

**УДК: 331.21**

**Юрзина Татьяна Александровна,**  
кандидат экономических наук, научный сотрудник,  
Кузбасский государственный  
технический университет имени Т.Ф.Горбачева  
(г.Кемерово, Российская Федерация)  
E-mail: yurzina\_t@mail.ru

## **Современные методические подходы к мотивации муниципальных служащих**

**Аннотация.** В статье обобщены современные методические подходы к мотивации муниципальных служащих, в основе которых использованы экспертные результаты исследований и социологические опросы. Выявлено, что в эффективных мотивационных форм и методов, традиционно применяется материальная и нематериальная мотивация. Предлагается, наряду с материальными, активно задействовать нематериальную мотивацию, являющуюся важным аспектом формирования высокопрофессиональных специалистов, что в конечном итоге скажется на повышении эффективности управления муниципальным образованием.

**Ключевые слова:** муниципальные служащие, материальная и нематериальная мотивация, мотивационные методы.

Чтобы определить современные мотивационные методы, наиболее эффективные для специфических особенностей прохождения муниципальной службы, следует выявить мотивы, которыми руководствуются специалисты претендующие на работу в органах МСУ. Как показывают экспертные результаты исследований и социологические опросы, государственные и муниципальные служащие, связывали свою профессиональную деятельность с возможностью реализации себя в сфере управления -37 процентов, быть достойным членом общества - 24 процента.

Создавая эффективный мотивационный механизм в муниципальной службе, требуется обстоятельства того, что сотрудники будут связаны ограничительными, законодательного характера мерами в своей профессиональной деятельности.

Ограничительные меры касаются предпринимательской деятельности и использование своего административного воздействия, на результаты выборов, отстаивать партийные и религиозные интересы. Определяющей причиной задерживания материальной мотивации являются непредсказуемые изменения экономической ситуации.

Современная непредсказуемая и сложная экономическая ситуация предопределяет основную причину применения материального вознаграждения на муниципальной службе и его мотивацией. Структура мотивации основана на

потребностях материального, духовного, социологического, физиологического характера. Для любой личности определяющим является ее Я-концепция, так называемая «самость», в которой преобладают: самосознание, самооценка, самоуважение. Вторым основополагающим элементом в структуре мотивации является мировоззрение, включающее ценностные ориентации, основанные на нравственности, основанной на идеалах (справедливость, добро и зло, долг). Структура мотивации показана на рисунке 1.

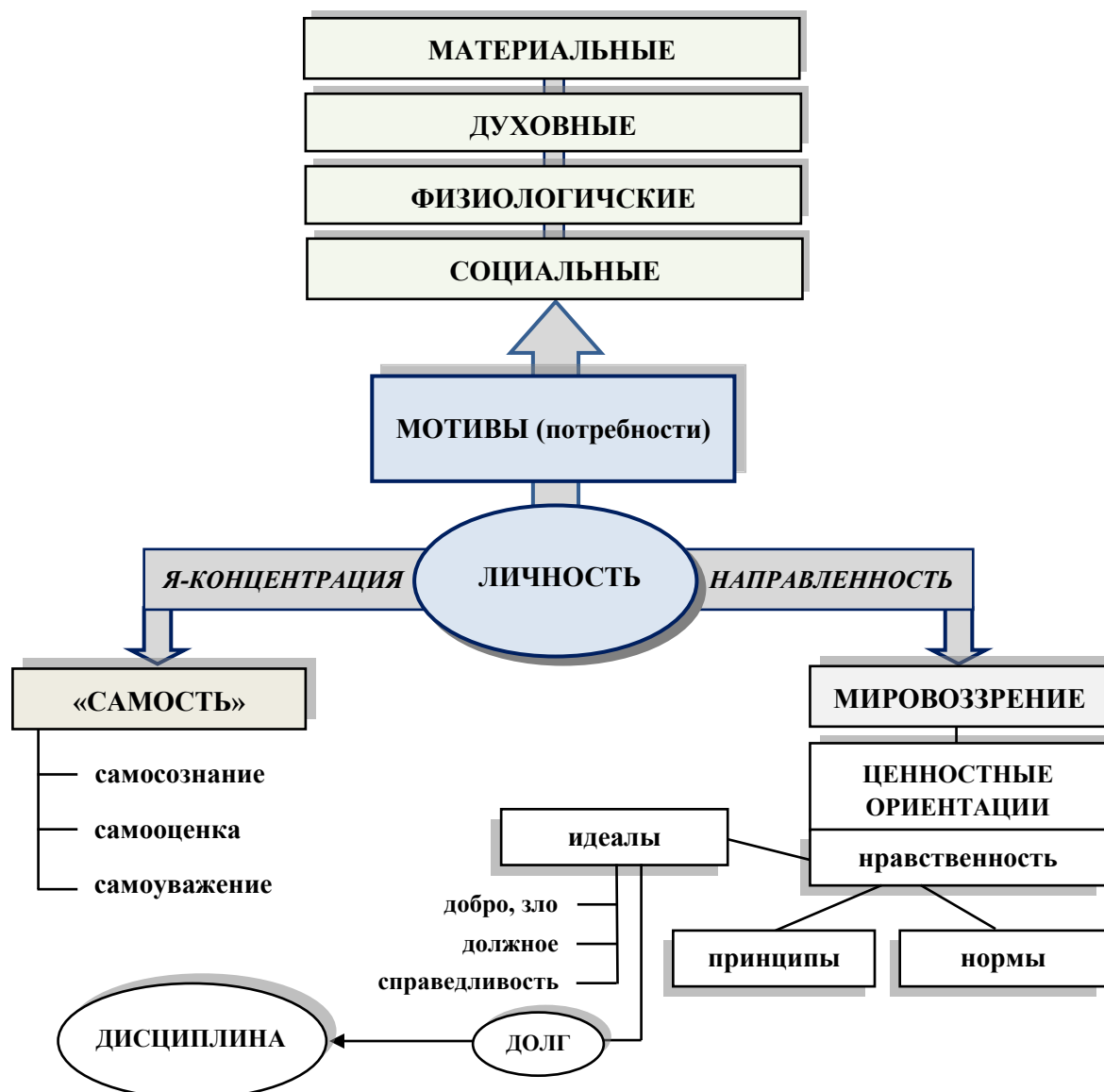


Рисунок 1- Структура мотивации [2, с. 112]

Одновременно, в качестве эффективных мотивационных форм и способов, Антропова Ю.Ю., Власов Н.В., Парфенова О.Н., выделяют:

1) *материальную мотивацию*, характеризующуюся повышением денежного содержания, премиальными выплатами, компенсационными выплатами, установленными законодательством.

2) *нематериальную мотивацию*, характеризующаяся тем, что здесь задействуются такие качества служащего, как Я-концепция, включающую самооценку, самосознание, самовыражение.

В современных условиях практикуется мотивация нематериального характера прямого и косвенного воздействия. Косвенное мотивирование сопровождается формированием социального пакета (рисунок 2).



Рисунок 2- Состав элементов, характеризующих косвенную материальную мотивацию

Независимо на каком месте какую должность занимает служащий, хорошо отлаженная мотивация в любом учреждении, предприятии будет обеспечивать качественное исполнение им должностных обязанностей. Положительным моментом мотивационного механизма и его отличительной особенностью является то, что эта категория имеет свойство изменяться и совершенствоваться в зависимости как меняются внешние и внутренние факторы, воздействующие на нее.

Стабильная работа и гарантированная занятость – это мотивирующие методы, которые обеспечивают стабильный кадровый состав муниципального образования, что является положительной стороной, с другой стороны, выступает барьером, ограничивающим карьерный рост и развитие молодых специалистов [2, с.313].

К методу нематериальной мотивации сегодня специалисты в области управления персоналом относят:

1. Состязательность, организованную внутри муниципалитета, в которой участвуют учреждения, по итогам которой оценивается эффективность их работы. Критериями такой оценки могут выступать обращения граждан, их число и решения по ним.

2. К методам, представляющим нематериальную мотивацию следует отнести вовлечённость сотрудников муниципалитета заниматься спортом, пропагандой мер, обеспечивающих здоровый образ жизни [3, с.343].

3. На работу муниципального служащего оказывает система повышающая его квалификацию, как мотивационный инструмент, позволяющий повысить эффективность своей работы.

4. Мотивирующим средством выступает гостевое участие муниципального служащего, как представителя органа МСУ, в масштабном городском мероприятии, что может показать его качественную сторону.

Сегодня отсутствуют контраргументы против материальной мотивации, поскольку она, как действенный и эффективный инструмент развития персонала, мотивация, которая носит нематериальную или немонитарную форму, является действенным воздействием на сотрудника, обеспечивающим эффективный труд и профессиональное развитие. Реализацией данного метода является компенсационный пакет, в котором могут быть учтены такие позиции как бесплатный проезд и питание, застрахованная жизнь и здоровье. Возможность посещать бассейн, спортзал средства местного бюджета. [4, с, 223].

Для бюджетной сферы характерны и наиболее распространённые методы, полагает Сенькевич К.В. включают такие направления как:

- благодарность вынесенная устно;
- организованные спортивные соревнования;
- систематическое обучение и возможность повысить квалификацию;
- проведение организованных корпоративных мероприятий;
- поздравление сотрудника с памятной датой [5, с. 226].

Мотивация к карьерному росту и профессиональному развитию выступает как эффективный современный метод, на который позитивно реагируют муниципальные служащие.

В тоже время, муниципальные кадровые службы в своей работе мало уделяют внимания кадровому развитию сотрудников посредством планирования их карьеры, что отражается пассивностью к продвижению по службе. Причинами здесь выступают:

- низкая эффективность работы с кадровым резервом;
- отсутствие методик, позволяющих оценить профессиональный потенциал муниципального служащего;
- риски, связанные со сменой руководителя, зачастую сопровождаемые корректировкой управленческой структуры и поводом «своих» кадров;

Чтобы сформировать эффективный мотивирующий механизм В.Б.Муравченко предлагает три взаимодополняемые друг друга подхода:

- денежное обеспечение, удовлетворяющее интересы людей, включающее денежное содержание и объемы премиальных выплат относится к **экономическому** подходу;
- рабочие места их техническая обеспеченность согласно СНИП, трудовой режим и отдых, качественная организационная документация относится к **организационному** подходу;
- социальные гарантии – к социальному подходу [5, с. 118].

Современные формы и методы применения испытательного срока для вновь поступивших лиц на муниципальную службу непременно должны выразиться более улучшенным стилем и качеством выполнения работы. Поэтому, правильно сформированная мотивация должна применяться в начале деятельности сотрудника на муниципальной службе.

Чтобы создать эффективный мотивирующий механизм, который способствовал бы результативной деятельности, и развивал служащего, рассмотрим пошагово меры в виде алгоритма, показанного на рисунке 4:

- необходимо исследовать восприятие служащими сложившуюся практику методов мотивации, их качественную сторону и эффективность;
- провести социологические исследования и выявить приоритеты служащих в опросах профессионального развития, их результативность;
- определить меры, совершенствующие мотивирующий механизм муниципальных служащих;
- осуществить корректировку, применяющего на практике мотивирующего инструмента [5, с.123].

На **1-ом этапе** разрабатываются новые мотивирующие приёмы или улучшить наличествующие, проводится оценка профессиональной деятельности «глазами» муниципального служащего через социологическое исследование.

**2-ым этапом** проводится анализ полученных данных, которые позволят выявить приоритетные позиции, способствующие эффективной профессиональной деятельности.

На **3-ем этапе** разрабатываются и внедряются комплексные меры, позволяющие создать эффективный мотивирующий каркас, как основу, обеспечивающую профессиональную деятельность и развитие персонала. На практике, такие комплексные меры либо краткосрочные – один год, либо среднесрочные - 3-5 лет.

На **4-ом этапе** анализируются полученные социологическими исследованиями данные и определяются мотивационные приоритеты. Заключительный **5-ый этап** предусматривает корректирование мотивационного механизма в случае выявления отклонений от реализации мотивационных мер от поставленных целей [5 с. 128].

Независимо от того, как создается мотивирующая система: впервые или улучшается действующая, она выстраивается с соблюдением следующих принципов:

- 1) глубокой осмысленности профессионального действия. Профессио-

нальное и управленческое воздействие, направленное на муниципального служащего должно отвечать наличествующим в структуре управления отделам и службам.

2) выполняемая общая работа должна приносить радостную удовлетворенность, испытываемую многими сотрудниками, объединенными совместными социально значимыми вопросами, в решении которых они участвуют.



Рисунок 3-Рекомендуемый алгоритм построения эффективной мотивационной системы на муниципальной службе (предложено автором)

3) каждый муниципальный служащий демонстрирует свои профессиональные способности и устремленность к неуклонному участию при принятии управленческого решения, проявлять неподдельную заинтересованность своего участия в управлении тем или иным структурным подразделением муниципалитета.

4) присвоение имени служащего, как победителя с успехом реализованному проекту выступает как мощный мотивирующий фактор.

5) инициативность и способность видения муниципальным служащим перспектив направлений оптимизирующих и улучшающих работу определенных направлений социального или экономического жизнеобеспечения людей проживающих на территории МО, с неуклонным профессиональным развитием.

б) способность муниципального служащего к правильному определению целей и задач, направленных на повышение профессионального развития, что отразится на качественной составляющей и более эффективном муниципальном управлении.

Подводя итог выше изложенному, резюмируем, что материальные мотивирующие методы муниципальных служащих ограничены организационными и нормативно-правовыми регулирующими нормами. Поэтому, целесообразно наряду с материальными, активно задействовать нематериальную мотивацию, являющуюся важным аспектом формирования высокопрофессиональных специалистов, что в конечном итоге скажется на повышении эффективности управления муниципальным образованием.

### **Список использованных источников:**

1. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция) - Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система : сайт. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530)

2. Муравченко, В. Б. Муниципальная служба в системе институциональных образований / В. Муравченко. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. -67 с.

3. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации — современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-50.

4. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

5. Синькевич К.В. Мотивация и поощрение государственных служащих: сборник трудов конференции. // Научное сообщество студентов : материалы IX Междунар. студенч. науч.–практ. конф. / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2019. – С. 225-227.