

Никифорова Ольга Алексеевна

канд. биол. наук, доцент nikiforovaoa@kuzstu.ru

Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф.

Горбачева, город Кемерово

Никифоров Данил Юрьевич

магистрант группы МУмз-181 don.danil98@yandex.ru

Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф.

Горбачева, город Кемерово

Совершенствование системы мотивации муниципальных служащих

***Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные проблемы мотивации муниципальных служащих в современных условиях с учетом особенностей, характерных для данной сферы. Приведены предложения по совершенствованию системы мотивации работников муниципальных органов.*

***Ключевые слова:** муниципальный служащий, мотивация, нематериальные факторы стимулирования труда*

Муниципальная служба является важнейшим механизмом государственного управления. В этой сфере заняты миллионы граждан, публичная деятельность которых в интересах общества должна быть эффективной и высокопрофессиональной. От того, как реализуется система мотивации труда внутри муниципальных структур, зависит не только авторитет муниципальных служащих, но и государства.

К сожалению, на современном этапе низкая профессиональная мотивация муниципальных служащих является одной из основных причин формирования несоответствия между уровнем их профессионализма и, характером и динамикой решаемых ими задач. У большинства муниципальных служащих отсутствуют мотивы бескорыстного служения обществу [5]. Недостаточные уровни подготовленности и компетентности, непрофильность образования муниципального служащего, низкая оплата труда и невысокий престиж государственной службы усугубляют проблему. Актуализируют рассматриваемую тему - высокая ответственность, коммуникативность, неалгоритмический характер деятельности, психоэмоциональная напряженность, не нормированный характер труда муниципального служащего, и др.

Для привлечения на муниципальную службу людей, приспособленных к требованиям регулируемой рыночной экономики, совмещающих стратегический подход с большим профессионализмом, обладающих способностью оперативно действовать в кризисных условиях, необходимо формирование действенных мотивационных механизмов, гарантирующих качество функционирования муниципальной службы.

Существующий сегодня порядок оплаты труда государственных гражданских служащих имеет достаточно строгую и стройную систему. Оплата труда муниципальных служащих имеет фиксированный характер, и получить сумму большую, чем установлено на законодательном уровне [1, 2] невозможно.

Денежное содержание служащих муниципальных образований состоит из должностного оклада, соответствующего занимаемой им должности, ежемесячных и иных дополнительных выплат. Однако, уровень оплаты труда муниципальных служащих значительно ниже, чем в бизнес структурах, а дополнительные социальные гарантии не компенсируют сложность и значимость их профессиональной деятельности.

Кроме того, совокупный размер денежного содержания муниципальных служащих формируется за счет значительного количества надбавок и дополнительных выплат (за выслугу лет, за особые условия муниципальной службы; за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; премии за выполнение особо важных и сложных заданий; ежемесячное денежное поощрение; единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи; ежемесячная надбавка к должностному окладу за классный чин и др.), по сумме существенно превышающих должностной оклад [12]. В связи с чем дополнительные выплаты служащим потеряли свой стимулирующий смысл, носят компенсационный характер и не являются мотивацией к повышению качества профессиональной деятельности.

Существующая система оплаты труда не позволяет материально обеспечить и защитить служащего, т.к. лишена ряда недостатков, наиболее значимым из которых является отсутствие действенной функции мотивации сотрудников. Система классов и чинов, в целом, не учитывает индивидуальных особенностей человека, качество выполнения им своих обязанностей, его вклад в результат работы организации. Перспективным залогом успешной работы муниципальных служащих в контексте рассматриваемой проблемы является инновационная реформа материальной и моральной мотиваций.

Реформа заработной платы муниципальных служащих должна обеспечивать взаимосвязь денежного содержания с результатами труда на основе четко выработанных критериев и сопровождаться разработкой и утверждением законодательно закреплённой системы индексации основного оклада служащих [10].

Исследования особенностей мотивации муниципальных служащих [4, 5, 8] показывают, что их основными профессиональными мотивами являются материальные стимулы (гарантия постоянной работы, государственная пенсия, социальная защищённость, приобретение деловых контактов (полезных связей), получение бесплатного образования, повышение квалификации, возможность самореализации), указывающие на то, что служба, чаще всего, выступает средством для

достижения собственных целей, и не связана с заботой об интересах населения города и государства. Поэтому, в настоящее время представляется необходимым уделить особое внимание воспитанию у муниципальных служащих таких качеств как альтруизм, стремление приносить пользу обществу, городу, государству. А в перспективе, после усовершенствования системы оплаты труда служащих, производить профессиональный (конкурсный) отбор с учетом названного мотивационного критерия.

Поскольку мотивация труда муниципальных служащих, вследствие кризиса труда, несколько искажена - отсутствуют мотивы бескорыстного служения обществу - при сохранении значимости материальных факторов мотивации, целесообразно акцентировать внимание на нематериальных факторах повышения мотивации муниципальных служащих.

В соответствии со ст. 26 Федерального закона от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [2], ст. 9 Закона Кемеровской области от 30.06.2007 №103-ОЗ «О некоторых вопросах прохождения муниципальной службы» [3] за успешное и добросовестное исполнение своих должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности муниципальным служащим устанавливаются следующие виды нематериальных поощрений: объявление благодарности; награждение ценным подарком; вручение Почетной грамоты; присвоение почетного звания; представление к награждению; вручение подарков и поздравления с наступившими праздниками; организация различных образовательных процессов, корпоративных праздников, спортивных соревнований, учитывая интересы сотрудников; официальное поздравление сотрудника с увеличением его стажа; грамотно организованная профессиональная адаптация новых специалистов.

Таким образом, законодательными новеллами предусмотрены меры материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих; однако, при недостаточном эффекте их воздействия на мотивацию и качество служебной деятельности, логично предусмотреть возможность расширения средств (методов) повышения профессиональной мотивации.

Результаты анкетирования муниципальных служащих администрации города Кемерово (n=57) выявили значимость такого критерия, как положительный *психологический климат в коллективе*. На вопросы «Насколько для Вас важны хорошие отношения с коллегами?» и «Насколько для Вас важны хорошие отношения с непосредственным руководителем?», по 10-бальной шкале, среднестатистический показатель ответов респондентов равен 9,2 и 9,8 соответственно. Следует отметить, что сотрудники администрации редко общаются между собой во внеслужебное время, редки также дружеские отношения в коллективе.

Благоприятный психологический климат характеризуют доверие, чувство безопасности и комфорта, конструктивное общения, открытость

коммуникации, взаимная поддержка, доброжелательность в отношениях, возможность свободно мыслить и творить, вносить вклад в развитие организации и т.д. Большая роль в его формировании принадлежит руководителю коллектива, который при помощи корпоративной культуры, психологических тренингов, личным примером должен поддерживать психологическую сплоченность и сработанность сотрудников, формировать совместимость взглядов, убеждений и установок, использовать уважительный, доброжелательный характер общения, адекватный условиям стиль руководства. Лидерский стиль работы должен основываться на способности объединения членов команды и направлять совместные усилия для выполнения служебных задач, стоящих перед командой.

Согласно результатам анкетирования привлекательность профессиональной деятельности муниципальных служащих в значительной степени определяется таким фактор как «возможность получения и расширения профессионального опыта» (72% опрошенных), а к наиболее эффективной профессиональной деятельности мотивирует «возможность проявить инициативу, реализовать идеи и предложения» (68%). Данные пожелания можно удовлетворить посредством служебной *ротации*, которая с точки зрения мотивации, увеличивает багаж знаний сотрудника и повышает его заинтересованность в осуществлении служебной деятельности. Ротация проводится в целях повышения эффективности службы, помогает в противодействии коррупции. Осуществляется в пределах одной группы должностей с учетом уровня квалификации, образования и стажа. Замещение должностей в порядке ротации может иметь различные сроки.

Карьерный рост является нематериальным стимулом в соответствии с содержательными теориями мотивации. Продвижение по службе повышает материальное стимулирование, потребность в причастности к принятию более важных решений, заинтересованность в деятельности служащего. На значимость критерия «должностной рост» в качестве мотивирующего фактора указали 65% опрошенных. Некоторые служащие отметили важность для себя горизонтальной карьеры, указав на значимость повышения уровня профессионализма.

Для большинства муниципальных служащих пожилого возраста дальнейшее продвижение по служебной лестнице становится неактуальным [14], поэтому инструментами мотивирования данной категории служащих может быть: участие в наставнической деятельности, работа в качестве советника руководителя органа власти, осуществление экспертного, консультационного сопровождения деятельности органа власти по отдельным направлениям деятельности, осуществление коучинга руководителей и преподавательской деятельности, работа в общественных советах, общественных организациях по вопросам деятельности органов власти [11].

Вопрос «Насколько Вас мотивирует признание Ваших заслуг

благодарность со стороны руководителя?» был оценен муниципальными служащими достаточно высоко: 9,4 из 10 баллов, в связи с чем перечислим (без подробного описания) арсенал эффективных нематериальных инструментов мотивирования подчиненных (с учетом их индивидуальных потребностей и желаний), часть из которых были предложены самими служащими:

- регулярные и разовые конкурсы и награды (важно публичное объявление итогов, информация вывешивается на доске информации);
- устная и письменная благодарность в виде грамоты; для молодых сотрудников - благодарность родителям;
- запись в трудовую книжку или личную карточку служащего;
- тренинги, семинары, обучение сотрудников (персональное, групповое, коллективное) [8], выдвижение на престижный конкурс;
- поручение сотруднику наиболее ответственного участка работы
- совместные выезды за город на выходных, коллективные командообразующие мероприятия;
- «соревнования» между администрациями районов и городов [6];
- привлечение сотрудников к здоровому образу жизни (предоставить возможность служащим посещать тренажерный зал; проведение соревнований между отделами по различным видам спорта) [13];
- присутствие муниципальных служащих в качестве официальных гостей на крупные городские мероприятия [13];
- поздравление со значимыми датами;
- создание комфортных условий труда;
- стимулирование свободным временем: дополнительный выходной день (например, родителям обучающихся на 1 сентября), расширенный временной промежуток обеда
- возможность первому выбрать даты отпуска и др.

Таким образом, совершенствование системы мотивации на муниципальной службе - сложный комплексный процесс, требующий учета большого числа различных факторов, предполагающий осуществление совокупности мероприятий, направленных на стимулирование роста профессионализма и повышения качества работы служащих, и, в конечном итоге, повышения уровня удовлетворенности граждан деятельностью муниципальных органов управления.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»//СПС «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»// СПС «КонсультантПлюс»
3. Закон Кемеровской области от 30.06.2007 №103-ОЗ «О некоторых вопросах прохождения муниципальной службы»
4. Акимова Е. Психологическое обеспечение профессионального развития / Е. Акимова// Государственная служба. – 2012. - № 3. – С. 13-16.

5. Демина Д.С. Мотивация муниципальных служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. Выпуск № 2(апрель – июнь). 2013. -С.39-42
6. Жаворонков Д. В. Особенности мотивации государственных и муниципальных служащих: теоретический аспект / Д.В. Жаворонков, Е.А. Дранникова // Вестник СевКавГТИ, 2017. Вып. 4 (31). – С.55-57
7. Заруба Н.А., Томилин К.В. Проблемы подготовки специалиста для сферы государственного и муниципального управления в вузе и пути их решения. // В сборнике: Учим управлять и учимся управлять второй сборник научных статей. Составление и научное редактирование: Н.А. Заруба, Н.Н. Егорова. 2016. С. 50-53.
8. Ибрагимов А.И. Понятие, роль и значение мотивации для муниципального служащего // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты. 2018. № 26. – С.66-68
9. Никифорова О.А. Компетентностный подход к профессиональной подготовке муниципальных служащих // Учим управлять и учимся управлять: сборник научных трудов по материалам 5 научно-практической конференции школьников, студентов и преподавателей. 2019. С.12.1-12.8
10. Рогов И. И. Совершенствование мотивации государственных служащих в современной России. Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. Выпуск № 1 (январь – март) 2014. URL <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-motivatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih-v-sovremennoy-rossii>
11. Синягин Ю. В. Обзор исследований карьерной траектории государственных служащих старшей возрастной группы / Наука для образования. М.: ЦНПРО, 2015
12. Украинцев, В.Б. Оплата труда государственных служащих: учебное пособие: / В.Б. Украинцев, И.Ю. Лепетикова; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 184 с. :– Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=569081>
13. Хасанова, Х. В. Повышение эффективности мотивации муниципальных служащих на примере администрации / Х. В. Хасанова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 21 (125). — С. 521-523. — URL: <https://moluch.ru/archive/125/3460>
14. Шарин В.И. Проблемы мотивации муниципальных служащих: новые вызовы / В.И. Шарин, И.А. Кулькова // Вопросы управления, 2018. – С. 43-48