

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е.В. Зандер

подпись

« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление»
38.03.04.11 – «Региональное управление»

Совершенствование системы мотивации государственных и муниципальных
служащих в Российской Федерации

Руководитель _____ ст. преподаватель Р.В. Гордеев
подпись, дата

Консультант _____ канд.экон.наук, доцент А.И. Пыжев
подпись, дата

Выпускник _____ А.М.Тудвасева
подпись, дата

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы мотивации государственных и муниципальных служащих в РФ» содержит 62 страницы текстового документа, 1 таблицу, 12 иллюстраций, 2 приложения, 25 использованных источников.

МОТИВАЦИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СЛУЖАЩИЕ, ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, СТИМУЛИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ.

Цель работы: разработка направлений совершенствования мотивации государственных и муниципальных служащих.

Задачи:

- изучить основные теоретические подходы к определению понятия мотивации;
- проанализировать систему денежного содержания служащих;
- проанализировать основные мотивы служащих;
- определить основные проблемы современной системы мотивации;
- изучить возможные способы совершенствования системы мотивации.

В результате были разработаны механизмы и инструменты совершенствования системы мотивации государственных и муниципальных служащих.

ABSTRACT

The final qualifying paper on the topic “Improving the Motivation System of State and Municipal Employees in the Russian Federation” contains 62 pages of a text document, 1 table, 12 illustrations, 2 annexes, 25 references.

MOTIVATION, GOVERNMENTAL AND MUNICIPAL EMPLOYEES, WAGES, STIMULATION, ANALYSIS.

Aim: to develop areas for improving the motivation of state and municipal employees.

Tasks:

- to study the basic theoretical approaches to the definition of the concept of motivation;
- to analyze the system of cash support of employees;
- analyze the main motives of employees;
- identify the main problems of the modern motivation system;
- explore possible ways to improve the motivation system.

As a result, mechanisms and tools have been developed to improve the system of motivation of state and municipal employees.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы мотивации государственных и муниципальных служащих.....	5
1.1 Теории мотивации труда.....	5
1.2 Нормативно-правовое регулирование мотивации государственных и муниципальных служащих.....	14
1.3 Денежное содержание государственных и муниципальных служащих как фактор мотивации.....	18
2 Анализ системы мотивации государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации.....	22
2.1 Анализ динамики и структуры заработной платы государственных и муниципальных служащих.....	22
2.2 Анализ мотивов поступления на государственную и муниципальную службу.....	27
2.3 Проблемы системы мотивации государственных и муниципальных служащих.....	37
3 Совершенствование системы мотивации государственных и муниципальных служащих.....	41
3.1 Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации	41
3.2 Опыт мотивации государственных и муниципальных служащих в зарубежных странах.....	44
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации государственных и муниципальных служащих.....	47
Заключение.....	54
Список использованных источников.....	56
Приложение А Среднемесячная заработная плата работников в органах местного самоуправления.....	58
Приложение Б Анкета «Мотивация муниципальных служащих».....	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной выпускной квалификационной работы определяется сложностью создания рациональной системы мотивации труда персонала на практике, поскольку попытки приспособить классические теории мотивации к реальным условиям деятельности государственных и муниципальных служащих во многом не систематизированы, что затрудняет использование технологий и методов мотивации. Трудность практической организации системы мотивации персонала также определяется слабой изученностью особенностей мотивационных аспектов работников, занятых на государственной службе.

Цель работы – разработка направлений совершенствования мотивации государственных и муниципальных служащих.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить основные теоретические подходы к определению понятия мотивации;
- проанализировать систему денежного содержания служащих;
- проанализировать основные мотивы служащих;
- определить основные проблемы современной системы мотивации;
- изучить возможные способы совершенствования системы мотивации.

Объектом данного исследования является система мотивации государственных и муниципальных служащих.

Предметом исследования являются материальные и нематериальные стимулы как мотивация государственных и муниципальных служащих.

Методы исследования включают в себя анализ нормативно-правовой базы, анализ статистических данных, а также анализ социологических исследований.

Структура данной работы включает в себя три главы. В первой главе

рассматриваются основные теории мотивации труда, нормативно-правовая база, особенности мотивации государственных и муниципальных служащих, а так же денежное содержание служащих как фактор мотивации. Во второй главе проанализированы динамика и структура заработной платы государственных и муниципальных служащих, проанализированы социологические исследования мотивов государственных и муниципальных служащих, выявлены основные недостатки и проблемы современной системы мотивации. В третьей главе рассмотрены зарубежный опыт мотивации служащих, основные направления развития и совершенствования системы мотивации государственных и муниципальных служащих.

1 Теоретические основы мотивации государственных и муниципальных служащих

1.1 Теории мотивации труда

Теории мотивации определяют личную мотивацию каждого человека. У чиновника те же потребности, что и у обычных людей. Единственное отличие заключается в конечной цели их деятельности, а именно: улучшить благосостояние населения, наладить отношения между обществом и государством, повысить эффективность власти в целом. Необходимо рассмотреть основные теории мотивации, чтобы понять, какие факторы положительно влияют на деятельность и результат, а какие ограничивают ее.

Теории мотивации делятся на сущность и порядок. Сначала рассмотрим основные теории вещества:

Теория мотивации Маслоу. Маслоу разделил потребности человека на 5 групп, из которых была сформирована пирамида. Он показал, что потребности удовлетворяются поэтапно, становясь все ниже и ниже. Во-первых, физиологические потребности, и пока они не удовлетворены, поведение человека ориентировано на них. Следующий уровень - это необходимость в безопасности. Человек нуждается в защите от трудностей и жизненных обстоятельств. Он привержен стабильности и безопасности будущего государства. Этот тип потребности может полностью определить поведение человека, когда он действительно в опасности. Затем приходят социальные потребности, а именно: устанавливать отношения, общаться с другими людьми. Важно удовлетворить эти потребности, потому что, если мы оставим людей в покое, это может иметь негативные последствия. На следующем уровне - необходимость признания, статуса, уважения и авторитета. На самом высоком уровне Маслоу определил духовные потребности в самовыражении, личностном развитии и самореализации. [20]

Таким образом, если работник не может обеспечить предметы первой необходимости из-за низкой заработной платы, то есть не имея еды, отдыха,

теплой одежды, он не будет заинтересован в повышении работоспособности или дополнительной работе. Поэтому на начальном этапе такая зарплата необходима, что позволяет удовлетворить основные потребности. В результате материальная составляющая мотивации играет важную роль для человека до появления других приоритетов. Следует отметить, что люди, поступающие в государственные и муниципальные службы, руководствуются не чувством голода, а необходимостью уважения и социальной защиты. Каждый уровень потребностей является типичным для всех людей. Для их эффективного удовлетворения необходимо регулярно отслеживать потребности сотрудников, удовлетворять их, а также отслеживать реакцию на появление новых потребностей.

Теория приобретена на потребностях Макклелланда. Теория Макклелланда сфокусирована на потребностях более высоких уровней, таких как власть, успех и участие. Люди, нуждающиеся во власти, должны быть заранее подготовлены к старшим должностям, если они также обладают необходимой квалификацией и знаниями. Чаще всего эти люди не склонны подавлять других, а просто стремятся выразить себя и использовать свое влияние. Такой руководитель сможет сформулировать цели и помочь всей команде достичь их, обеспечить их необходимыми ресурсами и вселить уверенность в своих подчиненных, готовя их к эффективной работе [20].

По сравнению с пирамидой Маслоу необходимость преуспеть лежит между необходимостью признания и самовыражения, то есть удовлетворение этой потребности не зависит от успеха самого человека, но успех любой работы, выполненной ею. Люди с этой потребностью не любят рисковать, но в то же время им нравится, когда на них лежит ответственность и оцениваются результаты. Люди с этой потребностью находятся в опасности, потому что они могут никогда не преуспеть, если они не могут. Чтобы мотивировать таких людей, необходимо, чтобы они делегировали определенную власть и предоставили место инициативе. Эта инициатива

должна принести свои плоды. Необходимо регулярно поощрять сотрудников к достижению промежуточных целей и результатов.

Необходимость участия выражается в том, что для человека важно быть в компании знакомых людей, устанавливать дружеские контакты, а также для общества быть заинтересованным в его присутствии и личное участие. Менеджер такого сотрудника не может помешать ему общаться и устанавливать контакты.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Теория Герцберга основана на том, что существует два вида факторов: вызывающие удовлетворенность работой и вызывающие чувство неудовлетворения от работы. При этом все факторы, которые оказывают влияние на человека во время работы, он разделил на две группы: гигиенические и мотивирующие.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой сотрудники осуществляют свою деятельность. К таким относятся: безопасность труда, комфортные условия, отопление, график работы, условия оплаты труда и т.д. Суть данной группы факторов заключается в том, что они не вызывают чувство удовлетворенности от работы, и кроме того, не оказывают стимулирующего действия, однако отсутствие данных факторов может вызывать раздражение у человека, что, в свою очередь, приводит к неудовлетворенности работой. Таким образом, наличие данных факторов является само собой разумеющимся для сотрудников, однако это не мотивирует к эффективному выполнению обязанностей.

Герцберг обращает внимание работодателей на то, что повышение заработной платы тоже не является мотивирующим фактором для работников, потому что со временем сотрудники привыкают к новому уровню зарплаты и этот фактор становится гигиеническим. Если руководитель будет регулярно повышать заработную плату сотрудников, то в конечном итоге это перестанет мотивировать людей. Поскольку большей мотивацией для людей является – заполучить то, чего у них еще нет, а не факт того, что они уже это имеют. Повышенная оплата труда поддерживает

удовлетворенность от осуществляемой деятельности, но в конечном итоге перестает быть ее источником, так как становится естественной для сотрудников.

Мотивирующие факторы связаны с характером самой деятельности. К ним относятся: успех, общественное признание, содержание деятельности, профессиональный рост. Данные факторы способствуют повышению эффективности и результативности сотрудников.

Наблюдается определенная связь между двухфакторной теорией Герцберга и теорией мотивации Маслоу. Гигиенически факторы аналогичны низшим потребностям в пирамиде Маслоу, а мотивирующие – высшими.

В организации необходимо понимать, какие факторы являются гигиеническими, а какие мотивирующими, причем первые из них должны обязательно присутствовать в работе.

Теперь рассмотрим основные процессуальные теории:

Процедурные теории предполагают, что люди действуют так или иначе, не только под влиянием определенных потребностей, но также и из-за своих собственных ожиданий и своего восприятия окружающей среды. Они описывают мотивацию как динамический процесс, в котором на человека влияют различные факторы, и как его поведение изменяется под его влиянием.

Теория ожиданий Врума. Согласно этой теории, человек концентрирует все свои силы на решении любой задачи, если уверен, что его решение будет соответствовать его потребностям [20].

Согласно этому подходу все ожидания человека делятся на три группы: надежда на то, что предпринятые усилия приведут к желаемому результату; надежда на то, что усилия будут вознаграждены, в зависимости от полученных результатов; ожидание валентности, то есть значение полученной награды. Таким образом, мотивация появляется только тогда, когда существует четкая связь между усилием, результатом и результатом - вознаграждением. В то же время люди, как правило, полагаются на свой

прошлый опыт, ожидая особой награды, с некоторыми усилиями. В этой теории нет иерархии, то есть три фактора имеют одинаковую важность, и если значение хотя бы одного из них является неудовлетворительным, тогда вся мотивация становится неудовлетворительной и не приведет к необходимым результатам.

Сотрудники объединяют свои обязанности и цели со своими личными потребностями, а затем оценивают привлекательность выполняемой ими деятельности и возможность достижения этих целей. Менеджер должен сформировать определенный уровень результатов, чтобы сотрудники понимали, чего они должны достичь, четко осознавали достигнутые результаты и сравнивали цели организации с личными целями сотрудников.

Теория справедливости Адамс. Эта теория основана на двух принципах. Во-первых, отношения между работником и работодателем являются своего рода экономическим обменом. Во-вторых, сотрудники склонны связывать компенсацию, которую они получают, с компенсацией других. [20]

Первый принцип гласит, что сотрудники организации руководствуются ее целями, выполняют определенные задачи, прилагают усилия и ожидают, что возвращение организации будет уместным. Для достижения результатов сотрудники хотят получать вознаграждение, премии, благодарности, возможности для расширения своих обязанностей, карьерного роста, т. е. это не только их потребности, но и заслуженная награда за проделанную работу.

Второй принцип гласит, что вознаграждение, полученное одним человеком, не должно быть меньше вознаграждения, полученного другим человеком за аналогичную работу. В результате, если работник чувствует, что его вознаграждение не подходит, он начинает искать справедливости, повышения заработной платы, статуса работы, нового кабинета или оборудования. Если его запросы не будут выполнены, работник будет переведен на другого менеджера или уволится из организации. Соответствующая награда приводит к противоположному результату.

Работник будет стремиться выполнять работу на том же уровне и повышать ее. В этом случае каждый сотрудник проводит умственное сравнение между своими усилиями и полученной компенсацией с усилиями и вознаграждениями другого сотрудника.

Таким образом, руководитель организации должен установить равное и справедливое вознаграждение в сочетании с усилиями работников и объяснить им, почему эта ситуация была принята, а не иначе.

Каждая теория пытается найти универсальный подход к определению процесса мотивации. Все теории перекликаются, дополняют друг друга, но каждая приводит к новым выводам. Это означает, что человеческие мотивы сложны и плохо поняты.

Каждая теория имеет четкую идею, которая может объяснить поведение человека в данной ситуации. Однако в действительности каждая теория может применяться только к определенной категории людей и конкретной ситуации. То, что влияет на человека в данной ситуации, не влияет на нее, если она находится в другом положении или на другого человека в той же ситуации. Все люди индивидуальны, и теоретические знания не всегда могут помочь организации найти общий подход ко всем сотрудникам. Тем не менее, они помогают выявить основные типы стимулов, которые могут влиять на работников органов местного и муниципального управления: материальные, нематериальные, коллективные, профессиональные, социальные. Эти стимулы делятся на две основные группы: оборудование, которое будет напрямую включать заработную плату и другие виды денежного вознаграждения государственных служащих (премии, пособия), различные жилищные пособия, медицинское обслуживание, бесплатные ваучеры и т. Д. и нематериальные, которые уже будут включать социальные, профессиональные, организационные и коллективные стимулы.

Мотивация труда государственных и муниципальных служащих представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил,

побуждающих служащего к деятельности, определяют границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Система стимулов и мотивов труда чиновников государственного и муниципального аппарата практически не изучена отечественной наукой. В первую очередь, потому что показатели, разработанные для анализа отношения к труду работников других сфер деятельности, здесь дают малый результат. Специфическая регламентация служебных отношений, неопределенность оценки конечных результатов работы, отсутствие прямой связи между фактической трудовой отдачей служащих и величиной получаемой ими зарплаты обуславливают существенные особенности мотивации их профессиональной деятельности.

Значение деятельности органов власти в современной России определяет важность изучения вопросов мотивации государственных и муниципальных служащих. Необходимо принимать во внимание факторы, оказывающие влияние на эффективность мотивации служащих.

Особенности мотивации персонала определяются спецификой работы в органах государственного и муниципального управления и обусловлены следующими факторами [22]:

- 1) высокие характеристики статуса сотрудников органов управления и самих государственных и 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.

Особенность мотивации государственных и муниципальных служащих определяется местом государственного и муниципального аппарата в обществе и в системе власти.

При классификации профессиональных мотивов государственных и муниципальных служащих выделяются различные группы личностных и ситуационных мотивов [22].

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;
- расширение кругозора;
- удовлетворенность выбранной профессией;
- заинтересованность в повышении профессионального мастерства;
- стремление к руководству;
- стремление к расширению сферы своего влияния.

Другая группа мотивов включает в себя простые (физиологические), сложные (цели сознательного действия), актуализированные и неактуализированные мотивы.

В группы личностных и ситуационных мотивов входят также утилитарные мотивы (заинтересованность в вознаграждении; стремление к

улучшению условий труда; удовлетворенность бытовыми условиями; карьерные устремления).

Особенности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих сказываются на специфике их мотивации. В личности современного служащего проявляется совокупность мотивов, требующих от руководителей разработки стратегий управления, учитывающие взаимосвязь различных методов стимулирования, включая в работу этику, психологию, материальные и нематериальные стимулы.

Чтобы эффективно управлять мотивацией служащих, она должна быть исследована и оценена. В то же время измерение мотивации – сложная методическая проблема. Практики вынуждены признать, что измеряют «неизмеримое». Измеряемыми объектами являются как оценки работников, так и конкретные результаты профессиональной деятельности, трудового поведения и эффективности труда.

К основным задачам управления мотивацией труда государственных и муниципальных служащих относятся [23]:

- изучение механизма существующей мотивации труда;
- оценка эффективности стимулирования служащих;
- разработка системы мероприятий для решения выявленных проблем;
- оценка оптимальности принимаемых управленческих решений;
- контроль над выполнением предложенных мероприятий.

Управление мотивацией трудовой деятельности основывается на максимальной объективности. Данные, полученные в результате анализа, должны достаточно точно отражать данные о предполагаемом сотрудниками влиянии мотивационной системы организации, соответствии их реакции на мотивационные воздействия ожиданиям руководства.

Однако мотивационные программы часто приводят к краткосрочным изменениям 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. Если мы полагаемся на субъективные оценки работниками их побуждений и на «обобщенные мотивы» без учета «ситуативных детерминант», то такой подход не даст ожидаемых результатов от мотивационного воздействия. Как правило, этот подход используется для разработки элементов оплаты труда.

1.2 Нормативно-правовое регулирование мотивации государственных и муниципальных служащих

Чтобы охарактеризовать правовые основы мотивации государственных и муниципальных служащих, необходимо изучить механизмы регулирования государственной и муниципальной службы.

Система государственной и муниципальной службы регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Конституция РФ;
- Федеральные законы РФ;
- Указы Президента РФ;
- Постановления Правительства РФ;
- Законы субъектов РФ.

Основным и важнейшим нормативным актом является Конституция Российской Федерации. Он определяет порядок и принципы деятельности органов государственной и муниципальной власти. Конституция, таким образом, определяет основу деятельности государственных органов. Конституция признает местное самоуправление отдельным органом от муниципальной системы управления. Он также признает автономию местных органов власти в осуществлении возложенных на них полномочий.

Более подробную информацию о системе государственной службы можно найти в Федеральном законе № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года о

государственной службе Российской Федерации. В этом законе представлены основные черты государственной службы, оплата труда работников, государственные гарантии, а также стимулы и вознаграждения. В этом законе определяются компоненты заработной платы работника: месячная заработная плата работника на основе замещаемой им должности и месячная заработная плата работника на основе ранга, присвоенного государственной службе, а также ежемесячные выплаты и другие дополнительные платежи. К дополнительным выплатам относятся ежемесячные надбавки, соответствующие официальной заработной плате за выслугу лет на государственной службе, за особые условия государственной службы и за работу с информацией, составляющей государственную тайну. Кроме того, дополнительными выплатами являются бонусы за выполнение особо важных и сложных задач, ежемесячные денежные стимулы, единовременная выплата за предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь.

Указы Президента Российской Федерации представляют собой следующий важный нормативный акт в сфере регулирования государственной службы. Указ Президента № 763 от 25 июля 2006 года о содержании федеральных гражданских служащих определяет размер заработной платы государственных служащих и ежемесячные материальные стимулы для федеральных гражданских служащих, а также размер заработной платы за класс. класса.

Затем мы рассмотрим постановление Правительства Российской Федерации от 6 сентября 2007 года № 562 «Об утверждении правил расчета денежного содержания федеральных государственных служащих». Эти правила определяют порядок расчета финансовых ассигнований работника за период, проведенный в оплачиваемом ежегодном отпуске, за период временной нетрудоспособности, за период профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации или стажировки, и т.д. Эти правила также устанавливают для всех компонентов заработной платы

работника использование коэффициента округа, коэффициента труда в пустынных и безводных районах и коэффициента труда в высокогорных районах, процента от пособия, связанные с заработной платой работы в районах Крайнего Севера, Юго-Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Постановление Правительства от 31.03.2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов объявлений о вакансиях на государственной службе Российской Федерации и включения государственных органов в состав Кадровый резерв» определяет порядок, который необходимо соблюдать при проведении конкурсов, методы оценки профессиональных и личных качеств граждан, а также материалы для проведения конкурсов.

Обновлен порядок осуществления повышения квалификации государственных служащих в Указе Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 «О повышении квалификации должностных лиц Российской Федерации». Утверждено Положение о порядке осуществления повышения квалификации должностных лиц Российской Федерации. Положение устанавливает порядок осуществления повышения квалификации федеральных должностных лиц и должностных лиц субъектов Российской Федерации. Профессиональное развитие государственного служащего осуществляется на протяжении всей его карьеры на государственной службе и состоит в приобретении новых знаний и навыков, развитии его профессиональных и личных качеств с целью поддержания и повышения уровня квалификации, необходимой для государственной службы. хорошее выполнение своей функции.

Начиная с 2019 года, служащие имеют возможность использовать государственные сертификаты об обучении для повышения квалификации через федеральную государственную информационную систему в сфере государственной службы. Правила, регулирующие его публикацию, устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Что касается муниципальной службы, то основным законом является Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ о муниципальной службе в Российской Федерации, в котором представлены основные характеристики муниципальной службы, общие принципы оплаты труда, сотрудники, его гарантии и поощрения. Закон гласит, что местные органы власти независимы в определении размера и условий оплаты труда работников. Кроме того, размер ежемесячных платежей и других дополнительных платежей, а также порядок их осуществления устанавливаются муниципальными правовыми актами.

Муниципальная служба территории Красноярска регулируется Законом № 5-1565 от 24 апреля 2008 года об особенностях правового регулирования муниципальной службы на территории Красноярска. В законе описаны особенности и особенности муниципальных услуг на территории Красноярска. Как и в Законе о государственной службе, в этом законе перечислены дополнительные выплаты, которые являются частью ежемесячного пособия для работников, а также условия получения пособия, соответствующего официальной заработной плате.

Администрация города Красноярска утвердила «Положение о присуждении ценного подарка муниципальным служащим» от 02 декабря 2015 г. № 427-р. Данное положение устанавливает порядок и условия предоставления ценного подарка муниципальным служащим Красноярской городской администрации. Сотрудники получают ценный подарок в следующих случаях:

- за реализацию заданий особой важности и сложности;
- за длительную и безупречную службу;
- за эффективное и добросовестное выполнение своих задач.

Таким образом, мотивация государственных и муниципальных служащих регулируется различными правовыми актами всех уровней власти.

1.3 Денежное содержание государственных и муниципальных служащих как фактор мотивации

Труд государственного и муниципального служащего значительно недооценен, особенно, что касается среднего руководящего состава органов власти.

Заработная плата в муниципальной сфере ниже, чем в коммерческих организациях на аналогичных позициях.

В настоящее время многие молодые люди желают работать в органах власти, считая, что государственная или муниципальная служба является хорошим началом карьеры по специальности после окончания вуза. Они набираются опыта, получают хорошую запись в своем резюме, принимают участие в решении масштабных задач. Некоторые рассматривают работу на службе как возможность приблизиться к общественной элите.

Тем не менее, малая часть молодых специалистов остается на государственной или муниципальной службе в течение как минимум нескольких лет - оплата труда в коммерческих организациях часто более привлекательна для специалистов их уровня. Привлечь же на государственную и муниципальную службу квалифицированного профессионала, востребованного на рынке труда, крайне сложно.

В то же время мотивация служащих государственного и муниципального управления подкрепляется материальными стимулами, в первую очередь, системой денежного содержания.

В связи с законодательно установленными ограничениями на возможность получения служащими иных доходов помимо основного места работы, денежное содержание остается основным источником доходов и является мощным стимулом повышения результатов труда.

Служащий получает виды материально-финансовой поддержки строго в соответствии с его должностью, а не в соответствии с выполненной работой или результатами деятельности на службе.

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

Система оплаты труда служащих основана на двух взаимообусловленных принципах: единства и нормативности [5].

Принцип единства означает единый подход в организации финансовой поддержки ко всем служащим в соответствии с замещаемой ими должностью, т.е. предотвращение дискриминации по любому признаку.

Принцип нормативности означает, что служащие с одинаковым профессиональным образованием имеют право замещать равные должности и получать равную оплату.

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

- воспроизводственная (возможность обеспечения воспроизводства рабочей силы);
- мотивационная (свойство оплаты труда направлять интересы муниципального служащего на достижение в соответствии с должностными инструкциями требуемых результатов труда путем обеспечения взаимосвязи размеров оплаты труда и трудового вклада);
- социальная (связана с реализацией принципа социальной справедливости в обществе);
- учетно-производственная (характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта).

Помимо должностного оклада, денежное содержание служащего включает в себя следующие стимулирующие или мотивирующие финансовые выплаты: ежемесячные надбавки к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия государственной службы, стаж работы, премии по результатам работы [5].

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

Ежемесячная надбавка за особые условия государственной и муниципальной службы предназначена для компенсации необходимости пребывания на рабочем месте во внеурочное время, затраты, связанные в основном с интеллектуальным трудом, с командировками, работой с большим объемом информации.

Ежемесячная надбавка за стаж работы влияет на сокращение текучести кадров, закрепляет служащих на государственной и муниципальной службе, способствует росту профессиональных навыков и опыта.

Условия выплаты премий устанавливаются руководителями органов власти и закрепляются в нормативных актах. Их размер определяется, исходя из результатов деятельности служащего, а максимальный размер не ограничен.

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

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

Системы мотивации и оплаты труда можно считать комплексными и эффективными, если они выполняют не только воспроизводственную функцию, но и стимулирующую. Другими словами, вознаграждения за труд

и его результаты должны быть не только достаточными, чтобы компенсировать затраты, имеющие место в процессе трудовой деятельности работников, но и заинтересовывать в максимальной реализации своих способностей и возможностей, получения тех результатов, которые нужны организации, региону, государству в целом.

2 Анализ системы мотивации государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации

2.1 Анализ динамики и структуры заработной платы государственных и муниципальных служащих

Оплата труда работников органов власти основывается на правилах и нормах действующего законодательства. Основным документ, который регулирует труд муниципальных служащих, это Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ. Так, в пункте 1 статьи 22 ФЗ № 25 описывается структура заработной платы работников муниципальной сферы, а в пункте 2 этой же статьи устанавливается размер и условия денежных выплат работникам муниципальной сферы.

Труд государственных служащих регулирует Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 № 79-ФЗ. В нем так же описывается структура заработной платы, размер и условия денежных выплат работникам государственной службы.

Также заработная плата служащих регулируется конституцией, законами РФ, нормативными документами конкретного региона, уставами муниципальных образований и трудовым кодексом РФ.

Заработная плата состоит из оклада по должности, оклада за присвоенный чин и выплат, осуществляемых ежемесячно и дополнительно. В число дополнительных выплат входят [5]:

- доплата, производимая каждый месяц, за выслугу лет;
- надбавка за особые условия трудовой деятельности;
- ежемесячная надбавка за трудовую деятельность, связанную с данными, которые составляют государственную тайну;
- премии за выполнение важных поручений;
- ежемесячное финансовое поощрение;
- единовременная денежная выплата за оплачиваемый отпуск.

Для наглядности, из чего складывается заработная плата работников органов власти, приведены данные в таблице 1.

Таблица 1 - Размер выплат государственным и муниципальным служащим

Денежная выплата	Размер выплаты и от чего зависит
Должностной оклад	От муниципальных и государственных актов для конкретного региона
Оклад за классный чин	От муниципальных и государственных актов для конкретного региона
Доплата за выслугу лет	10 % — при стаже работы от 12 до 60 месяцев; 15 % — от 60 до 120 месяцев; 20 % — от 120 до 180 месяцев; 30 % — при стаже более 180 месяцев
Доплата за особые условия	200 % от оклада по должности
Дополнительное поощрение за работу с информацией, содержащей государственную тайну	Размер устанавливается, исходя из действующих нормативных актов РФ
Премииальные за выполнение важных заданий	Размер устанавливает представитель нанимателя в целях реализации текущих задач
Финансовое поощрение, выплачиваемое каждый месяц	Размер устанавливается, исходя из действующих локальных актов в регионе

Источник: составлено автором

По данным таблицы 1 видно, из-за чего образуется дифференциация заработных плат среди государственных и муниципальных служащих. Получается, что ежемесячная оплата труда в сфере государственной и муниципальной службы индивидуальна и зависит от деятельности работника.

Рассмотрим среднемесячную заработную плату государственных служащих в Российской Федерации на рисунке 1.

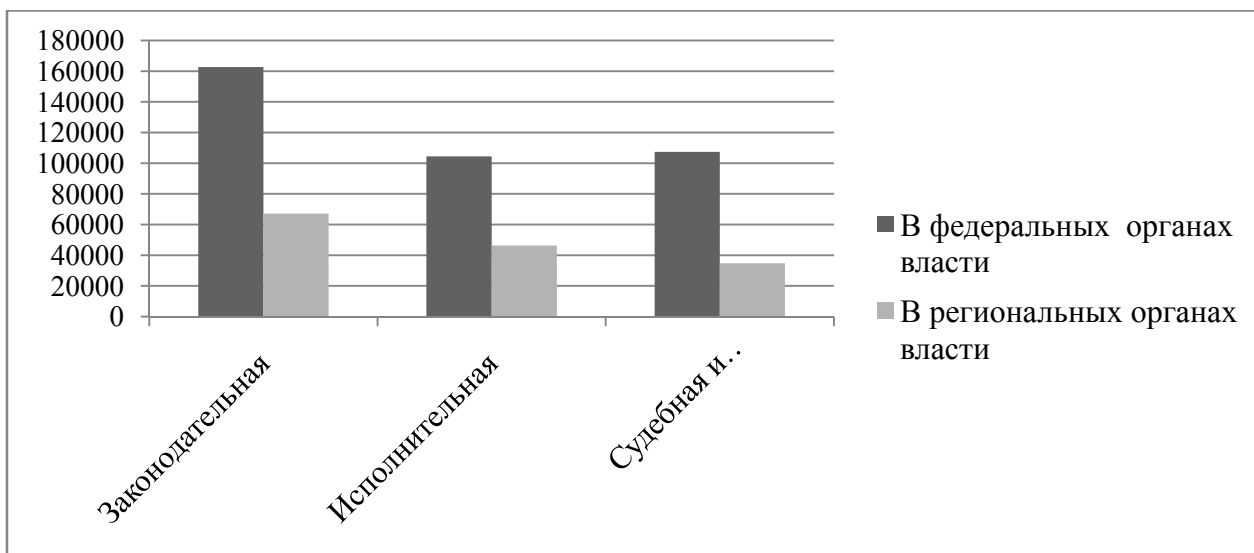


Рисунок 1 - Зарботная плата государственных служащих по ветвям власти

Источник: Росстат

На рисунке 1 показана среднемесячная заработная плата государственных служащих по ветвям власти. В целом на каждом уровне власти служащие зарабатывают больше всего в законодательных органах, а особенно на федеральном уровне (162,6 тыс.руб.). Самый низкий уровень заработной платы наблюдается в судебной власти и прокуратуре на региональном уровне (34,7 тыс.руб.). Хотелось бы отметить, что среднемесячная заработная плата государственных служащих в Администрации Президента РФ составляет 218,6 тыс.руб., в Совете Федерации Федерального Собрания РФ – 176,1 тыс.руб., в Государственной Думе Федерального Собрания РФ – 154,8 тыс.руб., в Аппарате Правительства РФ – 228,4 тыс.руб.

Теперь рассмотрим среднемесячную заработную плату работников органов местного самоуправления. Динамика заработной платы за период 2012-2016 гг. по регионам Российской Федерации представлена в Приложении А.

На рисунке 2 представлена динамика заработной платы муниципальных служащих за период 2012-2016 гг. в Российской Федерации и Красноярском крае.

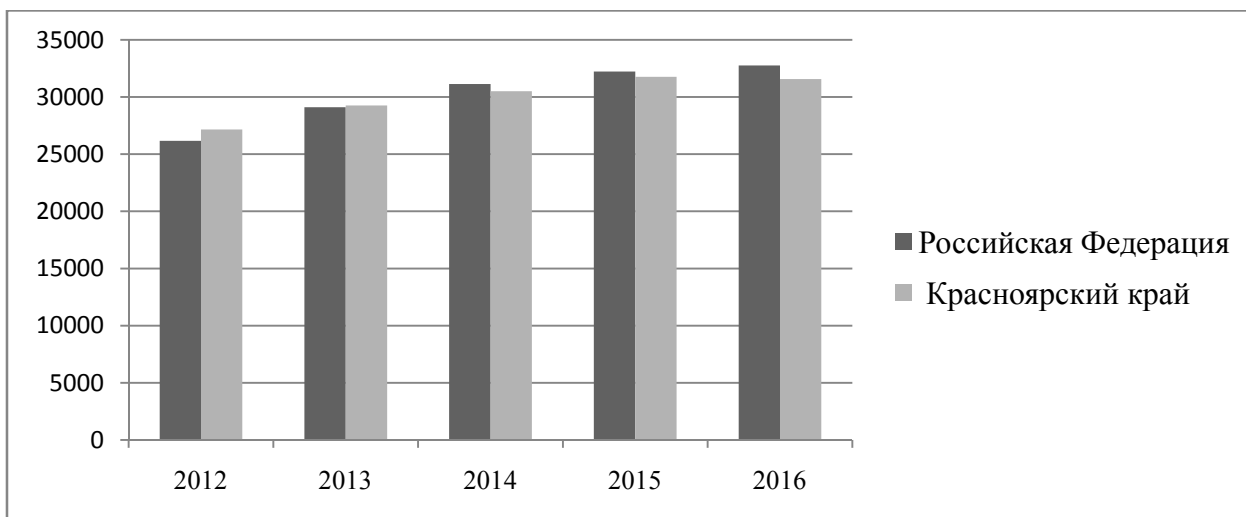


Рисунок 2 - Динамика заработной платы муниципальных служащих

Источник: Росстат

В 2012 году уровень заработной платы в Красноярском крае выше, чем в стране, а с 2014 года уровень заработной платы в крае стал ниже среднего уровня по стране. Следует отметить, что уровень заработной платы в регионах зависит от их социально-экономического развития. В целом по стране среднемесячная заработная плата муниципальных служащих в 2016 году составила 32,7 тыс. рублей. Это на 1,6 % больше, чем в предыдущем году. Следовательно, наблюдается положительная динамика по всем регионам страны.

Лидерами по уровню заработных плат муниципальных служащих являются Ямало-Ненецкий автономный округ (112 тыс.руб.), Ненецкий автономный округ (93,6 тыс.руб.), Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (91,3 тыс.руб.), Чукотский автономный округ (84,3 тыс.руб.), Сахалинская область (82,1 тыс.руб.), г. Москва (81,3 тыс.руб.), Магаданская область (71,4 тыс.руб.). Из этого можно сделать вывод, что самые высокие зарплаты на севере страны, удаленных ее регионах и в столице. В основном высокие зарплаты в данных регионах являются компенсацией, так как уровень цен там выше, чем в среднем по стране. В свою очередь высокий уровень цен является следствием неблагоприятных климатических условий и удаленности от других регионов.

Еще одной причиной высоких зарплат может быть крупная промышленность, находящаяся в регионе. Например, Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа являются важнейшими нефтегазодобывающими регионами.

Также можно сказать, что большая часть людей желает уехать из данных регионов в более благоприятные, поэтому еще одной причиной высокой заработной платы может быть стремление сократить текучесть кадров, т.к. это сдерживает людей от переезда.

Высокая зарплата в г. Москве объясняется другими причинами. Так как это столица, то в ней расположены почти все крупные компании, организации и предприятия. Москва – это финансовый центр страны, следовательно, уровень жизни здесь выше.

Самые низкие заработные платы у муниципальных служащих в Псковской области (16,3 тыс.руб.), Чеченской Республике (17,3 тыс.руб.), Алтайском крае (17,5 тыс.руб.), Курганской области (18,6 тыс.руб.), Карачаево-Черкесской Республике (18,7 тыс.руб.), Республике Ингушетия (19,1 тыс.руб.), Кировской области (19,6 тыс.руб.). То есть низкий уровень дохода встречается в южных регионах страны, в центральных регионах и в национальных республиках. Такая ситуация может быть связана с относительно близким расположением регионов к столице страны, отсюда и более низкий уровень цен, т.к. относительно хорошая транспортная доступность.

Также причиной может быть отсутствие крупной промышленности, за счет которой бы поднимался уровень социально-экономического развития региона.

Национальные республики слабо развиты и исторически характеризуются низкими зарплатами. В республиках недостаточно развиты инженерная и социальная инфраструктуры, а так же дефицит квалифицированных кадров.

2.2 Анализ мотивов поступления на государственную и муниципальную службу

В 2014 году было представлено всероссийское социологическое исследование, проведенное РАНХиГС. Целью является выявление мотивов поступления на службу и проблемы профессионального развития служащего.

Приведены некоторые позиции по вопросам восприятия населением государственных служащих и их профессионального развития. Замеры производились как со стороны населения, так и со стороны экспертов, которыми являлись сами служащие. Опросы населения проводились по общероссийской выборке.

Для начала следует выяснить мотивы поступления граждан на службу, представленные на рисунке 3.

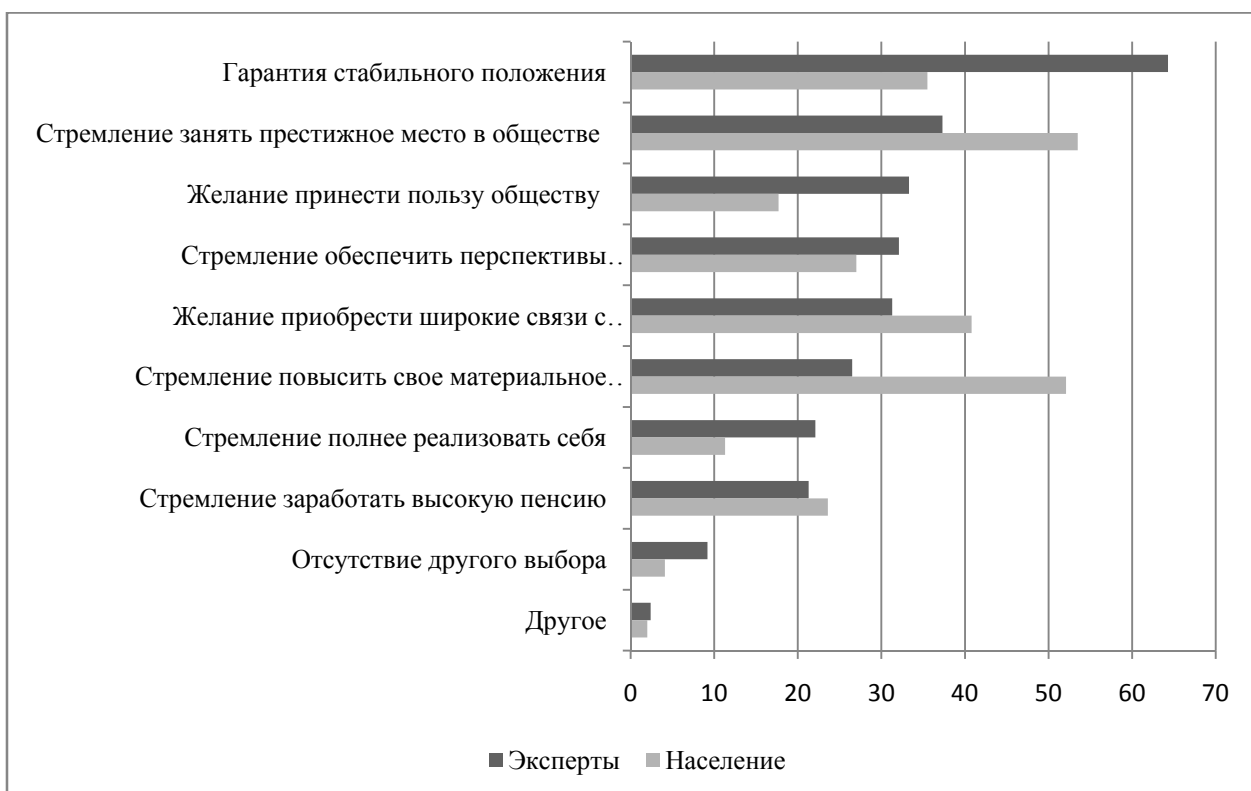


Рисунок 3 - Мотивы поступления на государственную службу

Источник: Материалы социологического исследования РАНХиГС

Более половины экспертов (64,3%) выделяют основным мотивом поступления на службу гарантию стабильного положения, т.е. они стремятся найти постоянную работу. Такого же мнения придерживается 35,5% населения. Вторым важным мотивом у экспертов является стремление занять престижное место в обществе (37,3%). Население же считает этот мотив основным (53,5%), что говорит о высоком социальном статусе муниципального служащего. 33,3% экспертов выбрали «желание принести пользу обществу», а населения лишь 17,7%. Стремятся обеспечить перспективы служебного роста 32,1% экспертов. 31,3% экспертов желают приобрести широкие связи с людьми, которые могут быть полезными в жизни. «Стремление повысить свое материальное благополучие» выбрали 26,5% экспертов, а население уверено, что это один из основных мотивов (52,1%). Возможностью полнее реализовать свои профессиональные качества на службе заинтересовано 22,1% экспертов. Стремятся заработать высокую пенсию 21,3%. «Отсутствие другого выбора» является мотивом 9,2% экспертов.

Таким образом, для граждан, поступающих на службу, важным является стабильность в работе. Население же считает мотивом поступления на службу ее престижность, а также повышение материального положения служащих. Следует отметить результат анализа заработных плат, который показал средний уровень зарплат ниже среднего у большинства служащих. Следовательно, такую оценку населением можно объяснить их мнением о коррумпированности данной сферы.

Рассмотрим вопрос о профессионализме государственных служащих на рисунке 4.

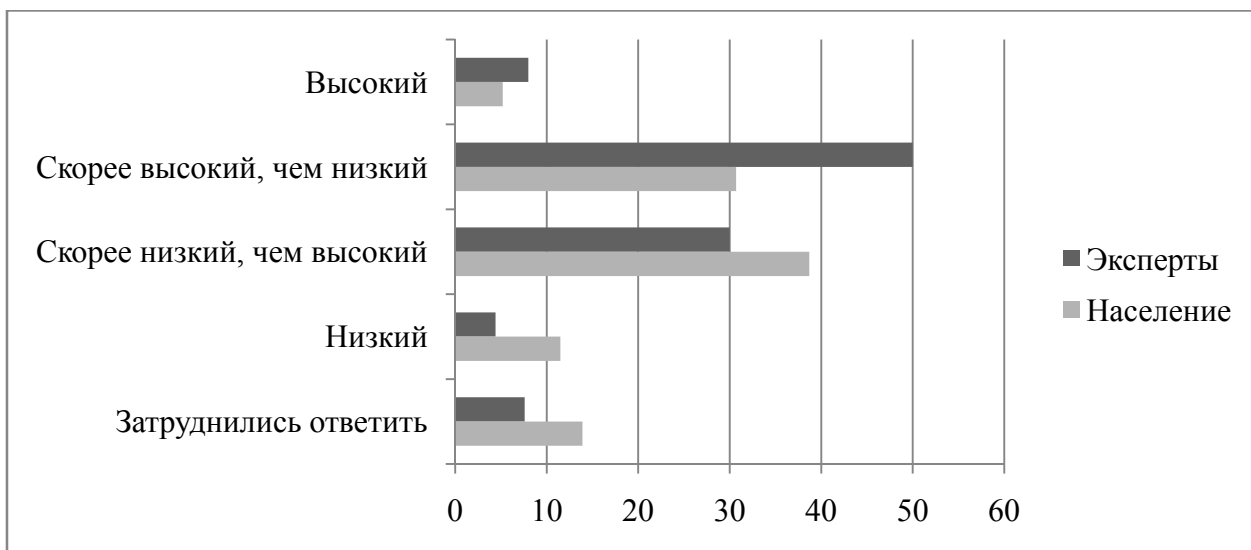


Рисунок 4 - Уровень профессионализма государственных служащих

Источник: Материалы социологического исследования РАНХиГС

50% экспертов считает уровень профессионализма служащих скорее высоким, чем низким, а население больше склоняется к варианту «скорее низкий, чем высокий» (38,7%). Мнение экспертов здесь более объективно, так как они сами являются служащими и понимают ситуацию изнутри, основываясь на профессиональном опыте. Таким образом, стоит задуматься о поднятии авторитета данного вида профессиональной деятельности.

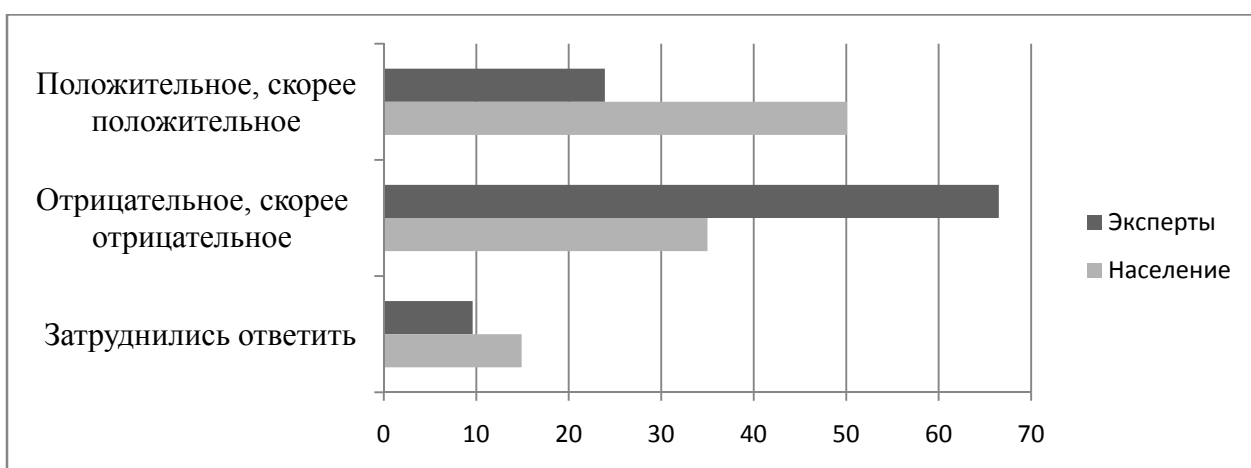


Рисунок 5 - Мнение населения о работе служащих и представление экспертов о мнении граждан о служащих

Источник: Материалы социологического исследования РАНХиГС

50,1% населения оценивают работу государственных служащих положительно, в то время как эксперты убеждены, что население оценивает

их работу отрицательно. Такая позиция служащих может сказываться на их мотивации.

На рисунке 6 представлены основные стимулирующие факторы повышения эффективности профессиональной деятельности государственных служащих в представлениях населения и экспертов.

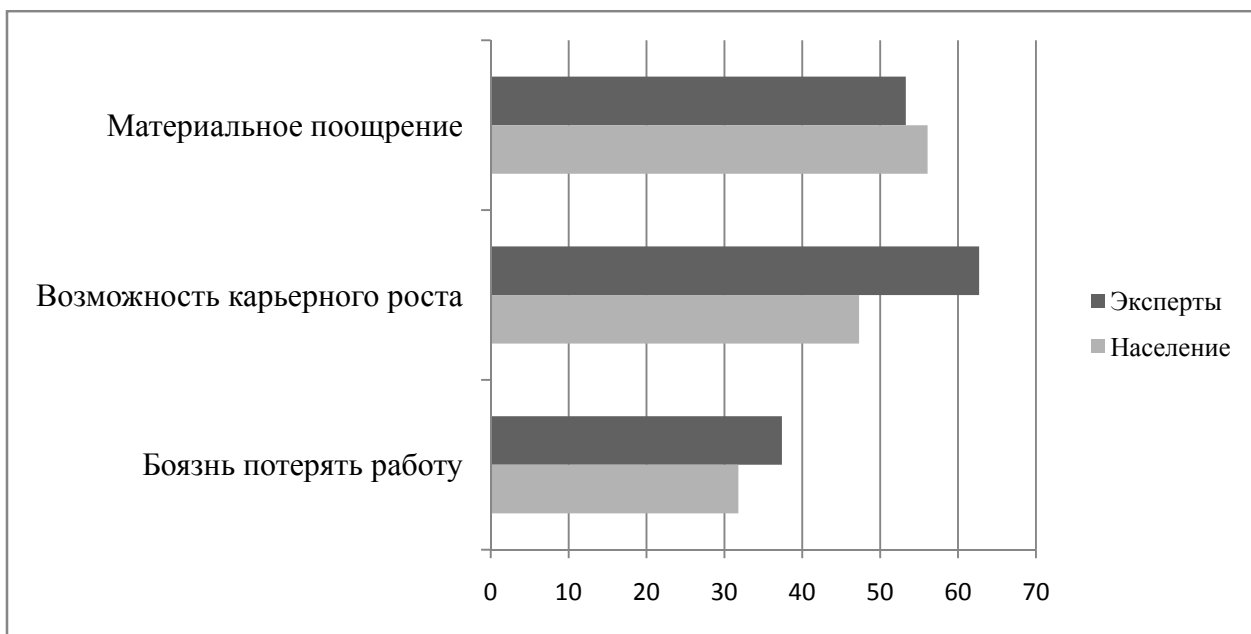


Рисунок 6 - Основные стимулирующие факторы для государственных служащих

Источник: Материалы социологического исследования РАНХиГС

Эксперты и население отдают предпочтение положительным факторам, таким как материальное поощрение и возможность карьерного роста. Однако отрицательная мотивация, проявляющаяся как угроза, не исключается.

В данном исследовании также была выявлена основная причина снижения удовлетворенности карьерным развитием: «привлечение кадров на государственную службу по знакомству, родству, личной преданности». Половина опрошенных служащих высказали мнение о нарастании такой негативной тенденции, как выдвижение на руководящие должности лиц не по профессиональным качествам, а по личной преданности. Данная ситуация может влиять на мотивацию служащих, т.к. в таком случае возможность карьерного роста становится меньше.

Для анализа мотивации муниципальных служащих мною была составлена анкета на тему «Мотивация муниципальных служащих», которую я использовала во время прохождения преддипломной практики в администрации Советского района. Было опрошено 18 муниципальных служащих.

Анкета представлена в Приложении Б. Анкета анонимная и состоит из 9 вопросов: 8 вопросов с предложенными вариантами ответа и 1 открытый вопрос. В 3 и 5-8 вопросах возможен выбор нескольких вариантов ответа, а также есть возможность написать собственный вариант ответа в графе «Другое».

Средний возраст опрошенных составляет 45 лет. Большинству служащих более 45 лет. Максимальный возраст среди опрошенных - 62 года. Молодых специалистов всего двое – 22 и 25 лет. Таким образом, можно сделать вывод, что муниципальная служба не привлекает молодежь, она надолго не задерживается на службе.

Из 18 опрошенных служащих 16 женщин и 2 мужчин. Следовательно, муниципальная служба больше привлекает женщин, чем мужчин. Женщины в наибольшей степени заинтересованы в решении социальных проблем, непосредственно участвуя в управлении делами местного самоуправления. Вопросы здравоохранения, образования, социальной защиты, культуры – это традиционные сферы деятельности женщин.

Большинство опрошенных на вопрос «Довольны ли Вы своей работой?» отвечали либо «Да», либо «Скорее да, чем нет». Только один человек выбрал ответ «Скорее нет, чем да». Тем самым, можно сделать вывод, что муниципальная служба достаточно благоприятна для служащих.

Рассмотрим образование опрошенных муниципальных служащих на рисунке 7.

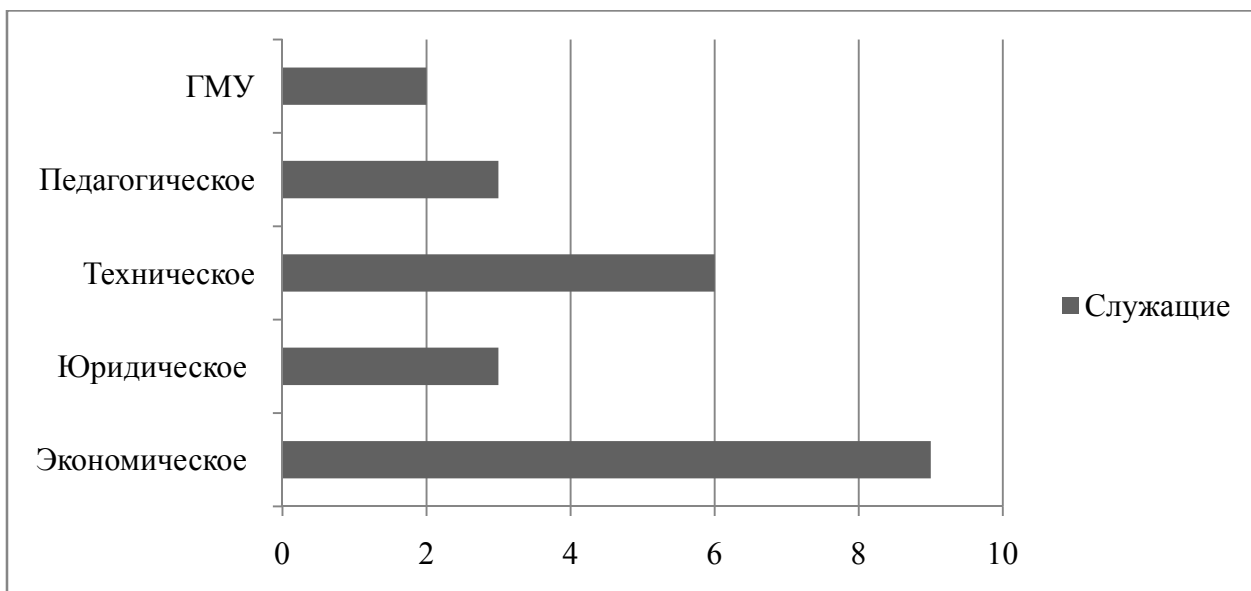


Рисунок 7 - Образование муниципальных служащих

Источник: Анкета

По результатам анкетирования выявлено, что большинство служащих имеют экономическое образование. Только у двоих служащих специальность «Государственное и муниципальное управление». Возможно, это объясняется разнообразными сферами деятельности муниципальных служащих. Например, если человек хочет работать в органах опеки и попечительства, ему необходим, конечно, жизненный опыт, а также будет плюсом педагогическое или юридическое образование.

Определим мотивы поступления граждан на муниципальную службу на рисунке 8.

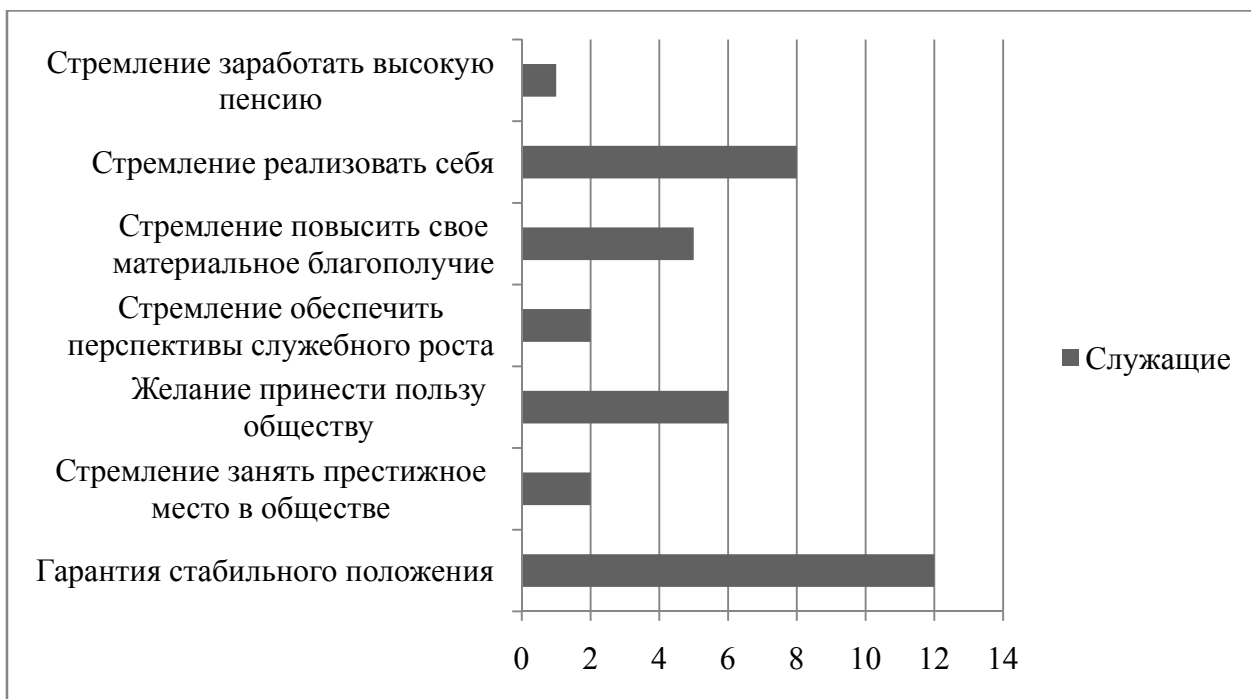


Рисунок 8 - Мотивы поступления на муниципальную службу

Источник: Анкета

Самым популярным мотивом поступления на муниципальную службу оказалась гарантия стабильного положения, этот ответ выбрали 12 человек. Еще одним важным мотивом оказалось стремление реализовать себя, этот ответ выбрали 8 человек. С желанием принести пользу обществу на муниципальную службу поступили 6 человек. Стремись повысить свое материальное благополучие 5 человек. Всего 2 человека стремились занять престижное место в обществе и 2 человека стремились обеспечить перспективы служебного роста. Только один человек поступил на службу, чтобы заработать высокую пенсию. Таким образом, для служащих основополагающим мотивом при выборе места работы была стабильность.

Теперь рассмотрим факторы, влияющие на удовлетворенность муниципальных служащих от работы, на рисунке 9.

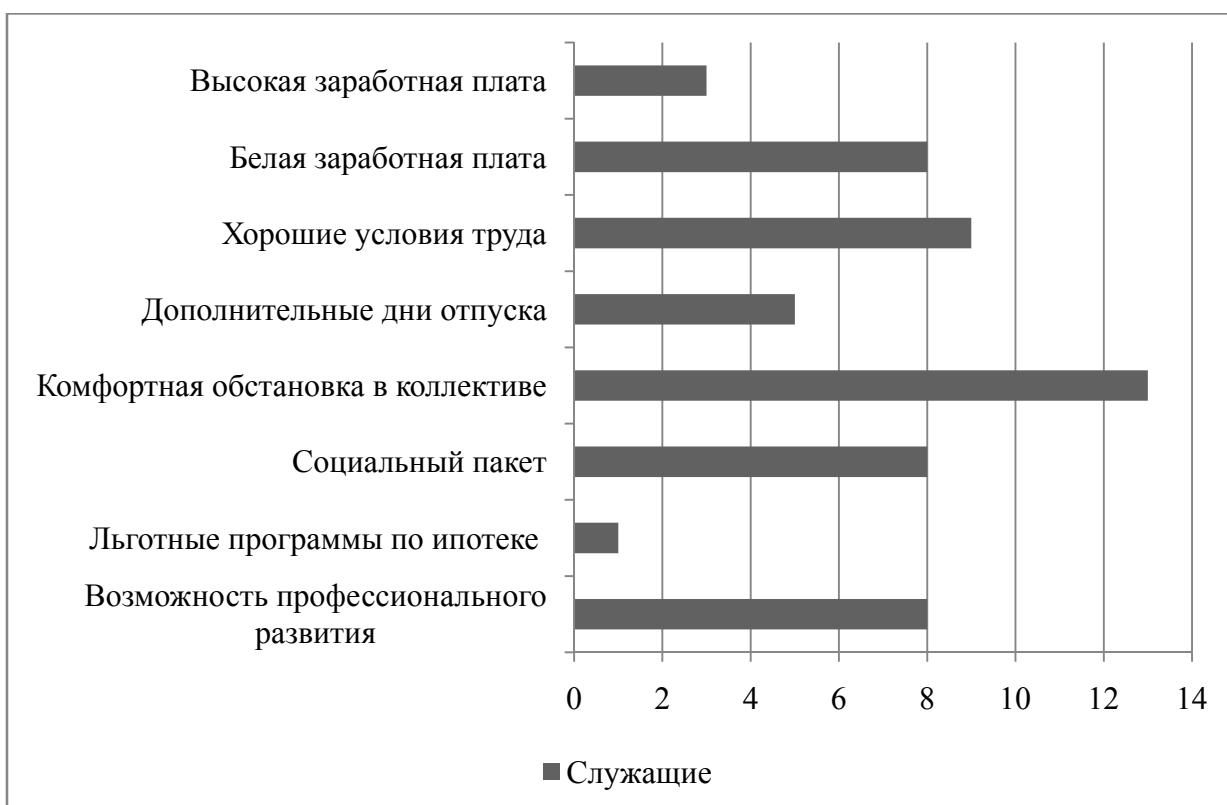


Рисунок 9 - Факторы, влияющие на удовлетворенность служащего от работы

Источник: Анкета

Самым важным фактором, влияющим на удовлетворенность служащих от работы, оказалась комфортная обстановка в коллективе, так ответили 13 человек. Вторым важным фактором являются хорошие условия труда, так считают 9 человек. Следующими факторами являются белая заработная плата, социальный пакет и возможность профессионального развития. Эти факторы являются важными для 8 человек. Для 5 человек оказались значительными дополнительные дни отпуска. Высокая заработная плата влияет на удовлетворенность от работы у 3 человек. Одного человека удовлетворили льготные программы по ипотеке. Таким образом, на работоспособность служащих влияет дружественная атмосфера в коллективе, взаимоподдержка и т.п., а так же факторы внешней среды, окружающей работника, а именно: шум, свет, температура воздуха, степень безопасности труда и т.д.

Рассмотрим, какие формы морального стимулирования служащие считают для себя действенными на рисунке 10.



Рисунок 10 - Формы морального стимулирования служащих

Источник: Анкета

Для большинства служащих наилучшим моральным стимулированием является ощущение своей принадлежности, уважение и признание со стороны коллег и руководителя. Так ответили 13 человек. Также 12 служащих стимулирует ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах и перспективах администрации. Для 6 человек является стимулом интересная работа, требующая роста мастерства и возрастающей ответственностью. Пятерых человек стимулирует благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку, а также похвала руководителя. Один человек считает для себя стимулом получить почетную грамоту. На вопрос о моральных стимулах нашлись 3 человека, ответивших в графе «другое», что их стимулирует премия. Тем не менее, на большинство служащих все же действуют моральные стимулы.

Рассмотрим отрицательные моменты муниципальной службы на рисунке 11.



Рисунок 11 - Недостатки в муниципальной службе

Источник: Анкета

Самым главным недостатком в муниципальной службе большинство служащих считают негативное отношение населения к служащим. Для 8 человек недостатком является необходимость декларировать свои доходы, т.к. это занимает много времени. Шесть человек недовольны принудительным участием в различных мероприятиях, будь то митинг или городской праздник. Ненормированный рабочий день является недостатком в службе для 3 человек.

Теперь определим, как считают служащие, какое у населения мнение об их работе, на рисунке 12.

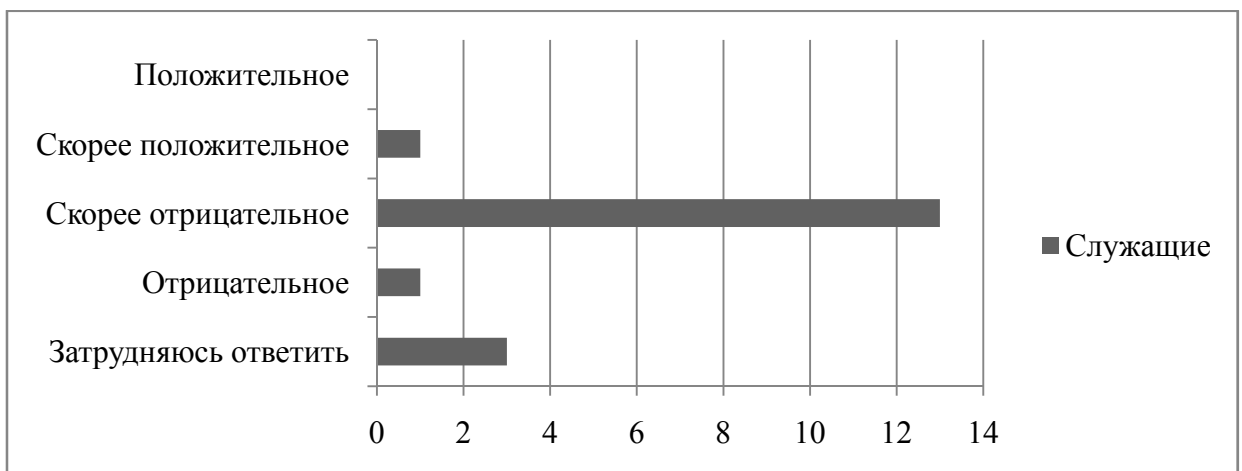


Рисунок 12 - Представление служащих о мнении граждан о служащих

Источник: Анкета

Исходя из результатов, представленных на рисунке 11, неудивительно, что на вопрос о мнении населения о работе служащих, 13 человек ответили «скорее отрицательное». Один человек считает, что мнение вовсе отрицательное. Лишь один человек ответил, что мнение населения скорее положительное. Три человека затруднились ответить на этот вопрос. Такая ситуация может негативно сказываться на мотивации служащих.

Изучение мотивов поступления на службу, уровня профессионализма, мнения населения о работе служащих и основных стимулирующих факторов с точки зрения социологии позволяет определить основные тенденции профессиональных и кадровых процессов на государственной и муниципальной службе, а также выявить факторы мотивации служащих.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно отметить, что государственные и муниципальные служащие поступают на службу, в первую очередь, ради гарантии своего стабильного положения. По результатам опросов, можно предположить, что служащие оценивают государственную службу более престижной. И государственные, и муниципальные служащие считают, что население относится негативно к служащим и их работе.

2.3 Проблемы системы мотивации государственных и муниципальных служащих

1. Для современного российского общества важно создать положительный имидж государственной и муниципальной службы. Если рассматривать отдельного человека, то следует заметить, что его ошибка или заранее продуманное противоправное действие (или бездействие) могут привести к серьезным осложнениям во многих подчиненных организациях. Такая ситуация может возникнуть из-за незнания отдельными служащими ситуации в целом и недостатка профессиональных знаний на всех уровнях государственного аппарата. В современном российском обществе

сформировалось представление о незначительности отдельного работника. Результаты практических исследований показывают, что большое количество сотрудников связывают свой выбор с желанием быть реализованным в сфере управления и занять достойное место в обществе. Для многих служащих приоритетными являются такие ценности, как уважение людей, творческий характер работы и самореализация способностей, а также репутация. Именно на эти интересы ориентирована существующая система мотивации.

2. Проблема мотивации труда персонала в государственной и муниципальной сфере выражается в низкой заработной плате, которая определена тарифной ставкой. Это является главным фактором неудовлетворенности работой. Структура оплаты труда на государственной и муниципальной службе не позволяет эффективно привлекать и удерживать талантливых и конкурентоспособных сотрудников. Служба может привлечь способных молодых специалистов, но не может удержать наиболее опытных и высококвалифицированных управленцев.

3. Среди проблем управления мотивацией труда служащих можно также выделить тот факт, что большинство служащих работают сверхурочно. Несбалансированность рабочего времени и зачастую нечеткое структурирование задач приводят к неравномерному распределению рабочего времени.

4. Другим звеном в цепи проблем можно назвать следующее. Несмотря на тот факт, что деятельность работников структур государственного и муниципального управления относится к числу наиболее сложных форм управленческой деятельности, служебная деятельность в органах власти не является престижным трудом. Формирование кадров работников органов происходит под влиянием субъективных факторов, обусловленных отсутствием четкой и законодательно закрепленной кадровой политики на региональном и муниципальном уровнях. Реальными принципами кадровой политики являются: выполнение кадровых назначений по принципу личной преданности вышестоящему руководству, родство, землячество, методы

«назначения» и «мотивации к увольнению» – по усмотрению руководства вместо конкурсного отбора и аттестации. Эти обстоятельства приводят к росту коррупции во властных структурах. Основываясь на проведенном анализе, для служащих важен карьерный рост, которому препятствует такая кадровая политика, отсюда и снижение мотивации.

5. Проблемой мотивации также можно назвать нечетко прописанные в законодательстве основания для применения поощрительных мер.

Согласно ст. 191 Трудового кодекса РФ «Поощрения за труд», работодатель поощряет работников, которые добросовестно выполняют свои трудовые обязанности (выражает им благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего в профессии). При этом упоминается, что за особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам. Поэтому, основываясь на анализе данной нормы, можно сделать вывод о том, что поощрения включают в себя и награды (судя по названию самой статьи).

В ст. 26 Федерального закона № 25-ФЗ не упоминаются награждения. Статья закрепляет, что виды поощрения муниципального служащего и порядок его применения устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ. Действующее федеральное законодательство не ограничивает перечень поощрений, они могут быть предусмотрены муниципальными правовыми актами в соответствии с региональным законодательством. Это обстоятельство также дает основания полагать, что понятие «поощрение» охватывает собой и понятие «награждение».

В то же время Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе», регулирующий служебные отношения государственных гражданских служащих, в ст. 55 содержит перечень поощрений и награждений. В то же время законодатель использует соединительный союз «и», то есть государственные гражданские служащие

могут быть, и поощрены, и награждены. Следовательно, законодатель в этом случае эти понятия различает.

В целом анализ положений регионального законодательства позволяет сделать вывод о том, что в них предусматриваются различные основания для применения поощрительных мер и что зачастую нет конкретной процедуры их применения. Это связано, в первую очередь, с тем, что федеральное законодательство не урегулирует вопросы поощрений на должном уровне, поэтому субъекты РФ свободно их интерпретируют. Кроме того, это создает условия для злоупотребления своими правами представителя нанимателя, который может по своему усмотрению применять поощрительные меры к служащим. В то же время государственная поощрительная политика должна быть прозрачной, и служащий имеет право знать, за что его могут поощрить, а за что наградить, а также меры, которые необходимо принять для этого.

6. Стоит также отметить проблему авторитета государственных и муниципальных служащих в глазах населения. Низкая репутация создается как самими служащими, так и средствами массовой информации. Часто средства массовой информации не только информируют общественность о деятельности служащих, но и оценивают их деятельность, что не всегда бывает положительно и правдиво.

3 Совершенствование системы мотивации государственных и муниципальных служащих

3.1 Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации

11 августа 2016 г. Президент РФ подписал Указ № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы», а также 12 сентября 2016 г. Правительство РФ утвердило Распоряжение № 1919-р о Плана мероприятий («дорожная карта») по реализации основных направлений развития.

В качестве основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы были определены[6]:

- 1) совершенствование управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации и повышение качества его формирования;
- 2) совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, повышение их профессионализма и компетентности;
- 3) повышение престижа гражданской службы;
- 4) совершенствование антикоррупционных механизмов в системе гражданской службы.

Каждое из этих направлений реализуется комплексом мероприятий, предусмотренных в «Дорожной карте».

Для реализации программы, в частности до 2018 года, необходимо внедрить единую методологию проведения предложений, внедрить электронный документооборот сотрудников в федеральных государственных органах и обеспечить автоматическая проверка информации, представляемой гражданами, поступающими на сервис. Важно повысить объективность и прозрачность процедуры проведения конкурсов на замещение вакансий. На

основании проведенного анализа сотрудники мотивированы возможностью реализовать себя и расцвести.

До 2019 года необходимо завершить меры по совершенствованию системы материального стимулирования государственных служащих, а также структуры их вознаграждения, в частности за счет увеличения гарантированной части их вознаграждения и доли выплат за счет эффективности их профессиональной деятельности. На Министерство труда России должны быть возложены функции формирования государственной политики и правового регулирования оплаты труда федеральных государственных служащих.

14 декабря 2018 года состоялось заседание Президентской комиссии по делам государственной службы и резерва управленческого персонала. На совещании была представлена информация о результатах реализации Указа Президента № 403 «Основные направления развития государственной службы Российской Федерации на 2016–2018 годы». Были также представлены предложения по развитию государственной службы на 2019–2021 годы.

Министр труда и социальной защиты представил доклад о конкурсе передовых методов работы с персоналом в государственных и муниципальных службах, организованном министерством труда. В 2016 году был проведен Всероссийский конкурс «Лучшие кадровые стратегии и практики на государственной гражданской и муниципальной службе». Конкурс проводился с целью определения лучших кадровых стратегий и лучших практик для человеческих ресурсов (технологий), используемых на государственной и муниципальной службе. Участниками конкурса являются федеральные государственные органы, органы субъектов РФ и органы местного самоуправления. Заявки принимаются в следующих категориях:

1. Кадровая стратегия;
2. Поиск, привлечение и отбор кадров;
3. Формирование квалификационных требований;

4. Профессиональная адаптация и ориентация;
5. Оценка гражданских / муниципальных служащих;
6. Профессиональное развитие;
7. Мотивация гражданских / муниципальных служащих;
8. Государственно-служебная культура;
9. Антикоррупционные технологии;
10. Ротация гражданских / муниципальных служащих;
11. Кадровые резервы;
12. Информатизация и автоматизация кадровых процессов.

Минтрудом России организована работа конкурсной комиссии и экспертной группы по определению лучших кадровых стратегий и практик на государственной гражданской и муниципальной службе. По результатам рассмотрения поступивших заявок определен перечень лучших кадровых стратегий и практик. В их числе практика мотивации государственных гражданских служащих при исполнении служебных обязанностей путем внедрения оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, практика премирования государственных гражданских служащих, а так же конкурс «Лучший муниципальный служащий».

Также, в соответствии с Указом Президента, в проекте федерального бюджета на 2019-2021 года было выделено 630 млрд. руб., чтобы обеспечить расходы на материальную мотивацию чиновников. Документом предлагается зарезервировать на эти цели 138,6 млрд. руб. в 2019 году и 208,9 млрд. руб. в 2020 году. В 2021 году на материальную мотивацию госслужащих предложено выделить еще больше — 284,4 млрд. руб. Те 493 млрд. руб., которые закладываются на 2020 и 2021 годы, предполагается использовать на «поэтапное увеличение гарантированной части денежного содержания, материальное стимулирование, а также пенсионное обеспечение государственных гражданских служащих».

Увеличение расходов, связанных с мотивацией государственных служащих, связано с заработной платой региональных чиновников, так как территориальные органы в большинстве случаев имеют более низкие уровни заработной платы, чем соответствующие государственные структуры субъекта Российской Федерации. И для этих целей запланированы меры по дополнительному материальному стимулированию территориальных органов федеральных ведомств, ведомств и служб. Стимулы для государственных чиновников будут сопровождаться структурными изменениями, такими как сокращение числа государственных служащих. Правительство уже решило централизовать учетные функции нескольких министерств в казначействе.

24 июня 2019 года Президент подписал Указ «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы». Таким образом, указ 2016 года реализован не полностью, не все цели достигнуты. Эти и новые цели будут реализовываться в новом указе.

3.2 Опыт мотивации государственных и муниципальных служащих в зарубежных странах

В этом разделе представлены способы мотивации сотрудников в зарубежных странах, которые могут быть применены в России для улучшения системы мотивации сотрудников.

В зависимости от степени самостоятельности органов исполнительной власти при определении размера заработной платы своих работников, существуют:

- централизованные (Германия, Франция, Испания, Португалия);
- децентрализованный (Великобритания)
- смешанные системы (Италия, Нидерланды, Дания, Ирландия, Финляндия, Швеция, Канада, США).

Во всех странах Министерство финансов продолжает контролировать заработную плату, но в то же время степень децентрализации увеличивается.

Конкретные детали и размеры вознаграждения могут быть установлены президентом (Ботсвана), министром (Доминиканская Республика), Специальной комиссией (Эквадор). В Шри-Ланке заработная плата в пределах, установленных Министерством финансов, определяется руководителем той или иной организации.

В Германии вознаграждение государственных служащих регулируется одним списком А, за исключением должностей высокого уровня, для которых существует шкала В. Централизованная система в данной стране имеет следующие преимущества: она уменьшает неравенство, усиливает солидарность сотрудников, а также ведет к согласованной политике оплаты труда.

В Германии существует система из двух курсов, используемая для стимулирования талантливых специалистов. Эта система предполагает либо рост занятости, либо работу на той же работе с постепенным увеличением заработной платы. Кроме того, госслужащий гарантирует пожизненную работу в службе. Гражданская служба Германии отличается от других длительным испытательным сроком заполнения должностей, который привлекает высококвалифицированный и заинтересованный персонал.

Франция имеет высокий уровень централизации, характеризуемый тесным контролем центра над деятельностью государственных служащих в провинциях. В стране существует только одна шкала окладов с подшкалами, где каждый уровень окладов определяется эквивалентными уровнями образования и обязанностями, независимо от профессии или сферы деятельности. Подшкала А предназначена для руководителей и других старших должностных лиц, подшкала В - для специалистов, а подшкала С - для низкоквалифицированных или низкоквалифицированных работников.

Во Франции оценочное интервью проводится каждый год между подчиненными и руководителем. В этом интервью деятельность сотрудников

оценивается в более неформальной обстановке. Существует также полная оценка деятельности сотрудника с оценкой, основанной на его или ее результатах. Кроме того, присутствие коллегиального жюри в процессе конкурсного отбора для заполнения должностей на государственной службе является практичным, что делает этот процесс более эффективным. Французские власти хорошо развили неформальные обмены, что также способствует повышению мотивации сотрудников.

Великобритания является самой децентрализованной системой из всех. Система найма сотрудников предполагает строгий пошаговый отбор на основе собеседований, проведение письменных экзаменов с использованием программ, разработанных ведущими университетами Великобритании. Страна имеет достаточно высокую репутацию и репутацию государственной службы. В этом отношении достаточно сложно прийти к соответствующим позициям. Зарплата британских служащих больше зависит от сектора и обязанностей.

В Соединенном Королевстве используется система вознаграждений, основанная на разделении государственных служащих на три отдельные группы:

- наименее эффективный;
- эффективный;
- очень эффективный.

Этот метод предполагает постоянную оценку работы сотрудников.

В Соединенных Штатах система государственной службы относительно децентрализована. Это связано с наличием как федеральной государственной службы, так и государственной службы субъектов федерации. Все департаменты и департаменты имеют свою собственную систему оценки эффективности работы сотрудников, которая определяется миссией, целями и задачами учреждения, а также официальными полномочиями сотрудника. Оценка оказывает влияние на заработную плату работников и перспективы их профессионального развития. Структура

оценки выделяет обязательные параметры, такие как качество работы, время, производительность труда, производительность и затраты.

В Соединенных Штатах принято предлагать высокооплачиваемую работу в частном секторе после выхода на пенсию старшего государственного служащего. В большинстве случаев эта работа оплачивается даже больше, чем его работа в государственном аппарате.

На британской и американской государственной службе любая форма коллективного взаимодействия при решении служебных задач высоко ценится и поощряется. В этих штатах они считают, что это способствует более активному участию в обслуживании и укреплению связей в организации.

Таким образом, опыт, приобретенный за рубежом в сфере государственной службы, выделяет различные методы мотивации, эффективность которых зависит от исторических условий развития системы, ее современного состояния и ее национальных особенностей. Изучение зарубежного опыта позволяет составить представление о наиболее эффективных и используемых методах мотивации государственных служащих.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации государственных и муниципальных служащих

По результатам проведенного анализа и выделенных проблем определены основные направления развития системы мотивации государственных и муниципальных служащих.

Система мотивации государственных и муниципальных служащих должна быть построена на основе анализа потребностей, она должна быть гибкой, учитывать профессиональные, возрастные особенности сотрудников. Каждый сотрудник должен знать, за что вознаграждают или

наказывают в организации. Поэтому, необходимо разработать четкие критерии оценки работы персонала.

В настоящее время используется система оплаты труда, которая не ставит результаты деятельности служащего в зависимость от его производительности, не побуждает служащего к целенаправленному исполнению должностных обязанностей, не позволяет материально обеспечить и защитить служащего, заинтересовать и привлечь на службу квалифицированные кадры. Наличие четких и понятных в расчетах показателей эффективности, связанных с оплатой труда, которые также влияют на карьерное продвижение служащих, будет мотивировать их повышать эффективность своей деятельности. В свою очередь, это окажет влияние на эффективность всего государственного или муниципального органа власти.

Также необходимо совершенствование законодательства Российской Федерации, которое должно ориентировать и направлять органы власти в вопросах правового регулирования поощрений и наградений государственных и муниципальных служащих на уровне правовых актов, повышать активность наградной политики органов власти. Необходимо установить четкую и понятную процедуру поощрений и наградений государственных и муниципальных служащих. Закрепить всю последовательность действий представителя нанимателя, определить компетентных лиц, подающих представление на служащего, основания и заслуги служащего, подготовку документации [20].

Следует усилить общественный контроль над государственными и муниципальными служащими. Важность этой меры заключается в том, что если каждый на своем рабочем месте будет уделять достаточно внимания повышению качества работы, то результат будет лучше, чем у отдельных органов власти. Для этого следует, во-первых, популяризировать обязанности и регламенты служащих с пояснением их на простых примерах. Во-вторых, повысить «прозрачность» деятельности органов власти. В-

третьих, вовлечь граждан в процесс оценки эффективности деятельности органов власти. Например, добавить на сайт государственной службы раздел «Рейтинговые оценки населения работы государственных органов», где каждый гражданин мог бы оценить деятельность любого государственного органа и, при необходимости, прокомментировать свою позицию.

Государственные служащие должны получать постоянную обратную связь от потребителей государственных услуг. Другими словами, обществу необходимо предоставить возможность оставлять отзывы. Также можно использовать опыт коммерческой сферы при оценке лояльности к организации со стороны потребителей. Например, ввести практику СМС-рассылок тем людям, которые в течение определенного периода времени обращались за той или иной государственной услугой. В СМС-рассылке задавать ряд стандартных вопросов, например: «Как вы оцениваете работу государственного служащего, который оказывал Вам ту или иную услугу?», «Насколько Вам была понятна информация, которую предоставил Вам сотрудник, с которым Вы взаимодействовали?». Используя ответы на данные вопросы, можно оценить лояльность населения к конкретному служащему. Поскольку служащие являются посредниками между населением и государственным аппаратом, то, на основании полученных данных также можно оценить лояльность населения к государственным органам. Кроме того, крайне важно, чтобы полученные результаты были доведены до сотрудников, и при положительных результатах поощрять, а при отрицательных, соответственно, проводить совместные совещания, и совместно искать причину плохих результатов. Также, сотрудников, у которых наиболее высокие результаты, приводить в пример [20].

Еще одним способом мотивации является конкурсный отбор на государственную или муниципальную службу, призванный способствовать справедливому распределению должностей в органах власти, предотвращать принятие на службу «случайных» людей, а также принятие по

родственному или иному признаку. Все кандидаты на должность должны иметь одинаковые шансы и оцениваться объективно.

Повышение квалификации играет важную роль в системе мотивации. Для прохождения дополнительных профессиональных курсов и курсов повышения квалификации необходимо определить потребность в обучении каждого сотрудника на основании результатов аттестации, а также при оценке соответствия необходимых для конкретной должности компетенций и тех знаний и компетенций, которыми обладает человек, замещающий данную должность. Кроме того, необходимо предоставить возможность сотрудникам посещать курсы и тренинги, направленные не только на развитие профессиональных знаний в ограниченной области, но и в других областях, таких как тренинги по развитию лидерских качеств, по изучению иностранного языка, по развитию коммуникационных навыков и т.д. Кроме того, необходимо учитывать возможность дистанционного и самостоятельного обучения, которое является более гибким и практичным, а также не требует больших временных затрат.

На основании вышеизложенного становится ясно, что современная система мотивации государственных служащих и муниципалитетов к работе нуждается в совершенствовании.

Одним из перспективных способов повышения уровня мотивации муниципальных служащих является привлечение молодежи к муниципальной службе. В качестве примера можно привести опыт Воронежской области как части муниципальной государственной организации, которая использует проектный подход для выявления наиболее талантливых, активных и творческих молодых людей с управленческим потенциалом и активное гражданство необходимо в рамках ежегодного регионального конкурса «Взгляд молодых на проблемы местного самоуправления». Все виды работ выполняются на основе метода управления проектом. Основные цели его реализации определяются следующими положениями:

- популяризация и распространение среди молодежи необходимых и актуальных знаний об особенностях местного самоуправления и создании условий, способствующих творческому развитию молодого поколения и участию в преобразовании муниципальной системы управления;

- выявление молодежи с лидерскими качествами и склонностями, а также с организационными и управленческими навыками для вовлечения их в муниципальное управление посредством профориентации и включения в штат муниципального персонала.

В результате конкурса молодые люди вовлечены в жизнь местного сообщества, занимают активную жизненную позицию, обладают некоторыми управленческими навыками, осведомлены о задачах развития системы местного самоуправления и возможностях их собственного прямого влияния на него. Пул персонала, сформированный в ходе реализации такого подхода, может быть актуальным и эффективным для трудоустройства.

Социальные льготы - самый важный мотиватор в государственной и муниципальной службе. Оплачиваемый отпуск, отпуск по болезни, обязательное медицинское страхование и пенсионные пособия являются официальными выплатами для каждого работника. Особые условия для качественного и доступного медицинского обслуживания могут помочь повысить эффективность и результативность работы за счет повышения производительности. Забота о здоровье своих подчиненных будет иметь эффект обратной связи: сотрудники начнут внимательнее присматриваться к своим должностным обязанностям и функциональным задачам. Кроме того, для интереса к услуге необходимо расширить спектр преимуществ. Например, вы можете мотивировать себя на особые успехи, покупая бесплатные спа-ваучеры, оплачивая питание, организуя семинары и тренинги.

Другим средством мотивации может стать конкуренция между районными и городскими администрациями. С этой целью в стадии подготовки разрабатывается Положение «о ежегодном конкурсе между

районными (городскими) администрациями». Это положение четко определяет критерии оценки работы учреждения. Он включает количество жалоб, полученных гражданами, процент рассмотренных и закрытых дел, количество ликвидированных несанкционированных свалок, количество штрафов, наложенных на коммерческие предприятия за несоблюдение закона и т. Д. Особое внимание уделяется работе с жителями города. Например, также принимается во внимание объем внебюджетных средств, мобилизованных для осуществления запланированных для населения мероприятий (1 сентября, День защиты детей, Международный женский день, Новый год и т.д.). Также рассматривается адресная помощь жителям по обращениям. Например, семья попала в сложную жизненную ситуацию, которая требует предоставления бесплатного горячего питания, проживания в отеле и доставки документов. Подсчитано, сколько запросов этого типа было удовлетворено.

Как правило, все предметы и количество очков, начисляемых за каждый предмет, должны быть записаны в правилах. Каждый год специальная комиссия должна проверять соблюдение установленных норм. Очки присуждаются и определяются победители. Все сотрудники администрации, занявшие первое место, получают единовременную выплату, соответствующую 100% заработной платы, те, кто занял второе место - 80%, третье - 60% [19].

Такой большой бонус повышает мотивацию работников на работу. Сотрудники знают, на какие аспекты своей работы им следует обратить особое внимание, чтобы получить денежный бонус.

Привлечение работников к здоровому образу жизни также может быть хорошей мотивацией для работы. Необходимо дать работникам возможность заниматься спортом бесплатно после работы. Упражнения не только укрепляют мышцы, но и помогают повысить жизненный тонус.

Необходимо разделить соревнования по различным видам спорта между представителями правительства. Раз в год государственные и

муниципальные чиновники могут соревноваться в плавании, волейболе, теннисе, баскетболе, футболе, шахматах и т. Д. За участие в соревнованиях каждого типа начисляются баллы. За 1 место - 1 балл, за второе - 2 и т. Д. Заведение с наименьшим количеством баллов выигрывает. Команда учреждения получает переходящий кубок, а победители различных направлений получают медали [19].

Положительные стороны этой системы:

Во-первых, работодатели, которые нанимают сотрудников для работы, помимо своих профессиональных навыков, также будут заинтересованы в спортивных достижениях своих подчиненных. Во-вторых, спортивные достижения будут напрямую связаны с работой в общественной и муниципальной сферах. Другими словами, если человек покидает службу, он не имеет права принимать участие в соревнованиях, бесплатно посещать тренажерный зал и продолжать свои спортивные подвиги. Эти недостатки заставляют людей цепляться за свою работу. В-третьих, работникам, которые не увлечены каким-либо видом спорта, рано или поздно придется выбирать спортивное направление, поскольку растущий процент коллектива становится спортивным, меняется предмет разговоров в хобби, увлечениях и стремлениях. Чтобы постоянно оставаться в центре событий, необходимо присоединиться к жизни команды.

Кроме того, одним из эффективных стимулов для работника на работе является возможность присутствовать в качестве официального гостя на крупных городских мероприятиях. Если руководитель учреждения доверяет своим подчиненным и дает им возможность представлять свою организацию на важных совещаниях, конгрессах, праздниках и акциях, значит, у работника есть стимул стремиться стать лучшим сотрудником в своей сфере. Посещение этих мероприятий - это возможность для интересных новых идей, презентации себя как сотрудника своей сферы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация - сложный комплексный процесс, который требует тщательного анализа и разработки. Теории мотивации развиваются и расширяются с течением времени. В работе были рассмотрены различные теории мотивации, относящиеся к группе содержательных теорий и процессуальных, для того, чтобы понять, какие потребности и мотивы направляют людей, что может оказывать влияние на деятельность человека, и что стимулирует человека к прикладыванию больших усилий при выполнении тех или иных задач.

В данной работе были рассмотрены особенности мотивации государственных и муниципальных служащих, проанализированы денежное содержание служащих и мотивы поступления на службу для того, чтобы понять какие проблемы существуют в современной системе мотивации государственных и муниципальных служащих.

На основании анализа были выявлены основные проблемы:

- четко регламентированная оплата труда;
- из-за того, что премиальные выплаты и надбавки, как и основной оклад не зависят от результатов деятельности, у чиновников пропадает интерес к качественному выполнению поставленных задач и эффективной деятельности;
- карьерный рост и продвижение по службе не зависят от результатов деятельности, от получения дополнительного образования или успешного прохождения аттестационных испытаний, а зависят от отношений с руководством.

Также на основании результатов социологического исследования были сделаны следующие выводы:

- для молодых людей наиболее характерны такие мотивы как карьерный рост, приобретение полезных навыков управления, повышение уровня квалификации и получение опыта;

- молодые люди рассматривают государственную службу, как начало карьеры, а в дальнейшем собираются найти работу в коммерческом секторе.

Таким образом, особое внимание необходимо обратить на различные виды взаимодействия служащих, как между собой, с руководителями, так и с населением. Отсутствие обратной связи со стороны сотрудников, со стороны руководителей, кадровых служб и общества оказывает сильное негативное влияние на мотивацию служащих. Необходимо обеспечить постоянную обратную связь служащих со всеми этими сторонами.

Необходимо создать условия для привлечения молодых специалистов на службу, увеличить ассортимент социальных льгот и разработать критерии оценки работы служащих.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (в ред. от 30.12.2014)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 № 198-ФЗ
3. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации"
4. Федеральный Закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации»
5. Указ Президента РФ от 25.07.2006 № 763 (ред. от 10.11.2018) "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих"
6. Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы»
7. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 "О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации"
8. Указ Президента РФ от 24.06.2019 № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы»
9. Постановление Правительства РФ от 06.09.2007 № 562 "Об утверждении Правил исчисления денежного содержания федеральных государственных гражданских служащих"
10. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 "Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов"
11. Закон Красноярского края от 24.04.2008 № 5-1565 "Об особенностях правового регулирования муниципальной службы в Красноярском крае"
12. Устав города Красноярска от 24 декабря 1997 г. N В-62
13. Распоряжение Администрации города Красноярска Красноярского края от 02.12.2015 № 427-р "Об утверждении Положения о награждении"

ценным подарком муниципальных служащих"

14. Росстат: Справка «О численности и оплате труда гражданских служащих федеральных государственных органов (центральных аппаратов министерств и ведомств). Режим доступа:<http://www.gks.ru>
15. Росстат: Среднемесячная начисленная заработная плата работников органов местного самоуправления / Регионы России. Режим доступа:<http://www.gks.ru>
16. Библиотека ключевых показателей эффективности. Режим доступа:<http://www.kpilib.ru>
17. Портал госслужбы. Режим доступа: <https://gossluzhba.gov.ru>
18. Государственные служащие: мотивы поступления на службу и профессиональный рост / Материалы социологического исследования / Руководитель исследования Коростылева Н.Н. -ИГСУП РАНХиГС, 2014
19. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд./Пер. с англ. под ред. С.К. Мордвина. - СПб.: Питер, 2009
20. Ладыгин В. В. Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных гражданских служащих. – Вопросы государственного и муниципального управления. 2011
21. Юдина М.Н. Мотивация муниципальных служащих в современных условиях. // Молодой ученый. 2016
22. Подковыркина О. А. Отличительные особенности мотивации работников в системе государственного и муниципального управления // Молодой ученый. – 2016
23. Борисова Е.Н. Мотивация персонала./ Е.Н. Борисова.//Управление персоналом. – 2014
24. 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
25. Служебная карьера / Под общ.ред. Е. В. Охотского – М., 2015

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Среднемесячная заработная плата работников в органах местного самоуправления

Наименование региона	2012	2013	2014	2015	2016
Российская Федерация	26163	29112	31137	32222	32766
Центральный федеральный округ	26821	29411	31225	32664	33146
Белгородская область	21346	23009	24648	25559	27118
Брянская область	15452	20406	21602	21873	22250
Владимирская область	23382	26200	27641	28655	29163
Воронежская область	23369	25702	29243	29990	31361
Ивановская область	19841	23105	24685	25188	26236
Калужская область	22428	26007	27243	28053	27861
Костромская область	19207	20807	21349	22517	23117
Курская область	20422	21876	22941	24480	25125
Липецкая область	22158	23939	24705	24949	26181
Московская область	44348	47067	49660	53842	56634
Орловская область	19140	21273	22406	23591	25018
Рязанская область	20441	22759	23927	24282	24719
Смоленская область	15848	16882	17522	20037	20191
Тамбовская область	16527	18201	19712	21027	21736
Тверская область	24984	27518	28144	28885	29594
Тульская область	23250	27206	29574	30180	31164
Ярославская область	25714	26379	29131	31822	32062
г.Москва	48788	57333	69291	77577	81347
Северо-Западный федеральный округ	29186	31833	34247	36371	38250
Республика Карелия	31796	34611	35424	36399	37226
Республика Коми	29368	32712	35584	37643	37967
Архангельская область	33194	35974	38063	39135	40032
в том числе:					
Ненецкий автономный округ	95214	97407	102959	101365	93689
Архангельская область без автономного округа	27465	30086	31786	33877	35687
Вологодская область	22674	23536	24820	26372	29016
Калининградская область	28536	31841	35767	38798	40137
Ленинградская область	31962	35570	38742	41917	43770
Мурманская область	45914	50525	56114	58521	61105
Новгородская область	23570	25619	26381	26913	27382
Псковская область	13710	14541	15410	16077	16309
г.Санкт-Петербург	41723	45355	48499	51587	55538
Южный федеральный округ	23184	25636	27460	28373	28977
Республика Адыгея	20294	22138	24161	25108	25744
Республика Калмыкия	16786	18629	19944	20289	20313

Продолжение приложения А

Наименование региона	2012	2013	2014	2015	2016
Республика Крым				23227	30237
Краснодарский край	28442	31211	34061	36099	36622
Астраханская область	17785	20002	21277	23277	22989
Волгоградская область	23245	24918	25293	25575	25947
Ростовская область	20698	23630	25468	25625	26034
г.Севастополь				38960	37806
Северо-Кавказский федеральный округ	16472	18666	20042	21399	22083
Республика Дагестан	15307	19347	20177	20541	20631
Республика Ингушетия	17227	18744	18783	18605	19081
Кабардино-Балкарская Республика	16006	19527	21613	21760	22460
Карачаево-Черкесская Республика	16078	16591	17439	17869	18783
Республика Северная Осетия-Алания	16314	17415	19152	20070	21439
Чеченская Республика	14639	15151	15575	15188	17376
Ставропольский край	18069	19796	21932	25282	25697
Приволжский федеральный округ	20923	23745	25709	26415	26251
Республика Башкортостан	24101	26867	29351	28821	29674
Республика Марий Эл	16601	18167	22008	21929	21726
Республика Мордовия	14016	17354	20469	21075	22346
Республика Татарстан	23046	28571	31654	31538	28448
Удмуртская Республика	19021	22731	24359	25650	26016
Чувашская Республика	14618	17841	19935	20409	20578
Пермский край	22693	25662	26642	27672	28941
Кировская область	16031	18383	19765	19451	19681
Нижегородская область	23846	26199	28755	30628	26141
Оренбургская область	18530	21248	22382	24278	25029
Пензенская область	18945	21372	22009	21869	22747
Самарская область	25644	27803	30664	31969	32017
Саратовская область	19754	22149	22923	23564	24378
Ульяновская область	17724	19857	22699	23459	24149
Уральский федеральный округ	42595	47137	49265	50052	50921
Курганская область	13574	15105	16450	18000	18629
Свердловская область	29676	32558	34414	35178	36326
Тюменская область	71507	80875	84229	83477	85291
в том числе:					
Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	78884	86069	88530	89558	91343
Ямало-Ненецкий автономный округ	93277	116517	120855	112838	112009
Тюменская область без автономного округа	38325	37592	39682	39621	44391
Челябинская область	20269	21603	22676	24341	25511
Сибирский федеральный округ	22319	24767	26266	27069	27570
Республика Алтай	19148	20600	21914	23194	21568
Республика Бурятия	24950	27129	28500	28335	29307

Окончание приложения А

Наименование региона	2012	2013	2014	2015	2016
Республика Тыва	20073	21139	22382	23018	23408
Республика Хакасия	20241	23057	24022	24515	25229
Алтайский край	14216	14783	15896	16543	17585
Забайкальский край	18904	20596	20521	21387	21690
Красноярский край	27163	29265	30500	31763	31568
Иркутская область	29084	33332	36161	36995	37735
Кемеровская область	18331	19883	20761	20985	21184
Новосибирская область	20296	23818	25837	26020	26319
Омская область	21646	24359	27537	29051	29237
Томская область	27773	32445	34218	35931	36703
Дальневосточный федеральный округ	39705	45385	50041	52043	53200
Республика Саха (Якутия)	39156	46880	53506	56169	57162
Камчатский край	53262	59550	63999	66316	67675
Приморский край	35780	38611	41555	43467	44575
Хабаровский край	37967	42555	45396	46906	48523
Амурская область	27359	31349	32643	32985	33410
Магаданская область	47536	65018	74706	70721	71435
Сахалинская область	56846	64253	74286	79950	82186
Еврейская автономная область	29440	33191	34758	35411	36913
Чукотский автономный округ	55556	60316	76496	78289	84332

Источник: Росстат

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анонимная анкета «Мотивация муниципальных служащих»

1. Укажите Ваш год рождения _____

2. Ваш пол?
 1. Мужской
 2. Женский

3. Какое у Вас образование?
 1. Экономическое
 2. Юридическое
 3. Техническое
 4. Лингвистическое
 5. Педагогическое
 6. Другое _____

4. Довольны ли Вы своей работой?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 3. Скорее нет, чем да
 4. Нет

5. Что послужило мотивом поступления на муниципальную службу?
(возможно несколько вариантов)
 1. Гарантия стабильного положения
 2. Стремление занять престижное место в обществе
 3. Желание принести пользу обществу
 4. Стремление обеспечить перспективы служебного роста
 5. Стремление повысить свое материальное благополучие
 6. Стремление реализовать себя
 7. Стремление заработать высокую пенсию
 8. Другое _____

6. Какие факторы влияют на Вашу удовлетворенность от работы? (возможно несколько вариантов)
 1. Высокая заработная плата

Продолжение приложения Б

2. Белая заработная плата
3. Хорошие условия труда
4. Дополнительные дни отпуска
5. Комфортная обстановка в коллективе
6. Социальный пакет
7. Льготные программы по ипотеке
8. Возможность профессионального развития
9. Другое _____

7. Какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими для Вас?
(возможно несколько вариантов)

1. Похвала руководителя
2. Почетная грамота
3. Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку
4. Ощущение своей принадлежности, уважение, признание со стороны коллег, руководителя
5. Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах организации
6. Интересная работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность
7. Другое _____

8. Что Вы считаете недостатком в муниципальной службе? (возможно несколько вариантов)

1. Необходимость декларировать доходы
2. Ненормированный рабочий день
3. Принудительное участие в различных мероприятиях (например: митинги, спартакиады, городские праздники)
4. Негативное отношение населения
5. Другое _____

9. Как Вы считаете, какое у населения мнение о работе служащих?

1. Положительное
2. Скорее положительное
3. Скорее отрицательное
4. Отрицательное
5. Затрудняюсь ответить

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Е.В. Зандер

подпись инициалы, фамилия

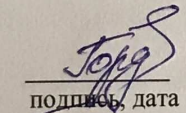
« 20 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
38.03.04.11 «Региональное управление»

Совершенствование системы мотивации государственных и муниципальных
служащих в Российской Федерации

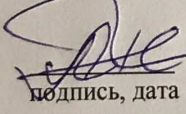
Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

Р. В. Гордеев

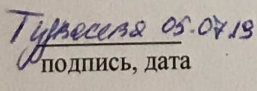
Консультант


подпись, дата

канд. экон. наук, доцент

А. И. Пыжев

Выпускник


подпись, дата

А. М. Тудвасева

Красноярск 2019