

УДК 331.2

## **ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ: ПУТИ РЕШЕНИЯ**

Домрачева В. Р., студентка гр МУб-131, IV курс

Научный руководитель: Колупаева А. А., преподаватель кафедры ГиМУ  
Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева  
Г. Кемерово

Эффективное управление профессиональной деятельностью напрямую связано с мотивацией. Только учитывая движущие мотивы сотрудника, то, что побуждает его к работе, можно создать действенную систему управления трудовой деятельностью. Для этого нужно понимать, как формируются определенные мотивы у работника, какими способами они приводятся в действие и как осуществляется мотивирование сотрудников.

В настоящее время в практике управления используется огромное число способов воздействия на мотивацию работника, причем число этих способов постоянно возрастает. Кроме того, мотивирующие факторы подвергаются изменениям и в восприятии человека: те мотивы, которые раньше побуждали человека к работе, впоследствии могут стать демотиваторами. Никто точно не может сказать, как непосредственно функционирует механизм мотивации, как и почему работает мотивационный фактор.

Значение деятельности органов местного самоуправления в современной России определяет важность изучения вопросов мотивации муниципальных служащих. Необходимо принимать во внимание целый ряд факторов, влияющих на эффективность мотивации муниципальных служащих.

Особенности мотивации персонала определяются спецификой работы в органах муниципального управления и обусловлены следующими факторами:

- 1) высокие характеристики статуса сотрудников органов муниципального управления и самих муниципальных учреждений и организаций;
- 2) значительная ориентация на бюрократические методы в управлении;
- 3) большое влияние традиций во взаимоотношениях внутри организации, свойственных современной российской бюрократии;
- 4) присутствие большего духовно-нравственного компонента, чем в бизнес-среде;
- 5) публичность деятельности и высокая мера ответственности за результаты работы перед местным сообществом в связи с непосредственной близостью муниципального уровня управления к населению<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Полосухина М. В. Пути совершенствования системы управления персоналом муниципальной службы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby> (дата обращения 3.04.2017)

Успешное управление персоналом основывается на знании причин и мотивов, приведших работника именно в данную организацию, интересы работника и механизм их проявления в процессе осуществления работником трудовой деятельности. Важными факторами, влияющими на качество трудового поведения, являются мотивы и стимулы – социально-психологические параметры личности человека.

Определенное воздействие на работника для получения желаемых результатов – это мотивация и стимулирование данного работника. Однако термины «мотивация» и «стимулирование» не тождественны.

Мотивом называется повод, движущая сила внутри человека, которая побуждает его на активные действия. Следовательно, применение данного термина к мотивированности персонала некорректно<sup>2</sup>. То есть мотивация проявляется как личное качество конкретного человека. Поэтому с точки зрения воздействия на человека правильно использовать термин «стимулирование», так как он означает определенное воздействие извне, позволяющее побудить работника к тем или иным действиям.

Отметим, что мотивация труда – это внутреннее стремление к оптимальному трудовому поведению, которое имеет ограничения в виде умственных и физических способностей людей. Цели мотивации состоят в обеспечении достижения в процессе трудовой деятельности целей организации и целей ее сотрудников. В основу мотивации труда положены мотивы и стимулы как относящиеся, так и не относящиеся к трудовой деятельности.

Стимулирование труда – понятие более узкое, чем мотивация, оно способствует управлению поведением людей, являясь одним из методов мотивации оптимального поведения работников в процессе труда

Специфика мотивации муниципальных служащих определяется местом органов местного самоуправления в обществе и в системе власти.

Классифицируя профессиональные мотивы муниципальных служащих, выделяют различные группы личностных и ситуационных мотивов.

В одну группу входят: социально-ценностные мотивы (социальная ценность и важность деятельности органов местного самоуправления; престиж этой деятельности в глазах окружающих; уверенность в росте квалификации; гражданские и нравственные мотивы); мотивы сотрудничества (устремленность к коллективным целям; мотивы психологического комфорта; коллективное признание; самоутверждение; сплочение и взаимопомощь); мотивы достижения (интерес к профессии; творчество и инициатива; к расширению кругозора; удовлетворенность выбранной профессией; заинтересованность в повышении профессионального мастерства; стремление к руководству; стремление к расширению сферы своего влияния).

К другой группе мотивов относятся простые (физиологические), сложные (осознанные цели действий), осознанные, неосознанные, актуализиро-

---

<sup>2</sup> Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. Пособие. 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013.

ванные и неактуализированные мотивы. В группы личностных и ситуационных мотивов входят также утилитарные мотивы (заинтересованность в оплате; стремление к улучшению условий труда; удовлетворенность бытовыми условиями; карьерные устремления и т. д.).

Особенности профессиональной деятельности муниципальных служащих накладывают отпечаток на специфику их мотивации. В личности современного муниципального служащего проявляется совокупность мотивов, что требует от руководителей выработки стратегий управления с учетом координации различных методов стимулирования, включая в работу этику, психологию, материальные и нематериальные стимулы.

Для эффективного управления мотивацией муниципальных служащих, ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации – сложная методическая проблема. Практики вынуждены признать, что измеряют «неизмеримое»<sup>3</sup>. Измеряемыми объектами являются как оценки работников, так и конкретные результаты профессиональной деятельности, трудового поведения и эффективности труда.

К основным задачам управления мотивацией труда муниципальных служащих относят:

- изучение механизма существующей мотивации труда;
- оценку эффективности стимулирования муниципальных служащих;
- разработку системы мероприятий для решения выявленных проблем;
- оценку оптимальности принимаемых управленческих решений;
- контроль за выполнением предложенных мероприятий и др.<sup>4</sup>.

Основой управления мотивацией трудовой деятельности является максимальная объективность. Полученные в результате анализа данные должны достаточно полно отражать данные об ощущаемом сотрудниками влиянии мотивационной системы организации, соответствии их реакции на мотивационные воздействия ожиданиям руководства и так далее.

Однако, исследователи отмечают, что мотивационные программы зачастую дают кратковременные изменения и практически не отражаются на результативности деятельности. Причина в том, что «диагностике подлежат «обобщенные мотивы»: динамические образования, актуализирующиеся под воздействием ситуативных детерминант, а «ситуативными детерминантами» потенциально может выступать огромное количество переменных в реальной ситуации, поэтому учесть и измерить их все невозможно»<sup>5</sup>. Если опираться на субъективные оценки работниками их побуждений и на «обобщенные моти-

<sup>3</sup> Буданова М. В. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. 2012. № 8 (206). Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/23450> (дата обращения 3.04.2017).

<sup>4</sup> Роговец И. В. Методические основы оценки уровня мотивации продвижения персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-39-392012/item/1109-2012-03-07-05-37-56> (дата обращения 3.04.2017).

<sup>5</sup> Каймакова М. В. Анализ использования человеческих ресурсов: текст лекций. Ульяновск: УлГТУ, 2013.

вы» без учета «ситуативных детерминант», то такой подход не дает ожидаемых результатов от мотивационного воздействия. Как правило, данный подход используется для разработки элементов оплаты труда.

В основе программ, ориентированных на анализ достигнутого на основе сравнения удовлетворенности сотрудников до и после внедрения мотивационного проекта, лежит принципиально ошибочная логика. Такая логика опирается на уверенность в том, что при сравнении субъективной оценки работников до внедрения мотивационной программы и после, в случае позитивных изменений результаты работы улучшатся<sup>6</sup>.

Заявления об изменении уровня мотивации, основанные лишь на самооценке работников, не обоснованы. Для получения адекватной картины необходимо учитывать трудовое поведение, в котором она отражается. Отечественные и зарубежные исследователи представили многочисленные данные, подтверждающие факты значительного влияния мотивации на эффективность выполнения конкретной деятельности<sup>7</sup>. Следовательно, при формировании системы мотивации целесообразно учитывать также результаты всей организации, ради чего, собственно говоря, и проводятся стимулирующие мероприятия.

Заслуживает внимания методика анализа уровня мотивации, предложенная группой авторов и апробированная в условиях конкретного предприятия<sup>8</sup>. В данной методике предлагается рассчитывать индекс мотивации как отношение оценки фактического и ожидаемого уровня по каждому выделенному фактору мотивации. Расчет индекса мотивации дополняется проведением ранжирования факторов мотивации. Таким образом, в соответствии с данной методикой имеется возможность, во-первых, оценить ощущение и оценку работников по мотивационным факторам, во-вторых, получить количественные характеристики, в-третьих, получить ранжирование факторов мотивации по значимости. Если оценку уровня мотивации по данной методике проводить в разрезе отдельных подразделений, групп работников по специальности, квалификации, то можно получить данные для сравнительного анализа и разработки управленческих решений по совершенствованию мотивационной работы в организации. На уровне каждого подразделения и организации в целом имеется возможность включать различные факторы, в том числе отражающие достижение частных и общих целей.

Рассмотренная методика, на наш взгляд, представляется наиболее целесообразной для применения в оценке мотивации муниципальных служащих.

---

<sup>6</sup> Буданова М. В. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. 2012. № 8 (206). Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/23450> (дата обращения 3.04.2017).

<sup>7</sup> Роговец И. В. Методические основы оценки уровня мотивации продвижения персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-39-392012/item/1109-2012-03-07-05-37-56> (дата обращения 3.04.2017).

<sup>8</sup> Миляева Л. Г. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях Алтайского края // Известия Алтайского госуниверситета. 2014. №3. С. 43-49.

### Список литературы:

1. Буданова, М. В. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия / М. В. Буданова, С. А. Афолина [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. 2012. № 8 (206). С. 83-88. Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/23450> (дата обращения 3.04.2017).
2. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие / А. П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2013. 368 с.
3. Каймакова, М.В. Анализ использования человеческих ресурсов: текст лекций / М. В. Каймакова. Ульяновск: УлГТУ, 2013. 280 с.
4. Миляева, Л. Г. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях Алтайского края / Л. Г. Миляева, Н. П. Подольная, С. А. Пьянкова // Известия Алтайского государственного университета. 2014. №3. С. 43-49.
5. Полосухина, М. В. Пути совершенствования системы управления персоналом муниципальной службы / М. В. Полосухина, А. Д. Тренина [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby> (дата обращения 3.04.2017).
6. Роговец, И. В. Методические основы оценки уровня мотивации продвижения персонала [Электронный ресурс] / И. В. Роговец. Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-39-392012/item/1109-2012-03-07-05-37-56> (дата обращения 3.04.2017).