесса на протяжении этапа внедрения и реализации позволяет своевременно определить возможные проблемы и пресечь их распространение. По результатам реализации разработанных мероприятий в течение года также осуществляется социологическое исследование, целью которого является определение их эффективности и результативности.

Формирование новой или совершенствование существующей системы мотивации муниципальных служащих должно осуществляться с учетом ряда следующих принципов:

1. Все профессиональные действия должны быть глубоко осмыслены. Это касается как действий, которые совершаются в контексте профессиональной деятельности, так и относительно управления муниципальными служащими в соответствии с их распределением по отделам и службам, в частности, с точки зрения управления персоналом.

2. Основное количество сотрудников любого муниципального органа испытывают радость от выполнения общего дела, в том числе, удовлетворяя свою потребность в профессиональной деятельности в рамках формирования личной причастности к большому делу. Необходимо, чтобы любое дело было важно для определенного круга лиц – в особенности с точки зрения муниципального управления как социально значимой деятельности.

3. Каждый муниципальный служащий в рамках своей профессиональной деятельности хочет продемонстрировать все, на что он способен. В соответствии с этим каждый стремится продемонстрировать свои способности и профессиональную значимость, в связи с чем стремится участвовать в принятии соответствующих решений, не желая, чтобы они были разработаны или реализованы без него. Соответственно, важным постулатом для каждого муниципального служащего является заинтересованность в его труде руководства (муниципального органа, подразделения).

4. При участии в реализации важных проектов, каждый сотрудник желает видеть свое имя в числе победителей.

5. В соответствии с характером профессиональной деятельности муниципального управления служащие обладают собственной точкой зрения на то, как можно оптимизировать и улучшить работу в определенном направлении работы в рамках социального или экономического обеспечения жизнедеятельности муниципального образования или муниципального органа в частности. В этой связи для муниципального служащего важна реальная

заинтересованность в его инициативах.

6. Для определения целей и задач профессионального развития параметры успеха и качества работы органа муниципального управления должны соответствовать личным устремлениям муниципального служащего. В таком случае любое из его личных достижений станет основой совершенствования и повышения качества работы органа муниципальной власти [47, с. 109].

Таким образом, несмотря на то, что материальные методы мотивации муниципальных служащих в силу организации и нормативно-правового регулирования прохождения муниципальной службы, довольно ограничены, в данной системе существуют собственные методы управления мотивацией сотрудников, эффективные с точки зрения определения средств и направлений повышения эффективности деятельности и стремления к совершенствованию.

2.2 Опыт организации мотивации муниципальных служащих в муниципальных образованиях Пензенской области

В органах муниципального самоуправления Пензенской области хорошо осознается важность и значимость правильно сформированной мотивации, необходимость использования материальных и нематериальных стимулов для совершенствования эффективности, показателей работы, производительности труда муниципальных служащих, их стремления к профессиональному развитию и совершенствованию.

В этой связи разработаны и приняты соответствующие документы, определяющие порядок применения того или иного основания и метода мотивации, в части формирования адекватной системы оплаты труда, продвижения по службе, карьерного роста и развития, обучения и повышения квалификации кадров.

Одним из основных нормативно-правовых актов в части определения

политики региона относительно развития системы муниципальной службы и формирования мотивации муниципальных служащих является Закон Пензенской области от 10 октября 2007 г. № 1390-ЗПО «О муниципальной службе в Пензенской области» [8]. В нем определены основные понятия, касающиеся организации муниципальной службы в муниципальных образованиях области, правовые основы ее прохождения, охарактеризованы квалификационные требования, предъявляемые при замещении должностей муниципальной службы, перечислены классные чины и условия их присвоения. Кроме того, законом регламентированы особенности труда и отдыха муниципальных служащих, проведения аттестации их профессиональной компетенции, оплата труда. Как известно, в современных условиях развития и функционирования общества одним из ведущих мотивов повышения качества работы и производительности труда является материальная мотивация, то есть оплата труда. В соответствии со ст. 9 названного Закона Пензенской области оплата труда муниципального служащего представляет собой денежное содержание, состоящее из должностного оклада муниципального служащего, выплачиваемого на основании оклада по замещаемой им должности муниципальной службы. Дополнительно к заработной плате выплачиваются:

- надбавки к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе;
- надбавки к основному должностному окладу за особые условия муниципальной службы;
- процентные надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну [8].

Осуществляются также доплаты за классный чин муниципального служащего и денежные поощрения.

Иными дополнительными выплатами являются: материальная помощь, премии, единовременные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска.

Одной из социальных льгот, выступающей в современных условиях нестабильной экономики в качестве важного материального стимула,

выступает систем пенсионного обеспечения. Согласно статье 10 Закона № 1390-ЗПО, на муниципальных служащих Пензенской области распространяются все права государственных гражданских служащих [8].

Размер государственной пенсии определяется на основании соотношения должностей муниципальной службы и должностей государственной гражданской службы Пензенской области, установленного законодательством.

Значительное мотивационное влияние оказывает на служащих разработанная система наказания и поощрения, представленная в законе.

Согласно статье 12 названного закона за образцовое исполнение должностных обязанностей, несение продолжительной и безупречной службы, качественное выполнение заданий особой важности и сложности, прочие виды достижений по службе к муниципальным служащим могут быть применены поощрения, в числе которых:

- объявление благодарности;
- премирование;
- награждение ценными подарками;
- вручение почетной грамоты;
- награждение государственными наградами Российской Федерации, наградами Пензенской области согласно действующему законодательству;
- присвоение почетных званий Пензенской области;
- прочие виды поощрений, не противоречащие законодательству РФ и Пензенской области [8].

На основании выявленных фактов коррупции к муниципальным служащим области применяются взыскания, предусмотренные статьями 14.1, 15 и 27 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» с учетом особенностей противоправного поведения, тяжести, обстоятельств коррупционного нарушения, соблюдения муниципальным служащим других установленных ограничений и запретов [7].

Для совершенствования механизмов прохождения государственной гражданской и муниципальной службы в Пензенской области принято

Постановление Правительства от 25 декабря 2015 года № 745-ПП «Об утверждении государственной программы Пензенской области «Развитие государственной гражданской службы Пензенской области и муниципальной службы в Пензенской области на 2016 — 2020 годы». Подпрограмма 4 данной программы именуется «Государственная поддержка развития муниципальной службы в Пензенской области на 2016 - 2020 годы» [9].

В качестве основной цели подпрограммы определено содействие развитию муниципальной службы в Пензенской области.

Целевыми показателями подпрограммы являются:

- выполнение плана по количеству разработанных модельных нормативно-правовых актов, касающихся вопросов организации муниципальной службы и методических рекомендаций, касающихся кадровой работы в муниципальных органах власти;

- повышение численности кадрового резерва на муниципальной службе, в процентах от утвержденной штатной численности муниципальных служащих;

- достижение плановых показателей по подготовке служащих по дополнительным программам профессионального образования;

- повышение доли муниципальных служащих, использующих для самостоятельного развития и образования образовательный портал поддержки кадров органов местного самоуправления Пензенской области [9].

Одним из ведущих мотивационных факторов развития муниципального служащего выступает продвижение по службе. Для регулирования порядка и процесса присвоения муниципальным служащим классных чинов Правительством Пензенской области в 2017 году разработаны Методические рекомендации по порядку присвоения классных чинов муниципальным служащим в Пензенской области, в которых определены:

- правовые основы присвоения классных чинов;
- порядок присвоения классных чинов;
- особенности проведения квалификационных экзаменов;
- технологии, используемые в процессе проведения квалификационных

экзаменов;

– основные ошибки, которые могут быть допущены при присвоении муниципальным служащим классов чин.

В Приложениях к рекомендациям представлены образцы оформления соответствующих кадровых документов и записей в них.

Для профессионального развития и мотивации муниципальных служащих, наряду с государственными служащими и руководителям предприятий области в регионе создан Резерв управленческих кадров, для участия в отбор постоянно приглашаются государственные служащие и служащие органов местного самоуправления, руководители высшего и среднего звена предприятий организаций региона. К ним предъявляются определенные требования, которые зависят от направления деятельности. Для организации работы на уровне муниципальных образований области созданы макеты:

1. Модельный муниципальный правовой акт по формированию резерва управленческих кадров.

2. Модельный муниципальный правовой акт о комиссии по формированию резерва управленческих кадров.

3. Регламент размещения информации об открытых вакансиях, замещаемых по конкурсу и без конкурса, а также об открытых конкурсах на включение в кадровый резерв в Правительстве Пензенской области, органах государственной власти и местного самоуправления.

Нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы мотивации муниципальных служащих и отдельные элементы муниципальной службы приняты и в муниципальных образованиях области. Например, Положение о муниципальной службе в Мокшанском районе утверждено решением Собрании представителей Мокшанского района от 15.11.2007 г. №161-15/2, определяет основные требования к кандидатам, претендующим на вакантные должности муниципальной службы Мокшанского района [11]. Решение Собрании представителей Кузнецкого района Пензенской области от 30 марта

2012 г. № 22-3/3 «О премировании муниципальных служащих в Кузнецком районе Пензенской области» определяет порядок и особенности, основные виды премирования муниципальных служащих Кузнецкого района [13]

Одним из эффективных направлений формирования качественной мотивации муниципальных служащих Пензенской области является создание принципов корпоративной этики и культуры. В современной литературе существует довольно много определений понятия корпоративная культура. Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто корпоративная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Для органа муниципальной власти формирование такого единого пространства корпоративной культуры чрезвычайно важно. В соответствии с этим важными направлениями формирования мотивации муниципальных служащих можно считать принятие в муниципальных образованиях области нормативно-правовых актов, утверждающих Кодексы этики муниципальных служащих. В частности, Решением Собрании представителей Бессоновского района Пензенской области от 10.06.2011 года №435-65/2 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих в Бессоновском районе Пензенской области», в котором сказано, что он призван «повысить эффективность выполнения муниципальными служащими своих должностных обязанностей, содействовать укреплению авторитета муниципальных служащих, доверия граждан к органам местного самоуправления Бессоновского района Пензенской области» [12]. При этом в рамках Кодекса определено, что знание муниципальными служащими его положений и их соблюдение выступает как доказательство и один из критериев

оценки качества их профессиональной деятельности и служебного поведения. В рамках Кодекса определены принципы, правила поведения муниципального служащего, этические правила и нормы служебного поведения, ответственность за несоблюдение положений Кодекса. Аналогичный кодекс принят Решением Собрания представителей г. Кузнецка от 26.05.2011 № 59-39/5 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих в городе Кузнецке Пензенской области», а также в других муниципальных образованиях области.

Таким образом, проведенное исследование особенностей процесса прохождения муниципальной службы в Пензенской области в силу ее значимости и необходимости формирования определенного престижа и авторитета в общества наряду с созданием эффективных механизмов мотивации свидетельствует о том, что работа в данном направлении активно ведется. Принимаемые нормативно-правовые акты, разрабатываемые положения, рекомендации, модельные кодексы призваны усовершенствовать мотивацию муниципальных служащих и дать ей верное направление развития.

2.3 Выявление основных факторов, оказывающих влияние на мотивацию муниципальных служащих (на основе социологического исследования)

Для определения факторов, важных для мотивации качественного и эффективного труда в рамках основных видов деятельности и профессионального развития муниципального служащего было проведено социологическое исследование по соответствующей тематике.

Цель исследования – выявление факторов и мотивов, оказывающих влияние на формирование мотивации муниципальных служащих в современных условиях развития муниципального управления.

Для достижения цели были сформулированы соответствующие задачи

исследования:

- 1) исследовать теоретические основы мотивации муниципальных служащих;
- 2) сформировать программу социологического исследования;
- 3) провести исследование по теме;
- 4) подвести итоги исследования, сделать выводы и разработать рекомендации по результатам проведенного исследования.

Метод исследования – анкетирование. Выбор анкетирования обусловлен его возможностями в качестве метода сбора информации, проведения анонимного исследования, сбор данных для которого может осуществляться в разное время в разных местах.

Объект исследования – мотивы качества и эффективности профессиональной деятельности и профессионального развития.

Выборка – случайная, репрезентативная – муниципальные служащие Пензенской области. Численность респондентов – 100 человек.

Анкета представлена в Приложении к работе.

В соответствии с результатами исследования можно сделать следующие выводы. Основное количество респондентов считает, что в органах муниципальной власти, где они работают, существует система мотивации – рисунок 4. В соответствии с мнением опрошенных, понятно, что 77% из них считают: в органах муниципальной власти по месту их работы существует сложившаяся система мотивации. По мнению 19%, такой системы мотивации не существует. 4 человека, или 4% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос. Полученные ответы позволяют в целом положительно оценить систему мотивации служащих в органах муниципального управления, так как респонденты выразили осведомленность о ее наличии. Соответственно, определенные методы мотивации используются в системе муниципальной службы для повышения качества муниципальной деятельности и уровня профессионального развития.

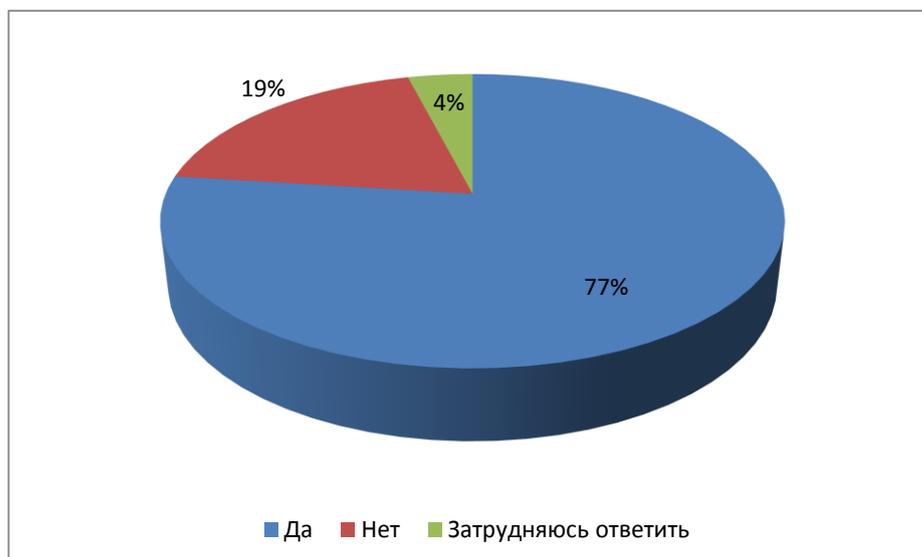


Рисунок 4 – Мнение респондентов о существовании системы мотивации, в % от числа опрошенных

Далее необходимо определить основные мотивы поступления респондентов на работу в органы муниципальной власти. Это позволит выявить те мотивы, которыми руководствовались они при поступлении на муниципальную службу – рисунок 5 (респонденты могли выбрать три возможных варианта ответа).

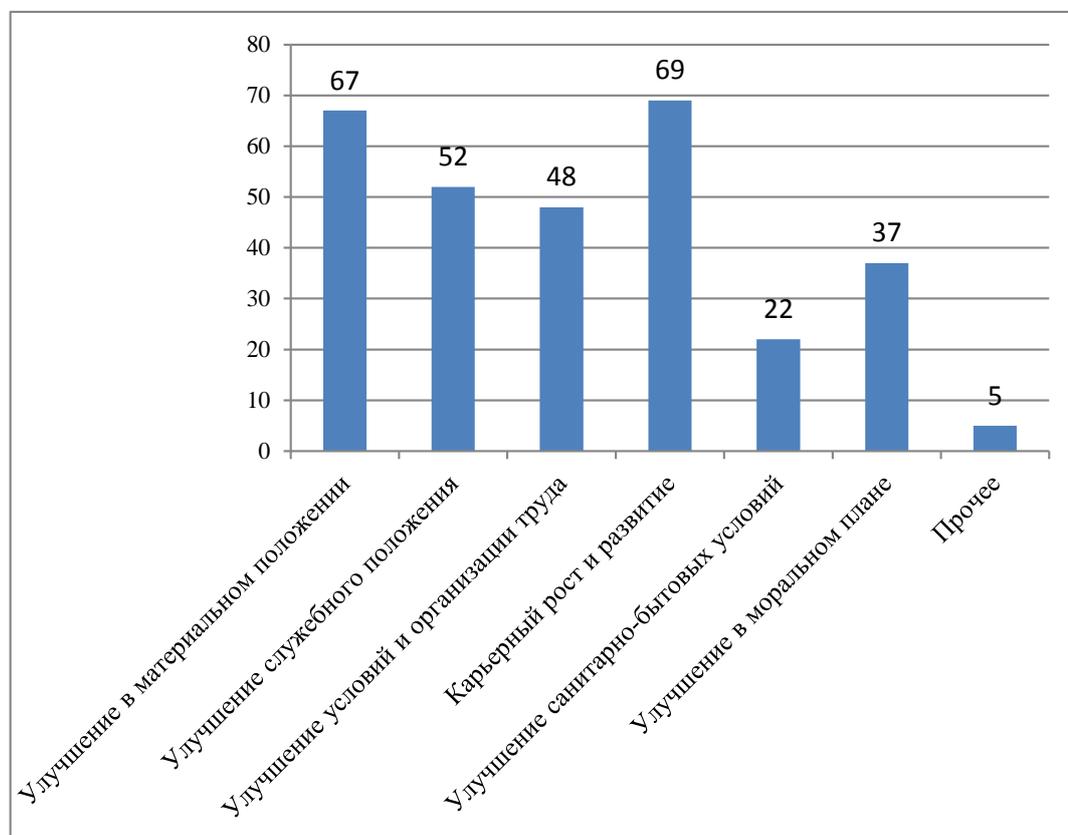


Рисунок 5 – Мотивы поступления на муниципальную службу

Определяя основной тип мотивации, свойственный руководителям, специалистам, работникам учреждений, чаще всего респонденты отмечали внешнюю отрицательную мотивацию (то есть страх наказания – 39% опрошенных), внешнюю положительную мотивацию (в ожидании поощрения – 34% опрошенных), наличие внутренней, более продуктивной для профессионального развития мотивации отметили только 18% респондентов, комплексный характер мотивации – 9%.

Определяя особенности мотивации с точки зрения уровня ее развития, респонденты чаще всего отмечали, что мотивация муниципальных служащих, их коллег, находится на среднем уровне. Довольно значительная доля респондентов говорит о наличии среди муниципальных служащих низкой мотивации – 19% опрошенных.

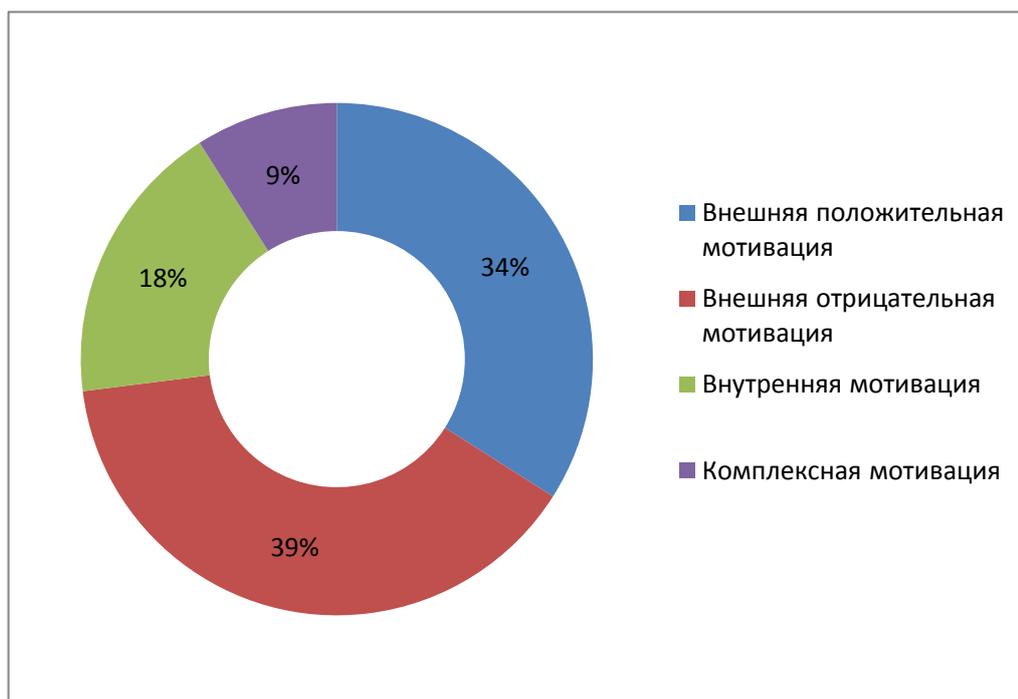


Рисунок 6 – Основные виды мотивации в органах муниципальной власти, в % от числа опрошенных

Как очень высокую и очень низкую мотивацию определяют только 1 и 2% респондентов соответственно – рисунок 7. Положительным в целом можно считать тот факт, что 26% опрошенных однозначно отметили, что работа их устраивает, а еще 35 человек (35%), что она скорее устраивает, чем нет.

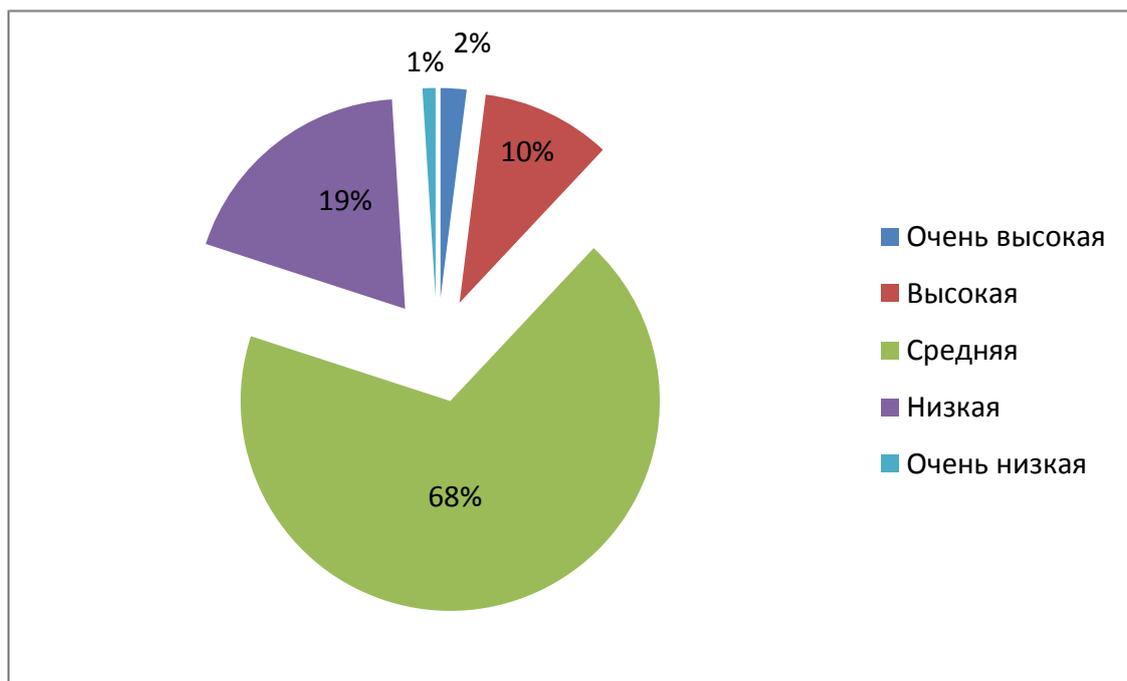


Рисунок 7 – Определение уровня мотивации, в % от числа опрошенных

Таким образом, более половины опрошенных в сумме довольны своей работой, 28% - скорее не довольны ею, 11% отметили, что настоящее время работы не устраивает их – рисунок 8.

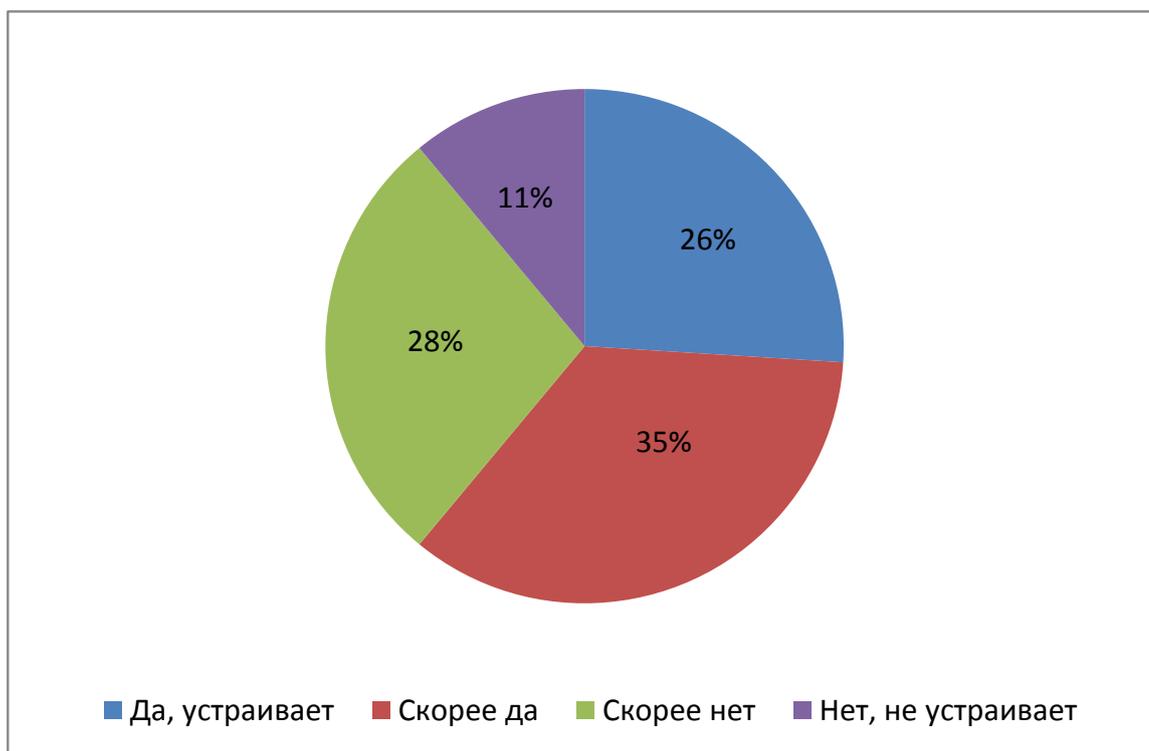


Рисунок 8 – Мнение респондентов о современном месте работы, в % от числа опрошенных

Далее необходимо было выявить, насколько респонденты удовлетворены

основными факторами и условиями своего труда. В этой связи для оценки им были предложены определенные условия. В рамках каждой категории факторов оценивался средний балл по параметрам.

На основании результатов проведенных расчетов стоит отметить, что оценивая параметры своего труда согласно особенностям профессиональной деятельности, муниципальные служащие, прежде всего, отмечали интересность, креативность и ответственность своей профессиональной деятельности – рисунок 9, определяя, таким образом, те свойства, которые характерны для труда согласно специальности.

В свою очередь, рассматривая специфику своей профессиональной деятельности на следующем этапе, респонденты отметили те параметры, которыми они удовлетворены или не удовлетворены.

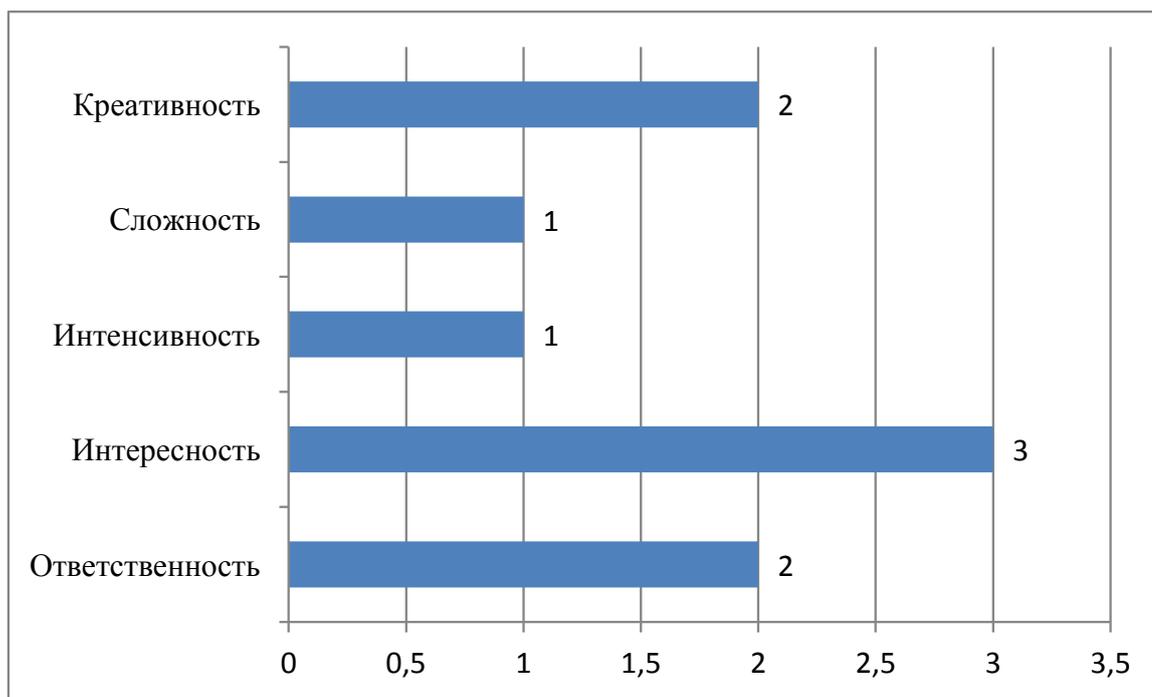


Рисунок 9 – Определение характеристик труда муниципальных служащих, средний балл

В соответствии с данными рисунка 10, в большей мере респонденты удовлетворены условиями труда в целом, относительно высокий уровень удовлетворенности наблюдается по состоянию рабочего места и режиму труда.

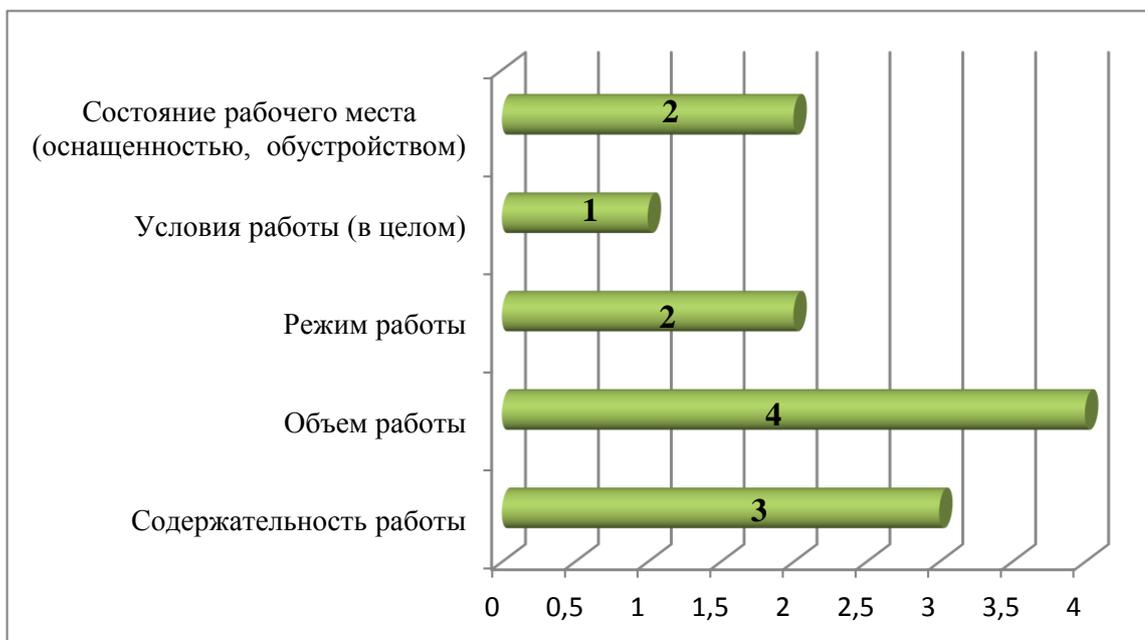


Рисунок 10 – Уровень удовлетворенности условиями труда, средний балл

В свою очередь, в наименьшей степени удовлетворены муниципальные служащие содержательностью работы и ее объемом, отмечая насыщенность, повышенный уровень загруженности и значительное количество работы.

Рассматривая основные параметры труда, муниципальные служащие на более высоком уровне определили уровень удовлетворенности отношениями в коллективе – рисунок 11.

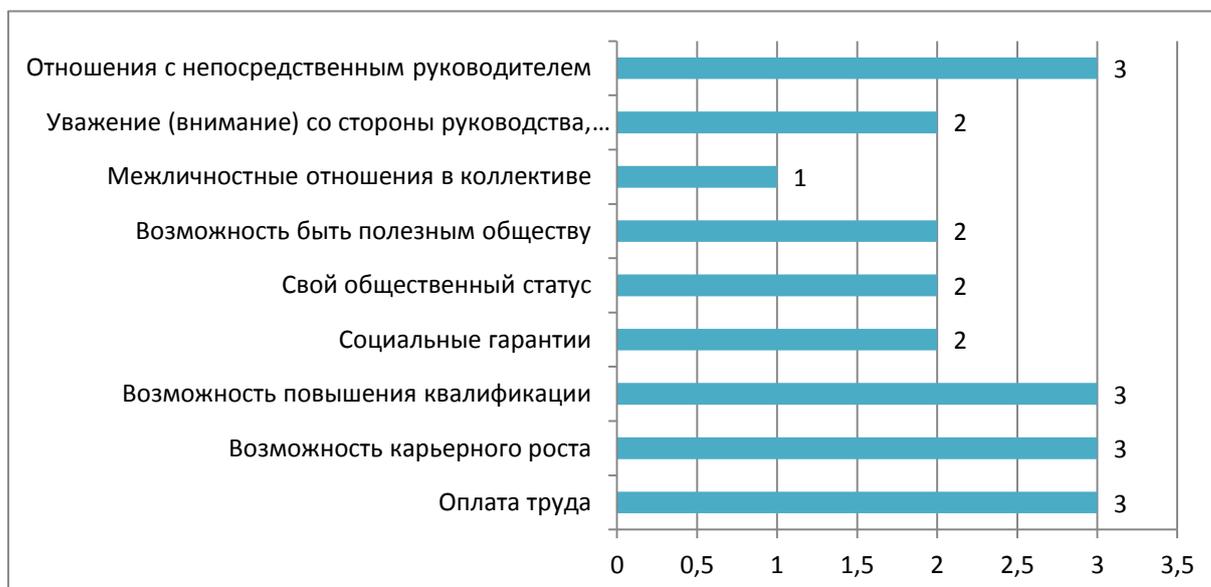


Рисунок 11 – Уровень удовлетворенности параметрами труда, средний балл

С учетом данных, представленных на рисунке 11, понятно, наименьший уровень удовлетворенности муниципальные служащие демонстрируют по показателям: оплата труда, возможность карьерного роста, возможность

повышения квалификации. Это свидетельствует о том, именно данные параметры организации муниципальной службы нуждаются в совершенствовании.

На следующем этапе исследования был задан вопрос относительно того, какие проблемы в организации профессиональной деятельности существуют. Респондентам разрешалось отметить пять наиболее проблематичных, на их взгляд, факторов. В соответствии с полученными результатами понятно, что чаще всего респонденты отмечали низкий размер заработной платы, отсутствие возможности для профессионального развития и обучения, чрезмерно большой объем работы, постоянная смена видов деятельности и стрессовый характер работы (Приложение Б).

Соответственно, закономерным после этого был вопрос о том, какие бы факторы, по мнению респондентов, сделали и работу более качественной, плодотворной и привлекательной. Результаты ответа на этот вопрос распределились следующим образом – рисунок 12.

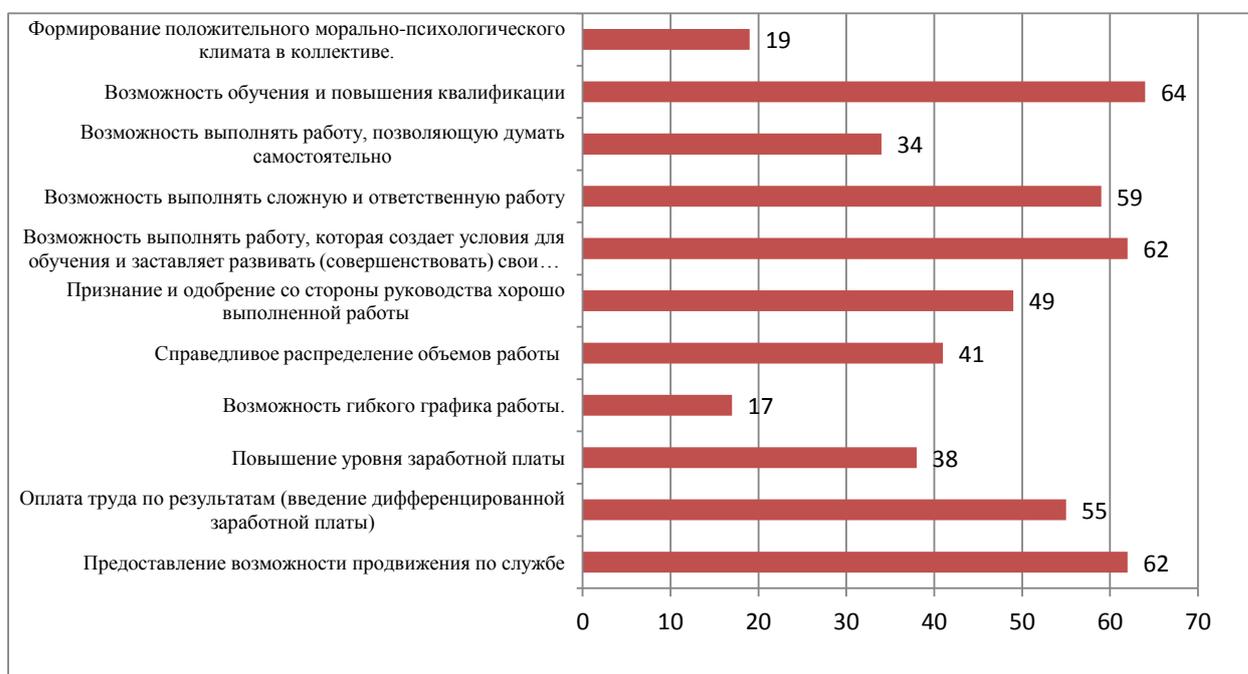


Рисунок 12 – Факторы, положительно влияющие на работу муниципальных служащих

Рассматривая основные факторы, положительно влияющие на качество, эффективность и производительность труда муниципальных служащих, в числе

прочих респонденты чаще всего отмечали возможность обучения и повышения профессиональной квалификации, возможность выполнения обучающей и интересной работы, введение дифференцированной системы оплаты труда, одобрение со стороны руководства за хорошо сделанную работу. Именно на эти факторы необходимо обратить внимание при формировании и оптимизации системы мотивации муниципальных служащих.

Ответы на вопросы анкеты свидетельствуют о том, что размер заработной платы остается одним из факторов, который, оказывая влияние на мотивацию труда муниципальных служащих, также нуждается в совершенствовании: 65% опрошенных отметили, что лично их имеющийся уровень дохода задумываться над поиском дополнительных законных источников заработка.

В соответствии с тем, что многие инициативы в рамках муниципальной службы являются исходящими сверху в едином информационном потоке, в этой связи практически все респонденты осведомлены о проведении ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий» (96% опрошенных), тогда как его условия и особенности проведения известны далеко не всем (только 59% опрошенных). Интересно при этом, что более 60% опрошенных отметили свое желание принять участие в таком конкурсе (64% опрошенных), чего не делают по разным причинам: боязни проявить инициативу, страхе проигрыша, неуверенности в собственных силах, недостатка времени.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать выводы об особенностях и факторах, оказывающих положительное мотивационное влияние на работу муниципальных служащих и производительность, качество их труда, стремление профессионального развития. В исследовании приняли участие 100 муниципальных служащих Пензенской области. Общий стаж муниципальной службы наибольшей доли респондентов – 31% - от 11 до 15%, 24 % - от 16 до 20 лет, 18% - от 6 до 10 лет – рисунок 13.

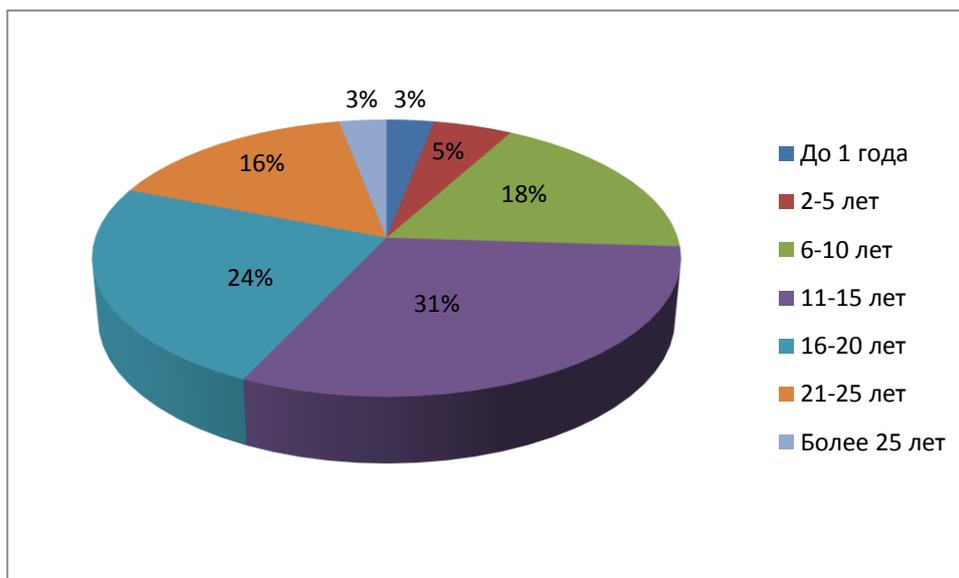


Рисунок 13 - Стаж работы в органах муниципальной власти, % от числа опрошенных

68% респондентов – мужчины, 32% - женщины. Возраст преобладающей части опрошенных – более 35 лет, что подтверждает и опыт работы в муниципальной службе, и неоднократно высказываемое предположение о недостатке молодых кадров в муниципальных органах власти.

Таким образом, проведенный анализ содержания, методов и приемов мотивации муниципальных служащих, особенностей построения мотивации муниципальных служащих в муниципальных образованиях Пензенской области, а также результаты проведенного социологического исследования позволили определить наиболее действенные мотивы для данной группы служащих и перспективные направления мотивации в целях ее совершенствования.

3 Основные направления совершенствования мотивации муниципальных служащих

3.1 Основные проблемы мотивации муниципальных служащих в современной России

Современные проблемы развития мотивации муниципальных служащих определяются наличием определенных конструктивных недостатков в рамках самой муниципальной службы, для развития которой свойственно наличие определенных типично-формальных вопросов, негативных тенденций, противоречий, заложенных самим процессом становления и развития муниципальной службы в России, особенностями ее исторического пути.

К числу подобных проблем исследователи института муниципальной службы относят:

- снижение уровня профессиональной подготовки и темпов профессионального развития и саморазвития муниципальных служащих;
- наличие дефицита в области привлечения в муниципальное управление профессиональных молодых специалистов, имеющих опыт работы в современных общественно-политических, социальных, экономических условиях;
- низкий уровень заработной платы муниципальных служащих;
- отсутствие престижа муниципальных служащих как среди представителей общественности и у населения муниципальных образований, так и у самих муниципальных служащих [14; 19; 22; 30; 40]

В результате возникает проблема кадрового обеспечения и развития профессионализма муниципальных служащих внутреннего плана: несмотря на наличие качественного образования, опыт и желание работы, многие из них выполняют профессиональные обязанности, не задумываясь о глобальных

целях своей деятельности, не умея самостоятельно формулировать производственные задачи и определить эффективные показатели качества своего труда как ориентиры профессионального развития и роста. Принятые в таких условиях управленческие решения страдают однобокостью, отсутствием необходимого аналитического обоснования, недостаточным научным обоснованием. Следствием этого является падение авторитета муниципальной службы и отсутствие положительного имиджа муниципальных служащих, что является причиной невысокого уровня привлекательности муниципальной службы и ее востребованности среди молодого поколения.

Термином «престиж» в социологии объединяется совокупность таких понятий, как уважение, авторитет, влияние, статус, который в совокупности представляют собой инструмент, который должен активно использоваться муниципальными служащими в процессе их служебной деятельности [16, с. 784].

В соответствии с определением престижа муниципальной службы закономерно его деление на общественный престиж, то есть авторитет и репутация, доверие и степень влияния на представителей общественности, не относящихся к субъектам политической власти, а также внутрикорпоративный престиж, то есть престиж собственной деятельности и ее значимость в глазах самих муниципальных служащих. Обе разновидности оказывают непосредственное влияние на систему мотивации профессиональной деятельности и развития муниципальных служащих. Основаниями общественного престижа муниципальных служащих выступает степень доверия и социальной значимости муниципального управления и муниципальной службы, репутация, авторитет и почет органов муниципальной власти и муниципальных служащих у населения муниципального образования, итоговый уровень доверия населения к работе муниципальных служащих.

Параметры и показатели внутрикорпоративного престижа обуславливаются непосредственными его критериями в среде муниципальных субъектов различного уровня, то есть определены параметрами осознания

муниципальными служащими собственного уровня, статуса, значимости профессиональной деятельности в контексте развития общества и повышения уровня и качества жизни в государстве [17, с. 785].

В результате престиж муниципальной службы может быть определен как своего рода феномен общественно-политической и духовной жизни общества, определяемый с учетом показателей эффективности, качества муниципального управления, его авторитета и статуса в обществе, уважения и доверия к нему и его представителям в лице муниципальных служащих со стороны населения муниципального образования.

Рассматривая параметры профессиональной деятельности муниципальных служащих, выявленных по результатам социологического исследования, К.О. Магомедов отметил, что, по мнению общества, муниципальные служащие в большей мере должны соответствовать ряду следующих требований:

- профессионализм - 73,3 %;
- соответствующее образование и уровень образованности – 50,4 %;
- коммуникабельность как умение наладить связь с населением – 43,1%;
- справедливость, социальная справедливость – 35,2%;
- патриотизм, осознание работы в интересах государства - 21,6 %;
- организаторские способности у служащего - 21,2 % [36, с. 88].

Таким образом, выявление тех качеств и требований, которым, по мнению представителей общественности, населения страны должны соответствовать муниципальные служащие, является определенного рода индикатором отношения людей к муниципальным служащим и свидетельством тех ожиданий, которые свойственны им. Несмотря на то, что высокий уровень профессионализма выступает в качестве одного из важнейших, базовых критериев оценки муниципальных служащих, сложно представить современного муниципального служащего без патриотизма, осознания социальной и значимости своей деятельности, справедливости и социальной справедливости, высокого уровня внутренней культуры, этики. Без

формирования названных качеств поднять престиж муниципальной службы в обществе невозможно.

Результатом этого становится то, что современный престиж муниципальной службы и образ муниципального служащего в глазах населения зачастую не обладает положительными характеристиками. Для ликвидации многочисленных стереотипов и формирования не только положительного образа муниципального служащего в глазах населения, но и адекватных, исполнимых требований к его личным и профессиональным качествам, необходима разработка и реализация программ и проектов, направленных на повышение авторитета и формирование положительного имиджа муниципальных служащих, что станет и основой повышения качества муниципального управления, и базой для формирования мотивации муниципальных служащих.

Повышение престижа муниципальной службы предполагает решение ряда проблем, касающихся самых различных аспектов профессиональной деятельности:

- снижение коррумпированности;
- отсутствие положительного мнения и авторитета муниципальных служащих;
- отдаленность государственного сектора от проблем гражданского общества;
- негативная оценка деятельности муниципальных служащих в средствах массовой информации [17, с. 785].

Таким образом, для повышения престижа муниципальной службы необходимо, прежде всего, принятие мер, которые направлены на агитацию положительных сторон муниципального управления и муниципальной службы в целом. Эффективнее всего в данном направлении будет проведение различных профессиональных конкурсов, присвоения корпоративных наград на уровне отдельных муниципальных структур, вовлечение представителей общественности в разработку и присвоение таких наград, придание гласности

подобным мероприятиям.

Одним из факторов, наиболее сильно влияющих на негативное восприятие муниципальной службы населением, выступает коррупция. В этой связи именно профилактика коррупционных рисков является важнейшим аспектом формирования престижа и положительного имиджа муниципальной службы. Конкретной мерой в данном направлении является рациональная и разумная коммерциализация определенной доли социальных услуг, проведение конкурсов, что станет основой формирования разумной конкуренции с последующим превращением коррумпированного рынка дефицитных услуг в полноценный и качественно функционирующий конкурентный рынок услуг.

Эффективная превентивная мера против взяточничества и злоупотреблений – проведение детальной регламентации в нормативных документах служебной деятельности муниципальной службы. Список запрещенных вариантов поведения муниципального служащего должен быть общедоступным и известным и известным всем. Разработка, введение в действие и контроль соблюдения стандартов оказания муниципальных услуг и соответствующих регламентов, разработанные показатели эффективности различных видов деятельности муниципальных служащих станут основой результативности работы, обеспечения полного и эффективного исполнения функций муниципальной власти [31, с. 243].

Кроме работы на общем уровне муниципального управления и муниципальной службы значительная работа должна быть проведена и самим муниципальным служащим, поскольку формирование непосредственного имиджа начинается с уровня личных качеств: профессионализм, грамотность, коммуникабельность, вежливость в общении с людьми, умение принимать оперативные и грамотные решения, высокий уровень самоотдачи в работе, заинтересованность в работе, соблюдение этических норм, корректность, требовательность к себе, внешний вид, грамотная речь и соответствующие манеры – вот те качества, которые выступают основой формирования имиджа муниципального служащего на личном уровне.

Тот фактор, что гражданское общество, несмотря на существование негативного имиджа российской муниципальной службы, зачастую оказывается с большой охотой готовой к выполнению функций муниципальных служащих, говорит о том, что в обществе есть все предпосылки к тому, чтобы кардинально изменить образ муниципального работника.

Одним из важнейших аспектов повышения качества муниципального управления и престижа муниципальной службы является организация связи с представителями общественности, населением муниципального образования. Востребованными в этой связи являются:

- организация личного приема граждан и представителей юридических лиц;
- активная работа по приему письменных заявлений и обращений;
- обеспечение современных каналов связи (сайты, блоги).

Для повышения качества и эффективности работы в каждом из данных направлений, необходимо соответствующим образом структурировать систему связи с населением, в том числе, за счет:

- четкой регламентации и распределения обязанностей по работе с обращениями граждан;
- введения ряда правил и технологических схемы работы с обращениями граждан;
- вовлечение современных технических средств и возможностей для повышения качества и оперативности обратной связи.

Одним из ведущих аспектов формирования и поднятия престижа муниципальных служащих является идеологическое воздействие. К числу направлений такой работы на уровне муниципальных образований могут быть отнесены:

- вовлечение общественности в обсуждение и решение муниципальных проблем и вопросов местного значения;
- разработка кодексов чести муниципального служащего;
- принятие присяги при поступлении на муниципальную службу;

– разработка макета и последующее ношение значка «Муниципальный служащий...»;

– активное вовлечение муниципальных служащих в общественные, культурные, спортивные массовые мероприятия, проходящие в муниципальных образованиях;

– разработка и реализации муниципальных проектов и программ, направленных на поддержку социального статуса муниципального служащего, информационное обеспечение и развитие муниципального управления, повышение открытости муниципальных органов власти, противодействие коррупции, разработку административных регламентов и критериев качества оказания муниципальных услуг, показателей оценки эффективности работы муниципальных служащих.

К мероприятиям, направленным на повышение престижа муниципальной службы, также относится работа по внедрению современных кадровых технологий, активных методов обучения и профессионального развития муниципальных служащих, проведение среди них конкурсов профессионального мастерства. Для повышения серьезности и формирования положительной репутации, важности данных мероприятий необходимо закрепление основных положений в муниципальных правовых актах, что придаст им официальный характер и подчеркнет значение для развития муниципального образования. В качестве примера стоит, в частности, привести Стратегию кадровой политики Вологды до 2025 года, названную как «Вологда — город профессионалов», утвержденная решением Вологодской городской Думы от 26.02.2015 № 244. Данный документ представляет собой комплексный стратегический план формирования и развития кадрового потенциала в муниципальном образовании, привлечения на муниципальную службу лучших кадров. В контексте повышения престижа муниципальной службы предлагается реализация следующих проектов:

– «День дублера», цель которого – повышение мотивации студентов к развитию личностных и профессиональных компетенций, лидерских качеств,

повышение престижа муниципальной службы;

– Созвездие «Молодой чиновник Администрации города Вологды», целью которого является объединение молодых муниципальных служащих для успешной адаптации в Администрации города Вологды и создания условий для их профессионального роста [61, с. 189].

Эффективность и действенность официального закрепления мероприятий, направленных на формирование престижа муниципальной службы, в нормативных документах, свидетельствует о том, что данное направление поддержки муниципального управления и муниципальной службы должны быть обозначены на уровне федерального документа, в рамках которого поднятие престижа муниципальной службы было бы представлено в качестве федеральной государственной задачи. И дело не только в финансировании, хотя и это важно, сколько в целеполагании, в общем отношении к тем, кто работает в органах местного самоуправления.

В настоящее время на федеральном уровне действует только приказ Минтруда России от 25 февраля 2015 года № 114 «О комплексе мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих в 2015 году». Комплекс мер, содержащихся в документе, обусловлен компетенцией Минтруда России и в основном касается использования кадровых технологий. Это, безусловно, важно, но этого явно недостаточно. Необходимы системные решения.

Одной из проблем совершенствования механизмов организации и прохождения муниципальной службы становится не только привлечение муниципальных служащих, заинтересованных в своем профессиональном развитии и результатах своего труда, но и их удержание. Это особенно актуально для сельских поселений, составляющих значительную часть муниципальных образований РФ. В числе проблем, свойственных системе муниципальной службы сельских поселений, выделяются:

- отсутствие профильного образования;
- отсутствие высшего образования у муниципальных служащих среднего

и старшего возраста;

– проблемы комплектования муниципальных органов сельских поселений профильными специалистами;

– необходимость решения разнопрофильных задач в процессе обычной деятельности;

– низкий уровень культуры муниципального управления [14, с. 241].

Результаты проведенных исследований свидетельствуют о том, что муниципальных служащих сельских поселений свойственны и более низкий уровень профессиональных знаний, заинтересованности в результатах труда, профессиональной мобильности, обучаемости, восприимчивости к политическим, законодательным, социально-экономическим изменениям. Здесь ниже уровень образования, более «пожилой» возрастной состав, меньшее количество сотрудников проходит обучение, работа по формированию кадрового резерва ведётся менее активно, чем в остальных типах муниципальных образований, и меньше существует для этого правовых оснований. Низкое количество претендентов, составляющих кадровый резерв, обуславливает дефицит резервистов, привлекаемых в дальнейшем к работе в муниципалитете [14, с. 242].

К числу причин, объясняющих низкий уровень престижа и привлекательности муниципальной службы в сельских поселениях, является недостаток финансовых ресурсов, низкий уровень благоустройства сельских территорий и развития их инфраструктуры. Таким образом, для решения проблемы привлечения на муниципальные должности в сельских поселениях молодых и профессиональных служащих необходима разработка и реализация комплексных направлений развития сельских территорий, что выгодно повлияет на привлекательность муниципальной службы – рисунок 14. В соответствии с обозначенными направлениями работы стоит отметить, что реализация мероприятий в рамках первого направления уже ведется на основании реализации Федеральной целевой программы «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 - 2017 годы и на период до 2020 года».



Рисунок 14 – Пути повышения привлекательности муниципальной службы в сельских поселениях

Для обеспечения качества работы в рамках второго направления оно также должно быть выделено в отдельную программу. Для привлечения финансовых ресурсов эти программы должны иметь уровень субъекта РФ.

Третье направление частично реализуется в рамках программ развития муниципальной службы сельских поселений, посредством таких мероприятий как: организация обучения муниципальных служащих, проведение круглых столов, семинаров по проблемным вопросам местного самоуправления. В этом же направлении могут быть предложены мероприятия, связанные с

подготовкой кадров для конкретного муниципального образования посредством целевой подготовки сотрудников. Опыт и помощь в работе муниципальных служащих также может наработываться при развитии межмуниципального сотрудничества [14, с. 244].

Таким образом, современные проблемы формирования мотивации профессиональной деятельности и развития муниципальных служащих определяются многочисленными факторами, существующими как на уровне муниципального управления в целом, так и института муниципальной службы в частности. Только комплексный подход, основанный на решении проблем муниципальной службы, повышения ее престижа в глазах населения муниципальных образований, представителей общественности и самих муниципальных служащих станут комплексной основой формирования мотивации муниципального служащего нового типа.

3.2 Разработка направлений совершенствования мотивации муниципальных служащих

Проведенное исследование особенностей мотивации муниципальных служащих свидетельствует о том, что организацию управления мотивацией профессионального развития и повышения качества работы муниципальных служащих необходимо решать с точки зрения соотношения квалификации и уровня профессиональных задач. В соответствии с этим необходимо тщательно исследовать качественные изменения мотивации муниципальных служащих, ее основы, принципы, структуру мотивов, механизмы формирования и совершенствования. Основной причиной снижения мотивации муниципальных служащих в повышении качества профессиональной деятельности и профессиональном развитии является незаинтересованность в выполнении профессиональных задач и отрицательное отношение к повышению профессионализма, квалификации в силу отсутствия осознанности личной

значимости продуктивной работы и обучения, непонимание твердых целей развития, определенная неуверенность в будущем профессиональном пути.

Для целостного решения проблемы построения качественной мотивации муниципальных служащих необходимо исходить из формирования осознанного взаимодействия между государственным, региональным и муниципальным уровнями управления, и соответственно связывать основные пути решения с этими уровнями: на государственном – путем формирования соответствующей нормативно-правовой базы; на региональном – на основе проведения исследований и создания специально разработанных программ, выполнение которых принесло бы ощутимые результаты. В свою очередь, особенности муниципального уровня требуют разработки и проведения мероприятий, которые бы усиливали мотивационные аспекты качества работы и профессионального развития и способствовали активному вовлечению в этот процесс муниципальных служащих:

- стажировки;
- применение различных форм и методов обучения;
- самообразование;
- научные конференции, обмен опытом.

Для совершенствования современной системы мотивации муниципальных служащих необходимо изменить характер управленческого воздействия на муниципального служащего, используя одновременно комплекс моральных и материальных стимулов к профессиональному росту, дифференцированный подход к служащим.

Благодаря использованию специализированных мотивационных стратегий, осуществляемых в системе на всех трех названных уровнях, формируется комплексный подход к созданию современной системы мотивации муниципальных служащих: формируется определенный мировоззренческий и эмоциональный настрой на государственном, федеральном уровне, на региональном уровне определяются перспективы, направления, особенности и детали, основные элементы профессионализма, на

муниципальном уровне проявляются конкретные результаты проявления сформировавшейся мотивации

Оказываемое в целях самореализации муниципальных служащих, их профессионального развития и самосовершенствования, мотивационное воздействие эффективное только в том случае, если является обусловленным целенаправленным воздействием со стороны руководства путем организационных мер, обязательно соответствует функциональным особенностям профессиональной деятельности, потребностям и интересам муниципального служащего как профессионала.

Определенный вектор и цели профессионального развития муниципального служащего в любом случае предполагают достижение определенных целевых результатов, достижений, показателей. В соответствии с этим и избираются методы и приемы мотивации, способствующие их достижению. В данных мероприятиях должен быть отражен в результате реальные результаты профессионального развития и достижений муниципального служащего. В этой связи при разработке направлений мотивации важно установить показатели и критерии развития муниципального служащего, которые в результате реализации направлений мотивации будут достигнуты, служа определенным ориентиром дальнейшего профессионального развития.

В результате общие цели мотивации муниципального служащего преобразуются в конкретные показатели достижений, эффективности, уровня профессионального развития конкретного служащего муниципальной системы, а совокупность направлений, способствующих достижению целевых показателей, определяется в зависимости от различных факторов:

- возраст и уровень образования муниципального служащего;
- особенности начального уровня мотивации;
- должность, опыт работы в системе муниципального управления;
- должные перспективы, карьерные устремления, планы;
- научная работа и т.д.

Формирование полученного в результате профиля, определяющего зависимость начального уровня мотивации и основных направлений ее совершенствования, представлено в Приложении В. Для каждого служащего в результате может быть построен собственный такой профиль в виде модели с определенными критериями и показателями.

Несмотря на разработку Правительством Пензенской области программы формирования программы для создания резерва управленческих кадров, данная проблема остается одним из насущных вопросов мотивации муниципальных служащих и системы управления муниципальной службой в целом. Для формирования и работы с резервом управленческих кадров на уровне муниципальных образований создан макет Модельного муниципального правового акта по формированию резерва управленческих кадров. Работа по формированию такого резерва осуществляется в 2017 году во многих муниципальных образованиях Пензенской области. Например, на основании положений Федерального закона от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последующими изменениями), постановлением администрации Мокшанского района от 19.11.2012 № 1299 «Об утверждении Порядка формирования резерва управленческих кадров Мокшанского района Пензенской области» утвержден соответствующий порядок формирования резерва управленческих кадров для Мокшанского района. В соответствии с текстом документа кандидаты, претендующие на включение в резерв, должны соответствовать ряду требований:

- наличие высшего профессионального образования;
- стажа государственной гражданской или муниципальной службы на руководящих должностях – не менее трех лет, или стаж в должности государственной службы – не менее, чем пять лет, или опыт работы на руководящей должности в организации – не менее пяти лет;
- навыки квалифицированного пользователя персонального компьютера;
- возраст – до 50 лет;

– наличие соответствующей документации: анкеты, заявления, рекомендаций.

В этой связи необходимо особое внимание уделить формированию резерва в части муниципальных служащих. Начало подобной работы необходимо определять на уровне не муниципального образования, а органа муниципальной власти, определяя наиболее перспективных муниципальных служащих.

С целью совершенствования процессов развития персонала и его продвижения как муниципальных служащих конкретного муниципального органа необходимо начальное звено управленческого кадрового резерва образовывать именно на уровне органов муниципальной власти. Для этого важно разработать соответствующее положение о кадровом резерве на уровне органа муниципальной власти, определить основные этапы его формирования, сроки реализации, ответственных лиц – таблица 1. Это позволит быстро и своевременно решать кадровые вопросы в рамках отдельно взятого учреждения и одновременно мотивировать муниципальных служащих на повышение качества работы для включения в резерв.

Схему и основные этапы формирования такого резерва представим в виде таблицы 1.

Таблица 1 - План-график формирования кадрового резерва органа муниципальной власти

№ п/п	Этапы формирования кадрового резерва	Ответственные исполнители	Сроки реализации этапа
1	Определение потребности в кадровом резерве	Руководство	
2	Формирование документации – Положение о кадровом резерве	Кадровая служба	
3	Составление списка конкретных должностей, для которых нужно подготовить резервистов	Кадровая служба Руководители подразделений	

№ п/п	Этапы формирования кадрового резерва	Ответственные исполнители	Сроки реализации этапа
4	Разработка профилей должностей, на которые собираемся готовить резервистов	Кадровая служба	
5	Первичный отбор кандидатов	Кадровая служба Руководители подразделений	
6	Оценка кандидатов	Кадровая служба Руководство	
7	Формирование текущего и перспективного резерва	Кадровая служба	
8	Формирование плана развития резервистов	Руководство	

Наличие кадрового резерва внутри отдельно взятого муниципального органа позволит заранее подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам органа муниципальной власти с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Подготовка кадрового резерва муниципальных служащих – это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки муниципальных служащих, включенных в состав кадрового резерва целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки. В эти планы должны включаться мероприятия, осуществляемые в рамках подготовки и

повышения квалификации кандидата, занесенного в списки резерва. При этом четко определяются виды, формы, сроки и специализация обучения.

Эффективной формой подготовки кадрового резерва должна стать стажировка. Она позволит закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков.

Важную роль в управлении процессом формирования и использования кадрового резерва муниципальных служащих играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам.

При этом необходимо наличие обратной связи, т.е. учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию, необходимо учитывать коэффициент резерва – число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из конкретных условий и возможностей организации. Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя.

Необходимо при формировании и использовании кадрового резерва муниципальных служащих сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату.

Для организации развития муниципальных служащих в рамках управленческого резерва необходимо:

1. Составить профессиограммы для руководящих сотрудников.

2. Сформировать на основе профессиограммы для каждого сотрудника индивидуальный план карьерного развития и роста.

3. Наметить план профессионального обучения и развития муниципального служащего.

4. Разработать лист оценки эффективности обучения.

5. Анализировать результаты обучения и карьерного развития во взаимосвязи и динамике.

Для формирования муниципального кадрового резерва и развития мотивации муниципальных служащих необходимо также более эффективно использовать научный потенциал области. Имеющиеся образовательные и научные ресурсы, опыт подготовки государственных и муниципальных служащих в Пензенском государственном университете, качественная преподавательская база, обширный учебный и научный материал дают возможности совершенствования процессов организации муниципальной службы в целом и мотивации муниципальных служащих в частности. Это особенно актуально в соответствии с тем, что основное количество респондентов при проведении социологического исследования профессиональное развитие, саморазвитие, повышение квалификации определило в качестве одного из важнейших мотивов муниципальных служащих.

Дополнительных усилий также требует развитие материально-технической базы муниципального управления, повышения качества и уровня его информационного обеспечения, позволяющего создать более эффективную систему, четкие механизмы, позволяющие обеспечить прозрачность и открытость органов муниципального самоуправления, повысить их авторитет и престиж, доверие к ним со стороны гражданского общества и представителей общественности, что, с другой стороны повышает престиж самой муниципальной службы, а значит, положительно влияет на мотивацию эффективного труда.

Профессиональное развитие, качественное обучение по мере

необходимости, постоянное повышение квалификации для муниципального служащего выступают тем мотивационным механизмом, который эффективно работает в любых жизненных обстоятельствах и при любом опыте и стаже работы. Система муниципального управления в качестве науки и практической деятельности является довольно подвижной сферой деятельности, постоянно развивающейся, изменяющейся под влиянием использования современных методов, технологий, направлений деятельности. Владение знаниями, умениями, навыками соответствующего уровня позволяет муниципальному служащему не только качественно, быстро, продуктивно выполнять свои профессиональные обязанности, но и обладать определенным уровнем самооценки, а также представлять собой востребованного сотрудника. В соответствии с этим профессиональное обучение является важным элементом профессиональной деятельности муниципальных служащих. Выбирая виды, методы, формы обучения, образовательные организации необходимо учитывать:

- требования к обучению;
- особенности, направления обучения;
- требуемый результат.

В этой связи в процессе организации обучения муниципальных служащих необходимо осуществить следующие мероприятия:

- 1) сформировать муниципальный заказ на повышение квалификации муниципальных служащих в области, определить его параметры, особенности размещения, особенности контроля исполнения;
- 2) сформировать нормативно-правовые основы обучения и повышения квалификации муниципальных служащих в области;
- 3) заключить договоры с учебными заведениями, преподавателями;
- 4) заключить дополнительные договоры с сотрудниками об обучении и повышении квалификации;
- 5) организовать обмен опытом между муниципальными образованиями региона;

- 6) организовать тематические лекции, семинары, научные конференции;
- 7) организовать подбор литературы и публикаций в периодической печати по различным профилям муниципальной службы;
- 8) сформировать перечень и реферативный перечень новых изданий, монографий, статистических сборников;
- 9) готовить периодические информационно-аналитические обзоры по изменениям законодательства;
- 10) разработать проект муниципальной программы (или раздела муниципальной программы) по профессиональному дополнительному образованию служащих;
- 11) разработать задания по научно-методическому, учебно-методическому и информационно-аналитическому сопровождению муниципального заказа по повышению квалификации муниципальных служащих и объема средств для его финансирования.

Одним из перспективных направлений повышения уровня мотивации муниципальных служащих является вовлечение в муниципальное образование молодежи. Интересен в этой связи опыт Воронежской области, в рамках организации муниципального управления в которой используется проектный подход для выявления наиболее талантливой, активной и творческой молодежи, обладающей необходимым управленческим потенциалом и активной гражданской позицией посредством проведения ежегодного регионального конкурса «Взгляд молодых на проблемы местного самоуправления». Все виды работ проводятся на основе использования метода проектного управления. Основные цели его реализации определяются следующими положениями:

- популяризация и пропаганда среди молодежи необходимых и актуальных знаний об особенностях местного самоуправления и формирование условий для творческого развития молодого поколения и участия в преобразовании системы муниципального управления;
- выявление молодых людей с лидерскими качествами и задатками,

организационно-управленческими способностями в целях вовлечения ее в муниципальное управление путем профессиональной ориентации и включения в муниципальный кадровый резерв.

В качестве заказчика проекта выступает Правительство Воронежской области органы местного самоуправления, основным исполнителем - учреждение высшего профессионального образования «Воронежский институт экономики и социального управления», в рамках научной и образовательной, общественной деятельности которого разработано Положение о проведении ежегодного конкурса, перечень заданий для его участников, обобщение результатов и подведение итогов. Результаты конкурса, доведенные до сведения заказчика, используются последним при формировании молодежного резерва кадров. Каждый год участие в конкурсе принимают более 300 человек. Начальный этап проводится в рамках каждого муниципального образования, что дает возможность представителям органов местного самоуправления определить молодых людей, способных и желающих принимать активное участие в решении вопросов местного значения, путем обозначения проблем муниципальных образований и направлений их решения в рамках выполняемых конкурсных работ.

Одновременно в результате конкурса молодежь вовлекает в жизнь местного сообщества, у нее формируется активная жизненная позиция, определенные управленческие задатки, чувство гражданственности, осознание задач развития системы местного самоуправления и возможности собственного непосредственного влияния на нее. Тот кадровый резерв, который при реализации подобного подхода формируется, будет востребованным и действенным, что подтверждается проводимым анализом трудоустройства выпускников университета, принимавших участие в проекте: каждый второй из них работает в системе муниципального управления.

Таким образом, совокупность предложенных направлений совершенствования работы в области формирования мотивации качественной и эффективной работы и профессионального развития муниципальных служащих

в Пензенской области выступает одним из направлений повышения престижа муниципальной службы, формирования активной гражданской позиции молодого поколения, обеспечения вовлечения его в систему муниципального управления, повышения качества образования муниципальных кадров, использования программных и проектных технологий для совершенствования системы мотивации труда и профессионального развития муниципальных служащих. Эти направления работы создадут необходимые основы для реформирования муниципальной службы, формирования нового типа муниципального служащего, востребованного в современных условиях.

Заключение

Проведенное исследование особенностей и направлений формирования эффективной системы мотивации, способной качественным образом повлиять на качество работы, производительность труда, стремление к профессиональному развитию муниципальных служащих позволяет сделать следующие выводы.

1. Проведенный анализ основных теорий мотивации позволяет определить этапы формирования представлений о мотивационных механизмах и определить способы и методы эффективной мотивации сотрудников различных должностей и предприятий, а также учреждений, в том числе, государственной и муниципальной службы. Особенности мотивационной составляющей муниципальных служащих определяются в соответствии со спецификой и особенностями их труда, элементами, характеризующими систему местного самоуправления в целом, аспекты профессионального развития и карьерного роста муниципальных служащих, действующей системы вознаграждения по результатам их труда. В основе определения особенностей и содержания мотивации муниципальных служащих лежит двусторонняя система понятий и элементов. С одной стороны, мотивация муниципальных служащих связано с исследованием общих психологических закономерностей и элементов мотивации любого вида деятельности, а также понятия мотива и потребности, лежащих в основе ее формирования. С другой стороны понятно, что формирование качественной мотивации профессионального развития и трудовой деятельности муниципальных служащих невозможно без учета особенностей самой муниципальной службы и системы муниципального управления в целом.

2. Правовые аспекты мотивации муниципальных служащих в Российской Федерации определяются с трех нормативных позиций: относительно системы нормативно-правовых актов, регулирующих понятие, содержание, особенности

муниципального управления, относительно правового поля и механизмов, содержания и специфики муниципальной службы, а также в соответствии с общими принципами и основами трудовых правоотношений и трудового законодательства, распространяющего свое действие на все виды профессиональной деятельности с учетом особенностей и ограничений, свойственных системе государственного и муниципального управления.

3. Зарубежный опыт государственного и муниципального управления свидетельствует о том, что в данной сфере применяются различные методы мотивации, эффективность которых определяется историческими условиями развития системы, ее современным состоянием, национальными особенностями. Так или иначе, изучение и обобщение зарубежного опыта позволит составить представление о тех методах мотивации государственных и муниципальных служащих, которые наиболее часто и эффективно используются.

4. Для формирования эффективной мотивации муниципальных служащих используются методы материальной и нематериальной мотивации.

К материальным методам мотивации труда муниципальных служащих относятся: повышение оклада за увеличение сложности и объема работ, повышение квалификации, совмещение должностей; премирование по результатам работы за качество принимаемых решений, снижение трудоемкости работы, повышение эффективности и производительности труда; выделение служебных квартир, компенсация определенных групп расходов. Также в современной практике управления персоналом в рамках системы государственного и муниципального управления, используются и методы нематериальной мотивации: участие муниципальных учреждений в соревнованиях между аналогичными учреждениями города; вовлечение муниципальных служащих в занятия спортом и пропаганду здорового образа жизни повышение квалификации; проведения совещаний, на которых озвучиваются успехи работников, производится награждение наиболее отличившихся, вручение благодарственных писем за организацию и

проведение значимых для города мероприятий, оглашение благодарности от жителей в адрес того или иного сотрудника учреждения; приглашение муниципальных служащих в качестве официальных гостей на крупные городские мероприятия. В бюджетной сфере довольно распространенными и хорошо зарекомендовавшими себя методами остаются: вынесение устной благодарности; поздравления сотрудников с памяtnыми датами; организация спортивных соревнований; организация обучения, повышения квалификации; организация корпоративных мероприятий.

5. В органах муниципального самоуправления Пензенской области хорошо осознается важность и значимость правильно сформированной мотивации, необходимость использования материальных и нематериальных стимулов для совершенствования эффективности, показателей работы, производительности труда муниципальных служащих, их стремления к профессиональному развитию и совершенствованию. В этой связи разработаны и приняты соответствующие документы, определяющие порядок применения того или иного основания и метода мотивации, в части формирования адекватной системы оплаты труда, продвижения по службе, карьерного роста и развития, обучения и повышения квалификации кадров. Принимаемые нормативно-правовые акты, разрабатываемые положения, рекомендации, модельные кодексы призваны усовершенствовать мотивацию муниципальных служащих и дать ей верное направление развития.

Проведенный анализ содержания, методов и приемов мотивации муниципальных служащих, особенностей построения мотивации муниципальных служащих в муниципальных образованиях Пензенской области, а также результаты проведенного социологического исследования позволили определить наиболее действенные мотивы для данной группы служащих и перспективные направления мотивации в целях ее совершенствования.

6. По результатам исследования выявлены основные проблемы мотивации труда муниципальных служащих, характерные для современной

системы местного самоуправления в России:

- снижение уровня профессиональной подготовки и темпов профессионального развития и саморазвития муниципальных служащих;

- наличие дефицита в области привлечения в муниципальное управление профессиональных молодых специалистов, имеющих опыт работы в современных общественно-политических, социальных, экономических условиях;

- низкий уровень заработной платы муниципальных служащих;

- отсутствие престижа муниципальных служащих как среди представителей общественности и у населения муниципальных образований, так и у самих муниципальных служащих.

7. В качестве направлений совершенствования мотивации служащих муниципальных образований Пензенской области предложены:

- направления повышения престижа муниципальной службы посредством агитации положительных сторон муниципального управления и муниципальной службы в целом, проведения различных профессиональных конкурсов, присвоения корпоративных наград на уровне отдельных муниципальных структур, вовлечение представителей общественности в разработку и присвоение таких наград, придание гласности подобным мероприятиям;

- снижения уровня коррумпированности муниципальных служащих;

- повышение эффективности связей с представителями общественности, населением муниципального образования на основе организации личного приема граждан и представителей юридических лиц; активной работы по приему письменных заявлений и обращений; обеспечения современных каналов связи (сайты, блоги);

- повышение внимания к работе муниципального служащего над собственным имиджем, поскольку формирование непосредственного имиджа начинается с уровня личных качеств: профессионализм, грамотность, коммуникабельность, вежливость в общении с людьми, умение принимать

оперативные и грамотные решения, высокий уровень самоотдачи в работе, заинтересованность в работе, соблюдение этических норм, корректность, требовательность к себе, внешний вид, грамотная речь и соответствующие манеры – вот те качества, которые выступают основой формирования имиджа муниципального служащего на личном уровне;

- вовлечение общественности в обсуждение и решение муниципальных проблем и вопросов местного значения;

- разработка кодексов чести муниципального служащего;

- принятие присяги при поступлении на муниципальную службу;

- разработка макета и последующее ношение значка «Муниципальный служащий...»;

- активное вовлечение муниципальных служащих в общественные, культурные, спортивные массовые мероприятия, проходящие в муниципальных образованиях;

- разработка и реализация муниципальных проектов и программ, направленных на поддержку социального статуса муниципального служащего, информационного обеспечения и развития муниципального управления, повышения открытости муниципальных органов власти, противодействие коррупции, разработку административных регламентов и критериев качества оказания муниципальных услуг, показателей оценки эффективности работы муниципальных служащих;

- повышение внимания к уровню образования, профессионального развития, условий работы и жизни муниципальных служащих сельских поселений;

- продолжение работы по формированию резерва муниципальных служащих в Пензенской области;

- изучение и применение опыта вовлечения в муниципальное образование молодежи.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. // [Электронный ресурс] Дата обновления: 15.12.2015. Доступ из системы ГАРАНТ - 2017
2. Европейская хартия местного самоуправления от 15 октября 1985г. // [Электронный ресурс] Дата обновления: 15.12.2015. Доступ из системы ГАРАНТ - 2017
3. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 N 145-ФЗ. // [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.12.2016. Доступ из системы ГАРАНТ - 2017
4. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // [Электронный ресурс] Дата обновления: 23.05.2016. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 №131-ФЗ // [Электронный ресурс] Дата обновления: 01.07.2016. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017
6. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ // [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.12.2016. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017
7. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ // [Электронный ресурс] Дата обновления: 01.05.2017. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017.
8. О муниципальной службе в Пензенской области: Закон Пензенской области от 10 октября 2007 г. № 1390-ЗПО// [Электронный ресурс] Дата обновления: 08.09.2017. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017.
9. Об утверждении государственной программы Пензенской области «Развитие государственной гражданской службы Пензенской области и муниципальной службы в Пензенской области на 2016 — 2020 годы»: Постановление Правительства Пензенской области от 25 декабря 2015 года №

745-ПП // [Электронный ресурс] Дата обновления: 11.02.2017. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017.

10. Об организации и проведении регионального этапа Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика»: Постановление Правительства Пензенской области от 28 марта 2017 года № 133-пП // [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.03.2017. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017

11. Об утверждении Положения о муниципальной службе в Мокшанском районе: Решением Собрании представителей Мокшанского района от 15.11.2007 г. №161-15/2 // [Электронный ресурс] Дата обновления: 19.08.2015. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017

12. Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих в Бессоновском районе Пензенской области: Решение Собрании представителей Бессоновского района Пензенской области от 10.06.2011 года №435-65/2 // [Электронный ресурс] Дата обновления: 11.03.2016. Доступ из системы ГАРАНТ – 2017.

13. О премировании муниципальных служащих в Кузнецком районе Пензенской области: Решение Собрании представителей Кузнецкого района Пензенской области от 30 марта 2012 г. № 22-3/3 [Электронный ресурс] Дата обновления: 01.07.2014. Доступ из системы ГАРАНТ – 2015

14. Абрамова Н.Р. Проблемы организации местного самоуправления в РФ. – М.: Норма, 2012. – 334с.

15. Акимова Е. Психологическое обеспечение профессионального развития // Государственная служба. – 2012. – № 3. – С. 13–16.

16. Албеков Х. Н. Современная муниципальная кадровая политика в Чеченской Республике // ФГУ Sciece. – 2013. – № 1. – С. 23 – 27.

17. Алимгафарова А. Р. Повышение престижа и социальной привлекательности государственной гражданской службы в российском обществе // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 784-786.

18. Андреев А. Ф. Муниципальное право Российской Федерации. – М.: Норма, 2013. – 432с.

19. Антропова Ю. Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе / под общ. ред. проф. Ю. Ю. Антроповой, доц. Л. И. Ворониной. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 172 с
20. Аслаханова С. А., Ялмаев Р. А., Эскиев М. А. Управление мотивацией деятельности муниципальных служащих // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 343-345.
21. Баранова Н.А. Правовые аспекты муниципальной службы. – М.: Норма, 2016. – 238с.
22. Баринов М. А. Государственная и муниципальная служба : курс лекций / М. А. Баринов. – Владимир: Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. 2014. – 72 с
23. Борисова Е.Н. Мотивация персонала./ Е.Н. Борисова.//Управление персоналом. – 2014. - №1. – С. 22 – 28.
24. Братановский С. Н. Правовое регулирование муниципальной службы в Российской Федерации. – М.: Норма, 2013. – 318с.
25. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 2012. – 200с.
26. Власов Н.В. Организация государственной и муниципальной службы. – М.: Новость, 2015. – 297с.
27. Ворачек, Х. О состоянии «теории мотивации»/ Х. Ворачек. //Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 1. – С. 11 – 14.
28. Гаранина В.Е. Теории мотивации в современном управлении. /В.Е. Гаранина.//Управление персоналом. – 2013. - №9. – С. 11 – 17.
29. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. – 2014. – № 3. – С. 41–44 .
30. Ерофеев Б. В. Муниципальное право России: Учебник для студентов вузов. – М.: Норма, 2013. – 384с.
31. Кабашов С.Ю. Местное самоуправление и муниципальная служба в

системе властных отношений. – М.: ФЛИНТА, 2017. – 286 с.

32. Каллагов Т.Э. Правовое регулирование муниципальной службы в условиях реформирования местного самоуправления в Российской Федерации: монография / Т.Э. Каллагов. – М.: РУСАЙНС, 2015. – 296 с.

33. Краснов Н. И. Муниципальное право России. – М.: Гардарики, 2015. – 338с.

34. Крылов П. В. Муниципальное право: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2013. – 362с.

35. Кузнецов И. Н. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие – М.: Дашков и К°, 2015. – 596с.

36. Магомедов К.О. Местное самоуправление в Российской Федерации: проблемы функционирования и развития. Материалы социологического исследования. - М. 2015. – 112с.

37. Малик Е.Н., Мельников А.В. Специфика управления кадровым потенциалом муниципального образования в условиях реформы местного самоуправления [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-upravleniya-kadrovym-potentsialom-munitsipalnogo-obrazovaniya-v-usloviyah-reformy> (дата обращения 06.11.2017)

38. Мельникова Р.И., Надуткина И.Э. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-na-munitsipalnoy-sluzhbe-proektnyy-podhod-k-formirovaniyu> (дата обращения 22.11.2017)

39. Меркулов П.А., Караджова М.Н. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти в контексте проблемы реформирования местного самоуправления // Среднерусский вестник общественных наук . – 2015. – № 2 (38).– С. 56-60.

40. Муравченко В.Б. Институт муниципальной службы. Политико-правовое исследование. Монография.– М.: Изд-во LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG., 2013. – 484с.

41. Носова С.Б. Правовые аспекты организации муниципального

управления в Российской Федерации. – М.: Юристъ, 2016. – 308с.

42. Организация государственной и муниципальной службы : учеб.пособие / В.Н. Меньшова; СибАГС. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. – 454 с.

43. Парфенова О.Н. Система мотивации гражданских служащих: опыт Российской Федерации и механизмы, используемые за рубежом // Юридические науки. – 2017. - № 7. – С. 118 – 123.

44. Подковыркина О. А. Отличительные особенности мотивации работников в системе государственного и муниципального управления // Молодой ученый. – 2016. – №28. – С. 515-517.

45. Пономаренко Н.Г. К вопросу о престиже муниципальной службы // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. - №2. – С. 98 – 103.

46. Право государственной и муниципальной службы: учебное пособие / под ред. А.В. Гусева, А.Н. Митина, В.Ш. Шайхатдинова. – Екатеринбург: Издательский дом «Уральская государственная и юридическая академия», 2013. – 384 с.

47. Правовой режим осуществления муниципальной службы в Российской Федерации. Монография / Каллагов Т.Э. - М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2016. - 142 с.

48. Проказина Н. В. Социальный портрет муниципального служащего: общественный вызов и социальная практика // Образование и общество. - 2015. - Т. 2. - № 91. - С. 95 - 100.

49. Пронкин С.В., Петрунина О.Е. Государственное и муниципальное управление зарубежных стран: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 348с.

50. Прохоров В. Мотивация труда на российских предприятиях. / В. Прохоров.// Финансовый директор. – 2012. – №11. – С. 18 – 22.

51. Саломаткин А.С. Местное самоуправление в Российской Федерации. - Челябинск, 2012. – 752с.

52. Сейтмухаметова М.В. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих. Автореферат. – Москва, 2011.– 28 с
53. Синькевич К. В. Мотивация и поощрение государственных служащих // Материалы IX Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 31 мая 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 225–227.
54. Служебная карьера / Под общ.ред. Е. В. Охотского – М., 2015. - 446с.
55. Тихонов Д.А. Местное самоуправление и муниципальная автономия в современной России. - М.: Норма, 2014. – 544с.
56. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного управления. 2012. – №4. – С. 160-168.
57. Хасанова Х. В. Повышение эффективности мотивации муниципальных служащих на примере администрации // Молодой ученый. — 2016. — №21. — С. 521-523.
58. Хархенова А. И. Мотивация служебной деятельности работников муниципальных органов власти: дис. ... канд. социол. наук / Хархенова А. И. — М., 2013. — 188 с.
59. Чуднова О.В. Особенности управления системой мотивации персонала в органах государственной и муниципальной власти: социологический анализ [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/05/11177> (дата обращения 02.12.2017)
60. Шугрина Е.С. Основные направления повышения престижа муниципальной службы // Актуальные проблемы российского права. – 2015. - №10. – С. 91 – 95.
61. Юдина М.Н. Мотивация муниципальных служащих в современных условиях. // Молодой ученый. – 2016. - №4. – С. 187 – 193.
62. Яковлев В. Кадры для местного самоуправления // Государственная служба. – 2010. – №5. – С. 26-31.

Приложения

Приложение А

Анкета для проведения исследования

Уважаемый респондент! Просим Вас ответить на вопросы. Посвященные исследованию оценки удовлетворенности муниципальных служащих параметрами, условиями и результатами трудовой деятельности. Результаты исследования анонимны и будут использованы исключительно в научных целях.

1. Существует ли, на Ваш взгляд, система мотивации персонала в органе муниципальной власти, где Вы работаете?

1.1. Да

1.2. Нет

1.3. Затрудняюсь ответить

2. Каковы основные мотивы поступления на работу в данное учреждение?

2.1. Улучшение в материальном отношении

2.2. Улучшение служебного положения

2.3. Улучшение условий и организации труда

2.4. Карьерный рост и развитие

2.5. Улучшение санитарно-бытовых условий

2.6. Улучшение в моральном отношении

2.7. Другое

3. Какой тип мотивации руководителей, специалистов и работников в Вашем учреждении?

3.1. Внешняя положительная мотивация (поощрение);

3.2. Внешняя отрицательная мотивация (наказание);

3.3. Внутренняя мотивация,

3.4. Комплексное сочетание внешних типов мотивации;

3.5. Комплекс внутренней и внешней мотивации

4. Как в целом Вы оцениваете уровень мотивации?

4.1. Очень высокая

4.2. Высокая

4.3. Средняя

4.4. Низкая

4.5. Очень низкая

5. Устраивает ли Вас Ваша работа в целом?

5.1. Да, устраивает

5.2. Скорее да

5.3. Скорее нет

5.4. Нет, не устраивает

5.5. Затрудняюсь ответить

6. Оцените параметры своего труда по соответствующей шкале.

№ 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

7. 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.	Содержательность работы	1	2	3	4	5
2.	Объем работы	1	2	3	4	5
3.	Режим работы	1	2	3	4	5
4.	Условия работы (в целом)	1	2	3	4	5
5.	Состояние рабочего места (оснащенностью, обустройством)	1	2	3	4	5

8. Определите уровень удовлетворенности:

№		Удовлетворен (а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1.	Оплата труда	1	2	3	4	5
2.	Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5
3.	Возможность повышения квалификации	1	2	3	4	5
4.	Социальные гарантии	1	2	3	4	5
5.	Свой общественный статус	1	2	3	4	5
6.	Возможность быть полезным	1	2	3	4	5

	обществу					
7.	Межличностные отношения в коллективе	1	2	3	4	5
8.	Уважение (внимание) со стороны руководства, признание руководством результатов Вашего труда	1	2	3	4	5
9.	Отношения с непосредственными руководителем	1	2	3	4	5

9. В числе основных проблем по работе, которые Вы могли бы отметить:

9.1. Низкий размер заработной платы

9.2. Недооценка руководством ваших профессиональных данных и возможностей.

9.3. Чрезмерно большой объем работы.

9.4. Отсутствие поощрения за хорошо выполненную работу.

9.5. Отсутствие возможности профессионального развития: обучения, повышения

9.6. Недостаток информации по направлению профессиональной деятельности

9.7. Отсутствие эффективной связи с руководителем и коллегами.

9.8. Значительное количество случаев сверхурочной работы.

9.9. Напряженная морально-психологическая атмосфера в коллективе.

9.10. Постоянная смена различных видов деятельности, стрессовый характер работы, срочные поручения.

9.11. Противоречивые указания руководства

9.12. Другое.

10. Отметьте в числе перечисленных факторов те, которые, по Вашему мнению, сделали бы вашу работу более привлекательной, положительно сказались на производительности и качестве труда:

10.1. Предоставление возможности продвижения по службе

10.2. Оплата труда по результатам (введение дифференцированной заработной платы)

10.3. Повышение уровня заработной платы

10.4. Возможность гибкого графика работы.

10.5. Справедливое распределение объемов работы

10.6. Признание и одобрение со стороны руководства хорошо выполненной работы

10.7. Возможность выполнять работу, которая создает условия для

обучения и заставляет развивать (совершенствовать) свои способности

10.8. Возможность выполнять сложную и ответственную работу

10.9. Возможность выполнять работу, позволяющую думать самостоятельно

10.10. Возможность обучения и повышения квалификации

10.11. Формирование положительного морально-психологического климата в коллективе.

10.12. Хорошие отношения с непосредственным начальником

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

11.1. Да

11.2. Нет

11.3. Затрудняюсь ответить

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

12.1. Да, знаю

12.2. Нет, не знаю

13. Хотели бы Вы принять участие в таком конкурсе? Что Вас останавливает?

14. Ваш общий трудовой стаж: _____

15. Ваш стаж муниципальной службы _____

16. Сколько лет Вы работаете в настоящей должности:

15.1 До 1 года

15.2 1-2 года

15.3 3-5 лет

15.4. 6-10 лет

15.5. 11-15 лет

15.6. 16-20 лет

15.7. 21-25 лет

15.8. более 25 лет

17. Пол:

17.1. Мужской

17.2. Женский

18. Возраст:

18.1. До 20 лет

- 18.2. 21-25 лет
- 18.3. 26-30 лет
- 18.4. 31-35 лет
- 18.5. 36-40 лет
- 18.6. 41-45 лет
- 18.7. 46-50 лет
- 18.8. 51-55 лет
- 18.9. Более 56 лет

Благодарим за участие в исследовании и желаем успехов в профессиональной деятельности

Приложение Б

Основные проблемы в работе муниципальных служащих, по мнению респондентов



Приложение В

Модель комплексной мотивации муниципального служащего

