МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОЙ ВЛАСТИ

Балынская Н. Р.

доктор политических наук, доцент, заведующая кафедрой государственного муниципального управления и управления персоналом Института экономики и управления, Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 38, balynskaya@list.ru

Коптякова С. В.

кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного муниципального управления и управления персоналом Института экономики и управления, Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 38, svetlana.cop@yandex.ru

Мусийчук С. В.

кандидат философских наук, доцент кафедры государственного муниципального управления и управления персоналом Института экономики и управления, Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 38, sv-mus@mail.ru

УДК 35.08:352
ББК 67.401.02

Цель. В данной статье представлено исследование, посвященное проблемам мотивации муниципальных служащих. Его целью предстает констатация, изучение проблем мотивации деятельности муниципальных служащих Администрации города Магнитогорска, а также разработка системы мероприятий по ее оптимизации. Актуализируется необходимость формирования в органах власти России нового поколения муниципальных служащих, адаптированных к условиям регулируемой рыночной экономики, сочетающих стратегический подход с высоким профессионализмом, умеющих эффективно действовать в кризисных ситуациях.

Методы. При проведении исследования применялись общенаучные методы для сбора теоретической базы, методы управленческих наук. Также методы, предназначенные для сбора первичной информации практической части: наблюдение, письменный опрос, методы обработки полученных данных, их логического и математического анализа, а также методы качественного анализа. Первичная информация получена по средством первого опроса, который основывался на методике Замфир и отражал значимость факторов побуждения в профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Результаты и практическая значимость. Первый этап представлял собой определение степени значимости факторов побуждения в профессиональной деятельности персонала. Были вычислены такие параметры как внутренняя мотивация; внешняя положительная мотивация; внешняя отрицательная мотивация. На втором этапе осуществилось определение уровня удовлетворенности трудом персонала. Представлены факторы материальной мотивации, проведен обзор перечня дополнительных выплат муниципальным служащим данного учреждения, описана последовательность ежемесячных надбавок муниципальному служащему за выслугу лет. Данный иллюстрированный пример в действии характеризует механизмы обеспечения оптимальной мотивации в качестве инструмента совершенствования деятельности органов местной власти, апробированные и приемлемые для применения на практике. Результаты исследования применимы в теории и практике управления персоналом и имеют перспективы в разработке систем мотивации и оплаты труда работников государственной службы и муниципальных образований РФ.

Научная новизна. Научную новизну составляет реализованный многоаспектный анализ, базирующийся на исследовании нормативной документации: Положения об оплате труда муниципальных служащих органов местного самоуправления города Магнитогорска.

Ключевые слова: муниципальные служащие, мотивация, социологическое исследование, опрос респондентов, эффективность труда, факторы материальной мотивации.

© Балынская Н. Р., Коптякова С. В., Мусийчук С. В., 2017

MECHANISMS TO INCREASE MOTIVATION AS A TOOL FOR IMPROVING THE ACTIVITIES OF LOCAL AUTHORITIES

Balynskaya N. R.

Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of State Municipal Administration and Personnel Management of Institute of Economics and Management, Magnitogorsk State Technical University. G. I. Nosova (Russia), 455000, Russia, Chelyabinsk Region, Magnitogorsk, Lenin Av., 38, balynskaya@list.ru

Koptyakova S. V.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of State Municipal Management and Personnel Management of Institute of Economics and Management, Magnitogorsk State Technical University. G. I. Nosova (Russia), 455000, Russia, Chelyabinsk Region, Magnitogorsk, Lenin Av., 38, svetlana.cop@yandex.ru

Musiychuk S. V.

Candidate of Philosophy, Associate Professor of the Department of State Municipal Management and Personnel Management of Institute of Economics and Management, Magnitogorsk State Technical University. G. I. Nosova (Russia), 455000, Russia, Chelyabinsk Region, Magnitogorsk, Lenin Av., 38, sv-mus@mail.ru

Purpose. This article presents a study on the problems of motivating municipal employees. Its goal is to ascertain, study the problems of motivating the municipal employees of the Administration of the city of Magnitogorsk, and also to develop a system of measures to optimize it. The need to form a new generation of municipal servants, adapted to the conditions of a regulated market economy, combining a strategic approach with high professionalism, able to effectively operate in crisis situations, is being actualized in the Russian authorities.

Methods. During the research, general scientific methods were used to collect the theoretical basis, methods of management sciences. Also, methods designed to collect primary information from the practical part: observation, written interrogation, methods of processing received data, their logical and mathematical analysis, and methods for qualitative analysis. Primary information was obtained by means of the first survey, which was based on the methodology of Zamfir and reflected the importance of motivation factors in the professional activities of municipal employees.

Results and practical significance. The first stage was the determination of the degree of significance of the motivating factors in the professional activity of the personnel. We calculated such parameters as internal motivation; external positive motivation; external negative motivation. At the second stage, the level of satisfaction with the work of personnel was determined. The factors of material motivation are presented, the list of additional payments to municipal employees of this institution is reviewed, the sequence of monthly allowances for municipal servants for long service is described. This illustrated example in action characterizes the mechanisms for ensuring optimal motivation as a tool for improving the activities of local authorities, tested and acceptable for application in practice. The results of the research are applicable in the theory and practice of personnel management and have prospects in the development of motivation and remuneration systems for employees of the public service and municipalities of the Russian Federation.

Scientific novelty. Scientific novelty is the realized multi-aspect analysis, based on the study of normative documentation: Regulations on the payment of labor of municipal employees of local government bodies of the city of Magnitogorsk.

Key words: municipal employees, motivation, sociological research, survey of respondents, labor efficiency, factors of material motivation.

Актуальность темы исследования. Декомпозиция профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих является фактором легитимации бюрократической профессии, укрепления доверия в обществе к этой социальной группе [1; 2].

На современном этапе развития общества необходимым условием осуществления долгосрочной эффективной стратегии государства, направленной на удовлетворение интересов и потребностей населения, является формирование нового поколения муниципальных служащих, адаптированных к условиям регулируемой рыночной экономики, сочетающих стратегический подход с высоким профессионализмом, умеющих эффективно действовать в кризисных ситуациях [3, с. 176; 4].

По мнению специалистов для привлечения в муниципальную службу таких кадров требуется создание

эффективных мотивационных и стимулирующих механизмов, обеспечивающих повышение результативности их деятельности [5, с. 96]. По итогам обзора основных теорий следует отметить, что такая проблема как мотивация труда в государственной и муниципальной сфере мало изучена, в том числе в Российской Федерации. Тем не менее, известно, что от мотивов поведения людей, занимающих ключевые позиции в управленческих государственных структурах, зависят многие и многие факторы в разных областях общественной и экономической жизни страны и регионов [6].

Как показывает практика, нельзя построить эффективную систему мотивации полагаясь только на приемы администрирования без учёта положительной собственной мотивации служебной деятельности [7]. Необходимо в самых широких масштабах опираться на способности и внутренние побуждения людей. Для осуществления этих целей необходимо изучать качественное изменение мотивации служебной и трудовой деятельности муниципальных служащих [8], ее основы, структуру, содержание, специфику механизмов её формирования и стимулирования, её возрастающее влияние и взаимосвязь с другими социально-экономическими процессами [9; 10].

Сложность и актуальность указанной проблемы труда муниципальных служащих заключается в отсутствии необходимых научно-методических материалов в части подходов и принципов её решения. Складывается впечатление, что этой проблемы в муниципальной службе не существует. Она же, между тем, тесно связана с решением проблем эффективности труда муниципальных служащих [11, с. 162; 12].

Актуальность исследования объективна в силу следующего тезиса. В руках служащих сферы государственного и муниципального управления находится доступ к материальным, информационным и человеческим ресурсам, при этом служащие данной сферы, зачастую, не имеют четко обозначенной линии поведения [13].

Впервые лицом к задачам повышения эффективности труда работников госаппарата всех уровней повернулась Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, организовав проведение. научно-практической конференции «Перспективы социально-экономических реформ в России» и другие мероприятия подобного рода.

Однако, вопросам стимулирования работников муниципальных образований и методам её решения как в научном, так и в практическом плане, в настоящее время не уделяется должного внимания. Вышеизложенным определяется актуальность темы настоящего исследования. Упомянем, что история становления прикладных социологических исследований в России по проблемам мотивации – это во многом история развития практики социального планирования, ее теоретического фундамента и методического обеспечения [14].

Теоретические и методологические предпосылки для исследования. Теоретической базой выступают исследования вопросов стимулирования труда сотрудников, раскрываемые в трудах российских и зарубежных ученых-экономистов как Ф. Тейлор, Э Мейо, А. Файоль, Кибанов А. Я., Балабанов И.Т и др. которые изучали мотивацию как один из важнейших источников роста производительности труда, социального резерва производства. Исходя из обозначенной цели, в исследовании изучены теоретические аспекты мотивации сотрудников органов местной власти; рассмотрена область нормативно – правового регулирования деятельности администрации г. Магнитогорска; проведено социологическое исследование и выявлены проблемы мотивации деятельности муниципальных служащих Администрации города Магнитогорска [15, Решение Магнитогорского…2013]; предложены рекомендации по их устранению.

В целом авторы опирались на положения, теоретические концепции и понятийный аппарат, разработанные в трудах отечественных и зарубежных ученых по проблемам мотивации [16; 17; 18; 19; 20]. По итогам изучения теоретических основ обозначенной проблемы констатируем, что система стимулирования труда государственных служащих представляет собой комплекс материальных и нематериальных стимулов, ориентированный на обеспечение эффективного труда служащих путем принуждения, вознаграждении, и побуждения [21].

При этом под целью мотивации понимается развитие мотивационных механизмов работающих, следует побудить их трудится эффективно для реализации намеченных целей [22, с. 95]. Для этого внедряется разнообразное материальное и моральное стимулирование работающих, создаются условия для проявления творческого потенциала и развития работников [23].

Тем не менее, механизмы мотивации работают с погрешностью. Сегодня, в нашей стране, это обусловлено следующими причинами: не исследованы основные мотивы труда персонала и изменения мотивации; на процесс стимулирования труда оказывают влияние особенности деятельности организации (сложные виды работ, традиции); не сбалансированы регуляторы мотивации и главные мотиваторы; не задействованы формы мотивации: внутреннее вознаграждение, мотивация по результатам [24]. Таким образом, нами обозначается, необходимость исследования многоаспектности проблемы мотивации.

Механизмы обеспечения оптимальной мотивации деятельности муниципальных служащих. Дадим характеристику анализируемого учреждения. В Администрации города Магнитогорска трудится значительный коллектив специалистов, у которых высшее

образование и самый трудоспособный возраст (от 25 до 50 лет). Данной организации присущ смешанный тип отношений между руководящим звеном и подчиненными, характеризующийся сдержанностью и нормами строгой регламентации. В мотивации персонала это находит свое выражение в сочетании санкций и вознаграждения. В организации реализуются принципы бюрократической системы ценностей. Как говорилось выше, на сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым предопределяющим мотивом поведения служащего. Поэтому, материальные стимуляторы должны играть решающую роль в мотивации труда муниципальных служащих [25].

Для того чтобы выявить положительные и отрицательные моменты материальной мотивации муниципальных служащих администрации города Магнитогорска необходимо провести анализ положения об оплате труда муниципальных служащих органов местного самоуправления города Магнитогорска. Новая редакция Положения об оплате труда муниципальных служащих органов местного самоуправления [26, Об общих принципах….2016] города Магнитогорска была утверждена Магнитогорским городским собранием депутатов Челябинской области от 12 июля 2013 г., решение №132.

Изучив данное положение необходимо выделить факторы материальной мотивации: должностной оклад; ежемесячная надбавка за классный чин; ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы; ежемесячная надбавка за выслугу лет; единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска.

Дополнительно муниципальным служащим на основании распоряжения руководителя соответствующего органа местного самоуправления города (далее – руководителя) выплачиваются: ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; ежемесячная надбавка за государственные награды Российской Федерации; ежемесячная надбавка за ученую степень; денежное поощрение; премия за выполнение особо важного и сложного задания; иные выплаты, предусмотренные законодательством Российской Федерации и Челябинской области и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами.

Ежемесячная надбавка за выслугу лет выплачивается муниципальному служащему со дня возникновения права на назначение или изменение размера этой надбавки. Размер надбавки за выслугу лет устанавливается в процентном отношении к должностному окладу. Размер ежемесячной надбавки муниципальному служащему за выслугу лет составляет: при стаже муниципальной службы от 1 года до 5 лет – 10 процентов; от 5 до 10 лет – 15 процентов; от 10 до 15 лет – 20 процентов; свыше 15 лет – 30 процентов.

Ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы устанавливается муниципальным служащим при назначении на должность муниципальной службы и может изменяться при переводе на другую должность муниципальной службы с учетом профессиональной подготовки, опыта работы по специальности, а также в связи с изменением степени сложности и напряженности работы. Предельный размер ежемесячной надбавки за особые условия муниципальной службы (исполнение сложных профессиональных задач, высокий уровень компетентности, психологические перегрузки) устанавливается в процентном отношении к должностному окладу. Установление или изменение размера ежемесячной надбавки за особые условия муниципальной службы осуществляется руководителем.

Ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, выплачивается муниципальному служащему в размере и порядке, установленными нормативными правовыми актами Российской Федерации, на основании распоряжения руководителя.

Ежемесячная надбавка за государственные награды Российской Федерации, установленные Указом Президента Российской Федерации от 2 марта 1994 г. №442 «О государственных наградах Российской Федерации» и полученные муниципальным служащим во время прохождения муниципальной службы, составляет 25 процентов должностного оклада и устанавливается муниципальному служащему на основании распоряжения руководителЕжемесячная надбавка за ученую степень устанавливается муниципальному служащему на основании распоряжения руководителя и составляет: кандидата наук – 10%, доктора наук – 20% должностного оклада.

Основными показателями, которые учитываются при оценке итогов работы муниципального служащего, являются:

1) личный трудовой вклад в общие результаты работы и качество труда;

2) своевременное и точное исполнение планов работы, распоряжений, устных и письменных поручений и заданий вышестоящих в порядке подчиненности руководителей, данных в пределах их должностных полномочий;

3) оперативность, инициативность и творческое отношение к выполнению своих служебных обязанностей и внесение предложений для более качественного и полного решения вопросов, относящихся к компетенции соответствующих органов местного самоуправления города и (или) их структурных подразделений;

4) отсутствие фактов нарушения трудовой, исполнительской дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, умение организовать работу,

5) эмоциональная выдержка, бесконфликтность, создание здоровой, деловой обстановки в коллективе.

6) Размер денежного поощрения по итогам работы за месяц устанавливается в процентном отношении к должностному окладу и надбавке за особые условия муниципальной службы. В случае применения дисциплинарного взыскания муниципальный служащий не подлежит поощрению по итогам работы за месяц. Размер денежного поощрения по итогам работы за квартал, полугодие, год устанавливается в абсолютном выражении (в денежной сумме), исходя из сложившейся экономии по фонду оплаты труда.

Руководитель за выполнение особо важного и сложного задания может премировать муниципального служащего в пределах средств, учитываемых при формировании годового фонда оплаты труда. На все виды выплат муниципальному служащему, за исключением материальной помощи, начисляется районный коэффициент в размере 1,15.

Данный механизм поощрений и надбавок является не совсем объективным. К положительной стороне мотивации данного положения необходимо отнести то, что продвигаясь по должностной лестнице, служащий одновременно может увеличивать свой квалификационный разряд, получать надбавки за классный чин, а также получать надбавки за выслугу лет.

Результаты мониторингового исследования. С целью анализа мотивации труда служащего проведен социологический опрос, который способствовал выявлению ценностной ориентации коллектива и направленности мотивации. Исследование системы мотивации проводилось для определения зависимости эффективности предприятия от мотивационной деятельности. Для того, чтобы исследовать мотивацию в Администрации города Магнитогорска, среди сотрудников было проведено 2 опроса, в котором принимало участие 20 человек, 10 специалистов первой и второй категории (первая группа) и 10 ведущих специалистов и начальников отделов (вторая группа). Первый опрос основывается на методике Замфир, он отражает значимость факторов побуждения в профессиональной деятельности. Второй опрос отражает степень удовлетворенности трудом сотрудников. По результатам полученных данных предложены рекомендации по улучшению мотивации.

Первый этап – определение степени значимости факторов побуждения в профессиональной деятельности персонала, опрос №1 (табл. 1).

Результаты специалистов первой и второй категории, полученные после проведения первого опроса представлены в табл. 2.

Данные ведущих специалистов и начальников отдела, полученные после проведения первого опроса, представлены в табл. 3.

Вычислить такие параметры как внутренняя мотивация (далее *ВМ*); внешняя положительная мотивация (далее *ВПМ*); внешняя отрицательная мотивация (далее *ВОМ*) можно следующим образом:

Таблица 1. **Степень значимости побуждений в профессиональной деятельности**

Баллы	**Ответы**
5	Очень высокая значимость
4	Достаточная значимость
3	Средняя значимость
2	Низкая значимость
1	Очень низкая значимость

$$ВМ = \frac{X + Y}{2} \quad (1),$$

где X – удовлетворение от самого процесса и результата труда;

Y – возможность наиболее полной самореализации деятельности.

$$ВПМ = \frac{Z + C + V}{3} \quad (2),$$

где Z – размер заработка;

C – стремление к продвижению по работе;

V – потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других.

$$ВОМ = \frac{F + N}{2} \quad (3),$$

где F – стремление избежать критики со стороны руководителей и коллег;

N – стремление избежать возможных наказаний и неприятностей.

Результаты полученных расчетов представлены в табл. 4.

Анализ показателей по среднему арифметическому дает следующие результаты: среднее арифметическое *ВМ* специалистов первой и второй категории равно 3,95; среднее арифметическое *ВПМ* равно 4,03; среднее арифметическое *ВОМ* равно 3,35. Результаты подсчетов по второй группе опрашиваемых представлены в табл. 5.

Проделав те же самые расчеты по результатам ведущих специалистов и начальников отделов получим, что: $ВМ = 4{,}1$; $ВПМ = 2{,}96$; $ВОМ = 2{,}6$. Согласно методике Замфир оптимальная мотивация констатируется при условиях:

1) $ВМ > ВПМ > ВОМ$;
2) $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Таблица 2. **Результаты тестирования первой группы**

Степень значимости		**Респонденты**									
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
		Баллы									
1	Размер заработка	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4
2	Стремление к продвижению по работе	4	5	5	4	4	4	3	3	5	2
3	Стремление избежать критики со стороны	3	5	4	3	5	3	2	5	1	3
4	Стремление избежать возможных наказаний и неприятностей	3	5	4	1	5	3	2	5	1	3
5	Потребность в достижении социального престижа уважения со стороны других	3	5	5	4	5	4	3	5	3	2
6	Удовлетворение от самого процесса и результата труда	4	3	5	5	5	5	3	5	3	3
7	Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	4	3	5	5	5	5	3	4	2	2

Таблица 3. **Результаты тестирования второй группы**

Степень значимости		**Респонденты**									
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
		Баллы									
1	Размер заработка	4	5	4	5	4		4		3	5
2	Стремление к продвижению по работе	3	1	3	2	2		1		2	1
3	Стремление избежать критики со стороны	3	3	4	1	2		3		2	4
4	Стремление избежать возможных наказаний и неприятностей	1	3	2	3	3		2		3	3
5	Потребность в достижении социального престижа уважения со стороны других	1	4	3	4	2		2		3	3
6	Удовлетворение от самого процесса и результата труда	4	4	4	4	3		4		5	3
7	Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	3	5	4	4	3		5		5	5

Таблица 4. **Результаты подсчетов опроса первой группы респондентов**

Номер респондента	***ВМ***	***ВПМ***	***ВОМ***
1	4	3,6	3
2	3	5	5
3	5	5	4
4	5	4,3	2
5	5	4,6	5
6	5	4	3
7	3	3,3	2
8	4,5	3,6	5
9	2,5	4	1,5
10	2,5	2,6	3

Таблица 5. **Результаты подсчетов опроса второй группы респондентов**

Номер респондента	***ВМ***	***ВПМ***	***ВОМ***
1	3,5	2,6	2
2	4,5	3,3	3
3	4	3,3	3
4	4	3,6	2
5	3	2,6	2,5
6	4,5	2,6	2,5
7	5	2,6	2,5
8	4	3	3,5
9	3,5	2,6	2,5
10	5	3,3	2,5

Как показывает исследование в Администрации города Магнитогорска среди опрошенных - оптимальная мотивация, однако, следует отметить, что для первой группы внешние факторы мотивации имеют большее значение, нежели внутренние, и наоборот для второй группы опрошенных (рис. 1).

По данным результатам сделаем вывод, что сотрудники, занимающие более высокую должность, уделяют большее внимание психологическим аспектам мотивации, что, скорее всего, связанно с тем, что у них более высокая заработная плата. Также стоит отметить что, в обеих группах отмечается преобладание значимости внешних положительных факторов над внешними отрицательными факторами [27]. Из данного факта можно сделать вывод, что методы поощрения оказывают большее влияние, нежели методы санкций.

Второй этап – определение уровня удовлетворенности трудом персонала. Для этого был проведен второй опрос, в котором предлагалось ответить на следующие вопросы:

1) От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом?

2) Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворенность?

3) Оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?

Представим перечень факторов, по которым респонденты отвечали на данные вопросы: условия труда; режим труда, график работы; содержание труда, сама работа; уровень заработной платы; зависимость оплаты труда от результатов работы; моральная мотивация; соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством; социальный пакет; транспортная доступность, удаленность от дома; отношение непосредственного руководства; атмосфера в коллективе, отношение с коллегами; возможность карьерного роста; возможность пройти обучение; престижность работы в компании, ее имидж; корпоративная культура в компании; политика, идеология, стратегия компании.

Данный опрос более углубленный, в первой части рассматриваются факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность трудом, во второй части опроса рассматривается удовлетворенность этими факторами. Данный подход обусловлен тем, что факторы, которые не влияют или слабо влияют на удовлетворенность человека (другими словами малозначимы для него, неважны) не могут в полной мере участвовать в определении общего уровня удовлетворенности. Поэтому вес таких факторов снижается, что делает расчёт более обоснованным.

Обработка результатов осуществляется по следующему алгоритму: Ответ на вопрос анкеты «Оцените, насколько нижеперечисленные факторы влияют на Вашу удовлетворенность?» позволяет ввести понижающий коэффициент (m).

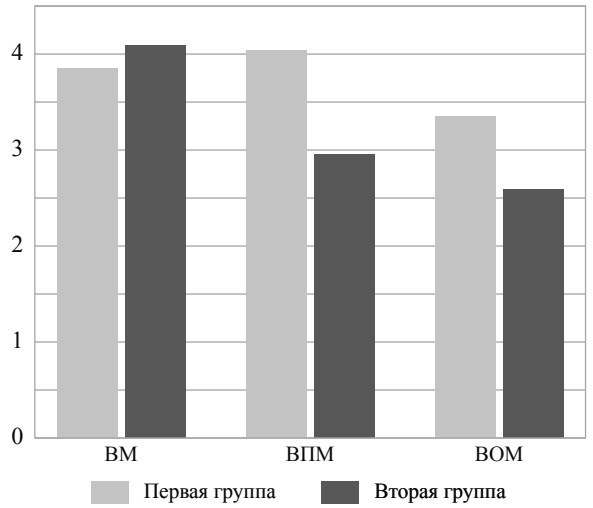


Рис. 1. **Значимость внутренней и внешней мотивации для двух групп**

Вопросы, на которые респондент ответил: «не влияет на удовлетворенность» или «затрудняюсь ответить» не учитываются в оценке удовлетворенности (отмечаются буквой «н» в таблице); в случае если ответ «сильно влияет на удовлетворенность» ставим «0»; случае ответа «влияет на удовлетворенность в меньшей степени» – «1». Ответ на вопрос анкеты «Оцените, насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?» является коэффициентом удовлетворенности (k): $k = 3$, если ответ «удовлетворен»; $k = 2$, если ответ «скорее удовлетворен»; $k = 1$, если ответ «скорее не удовлетворен»; $k = 0$, если ответ «не удовлетворен». Если респондент затрудняется ответить, этот пункт в общей удовлетворенности не учитывается.

Оценка удовлетворенности по каждому пункту рассчитывается по формуле

$$X_{ij} = \frac{2k - m}{6} \cdot 100\% \qquad (4),$$

где x_{ij} – удовлетворенность i-го респондента по j-му фактору; k – коэффициент удовлетворенности; m – понижающий коэффициент.

Здесь коэффициент перед k предназначен для того, чтобы снизить вклад понижающего коэффициента в общую удовлетворённость, а знаменатель «6» определяется из стопроцентной удовлетворённости, когда $k = 3$, а $m = 0$.

Удовлетворённость каждого человека (X_i) определяется как среднее арифметическое от удовлетворённостей по каждому пункту, т. е.

$$X_i = \frac{\sum_{j=1}^{16} x_{ij}}{B - n} \quad (5),$$

где n – количество факторов удовлетворенности, по которым респондент ответил «затрудняюсь ответить» или «не влияет на удовлетворенность»; B – общее число факторов трудовой жизни, используемых в анкете.

Общая удовлетворённость определяется как среднее арифметическое от удовлетворённостей всех респондентов. Результаты расчётов удовлетворенности по каждому пункту и общую удовлетворенность для первой группе (табл. 6).

Результаты расчётов удовлетворенности по каждому пункту и общую удовлетворенность для второй группы в табл. 7.

Исходя из данных, представленных в табл. 6 и 7, видим, что на удовлетворенность труда работников, занимающих более низкую должность, (работники первой категории) социальный пакет оказывает меньшее влияние, нежели на работников занимающих более высокую должность, также удовлетворенность первой группы этим фактором выше (79,6 % в среднем), в отличие от служащих второй группы (61,64 % в среднем). Это можно объяснить тем, что служащие, занимающие более высокую должность подразумевают высокий уровень ответственности за подчиненных. Ошибки подчиненных – это ошибки их руководителей. Многократные ошибки грозят увольнением, поэтому служащие данной категории могут испытывать чувство страха относительно своего будущего. Ведь если их действительно уволят, то найти работу, соответствующую по статусу бывшей должности, довольно трудно, а соглашаться на нижестоящую должность не позволяют амбиции.

Рис. 2 демонстрирует, что в Администрации города Магнитогорска (среди опрошенных респондентов) удовлетворенность заработной платой выше, чем моральной мотивацией. Эти данные позволяют увидеть в каком направлении необходимо работать организации чтобы максимизировать удовлетворенность трудом своих служащих.

По итогам работы сформулируем рекомендации по системе работы в области мотивации служащих Администрации города Магнитогорска. Важнейшим

Таблица 6. **Удовлетворенность по каждому пункту первой группы**

Пункты, по которым высчитывается удовлетворенность		**Респонденты**									
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
		Удовлетворенность, %									
1	Условия труда	66,6	33,3	33,3	16,6	50	83,3	66,6	33,3	Н	50
2	График работы	83,3	Н	0	100	100	83,3	66,6	66,6	66,6	83,3
3	Содержание труда	50	33,3	0	83,3	100	66,6	66,6	100	50	66,6
4	Заработная плата	33,3	0	33,3	0	100	66,6	66,6	33,3	33,3	100
5	Зависимость оплаты от результатов труда	16,6	0	Н	0	Н	0	50	Н	Н	83,3
6	Моральная мотивация	16,6	33,3	16,6	0	66,6	33,3	66,6	33,3	50	66,6
7	Соблюдение работодателем соц гарантий	66,6	100	33,3	66,6	66,6	83,3	50	Н	66,6	50
8	Социальный пакет	66,6	100	Н	83,3	33,3	83,3	66,6	Н	66,6	Н
9	Транспортная доступность	66,6	Н	Н	Н	Н	Н	66,6	Н	Н	Н
10	Отношение руководства	50	66,6	Н	83,3	100	83,3	66,6	Н	66,6	83,3
11	Отношения с коллегами	50	83,3	Н	50	100	100	66,6	Н	100	100
12	Возможность карьерного роста	50	33,3	Н	0	50	66,6	50	Н	100	50
13	Возможность пройти обучение	Н	66,6	Н	Н	50	Н	50	Н	66,6	Н
14	Престижность работы	Н	66,6	Н	66,6	100	Н	50	Н	66,6	Н
15	Корпоративная культура компании	Н	Н	Н	66,6	100	Н	50	Н	50	Н
16	Политика, идеология компании	Н	Н	Н	Н	100	83,3	50	Н	50	Н
Общая удовлетворенность		**45,5**	**51**	**52,7**	**47,1**	**77,5**	**69**	**59**	**52,5**	**63,7**	**73,1**

Таблица 7. **Удовлетворенность по каждому пункту второй группы**

Пункты, по которым высчитывается удовлетворенность		**Респонденты**									
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
		Удовлетворенность, %									
1	Условия труда	50	Н	83,3	83,3	83,3	50	100	66,6	100	66,6
2	График работы	50	Н	83,3	50	83,3	50	66,6	83,3	100	66,6
3	Содержание труда	100	66,6	83,3	83,3	83,3	83,3	66,6	83,3	100	83,3
4	Заработная плата	50	0	100	66,6	100	50	83,3	66,6	83,3	66,6
5	Зависимость оплаты от результатов труда	16,6	Н	66,6	Н	50	50	Н	50	Н	66,6
6	Моральная мотивация	50	83,3	50	33,3	66,6	33,3	16,6	66,6	33,3	33,3
7	Соблюдение работодателем соц гарантий	50	0	50	50	66,6	66,6	66,6	66,6	100	83,3
8	Социальный пакет	50	100	66,6	66,6	50	33,3	83,3	100	16,6	50
9	Транспортная доступность	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
10	Отношение руководства	83,3	66,6	83,3	83,3	Н	83,3	Н	83,3	66,6	83,3
11	Отношения с коллегами	83,3	83,3	50	66,6	66,6	83,3	66,6	100	66,6	83,3
12	Возможность карьерного роста	50	Н	83,3	83,3	66,6	66,6	50	50	100	83,3
13	Возможность пройти обучение	Н	Н	Н	Н	Н	50	Н	50	Н	16,6
14	Престижность работы	Н	83,3	50	50	83,3	66,6	66,6	100	50	33,3
15	Корпоративная культура компании	50	Н	50	100	50	Н	50	33,3	33,3	Н
16	Политика, идеология компании	83,3	Н	83,3	50	100	66,6	16,6	50	33,3	100
Общая удовлетворенность		**58,8**	**60,4**	**70,2**	**66,6**	**73**	**59,5**	**61,1**	**70**	**67,9**	**65,4**

фактором профессионального развития персонала являются самые различные формы стимулирования труда, его условия, содержание и оплата. Общеизвестно, что работник только тогда заинтересован в своем профессиональном развитии, постоянном повышении квалификации, когда видит, что этот труд отвечает его интересам, оплачивается адекватно его усилиям, способствует удовлетворению максимального количества его потребностей.

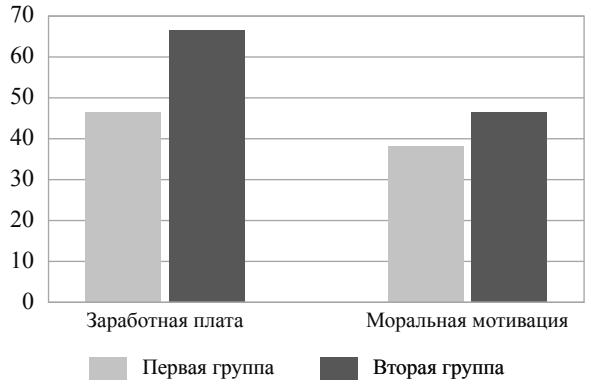


Рис. 2. **Удовлетворенность заработной платой и моральной мотивацией**

Проблема мотивации труда в бюджетной сфере сводится к тому, что заработная плата персонала мала и жестко определена ставкой. Поэтому необходимо уделить внимание немонетарным методам мотивации персонала.

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы учреждения и работников закладывается в общую философию организации и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. Успешности стимулирования труда также служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками [28].

Также в качестве мер морального стимулирования служащих необходимо проводить ежегодный конкурс на звание «лучший муниципальный служащий» (необходимо широко освещать данное событие в средствах массовой информации и создать доску почета по результатам данного конкурса). Данное мероприятие имеет цель повысить престиж муниципальной службы, распространить передовой опыт муниципального управления, а также выявить и поощрить лучших муниципальных служащих. Возможно ввести сразу

несколько конкурсов, разделив на структурные части, например, конкурс на звание лучшего руководителя муниципальной службы, который проводится среди руководителей, замещающих должности старшей, ведущей, главной и высшей групп должностей. Или ввести конкурс на звание лучшего служащего по сферам, например, экономика и финансы, образование, здравоохранение и так далее. Так как анализу был осуществлен на базе городского округа, то следует порекомендовать проводить данный конкурс по администрациям, входящих в него; проводить ежегодные соревнования между структурными подразделениями местных администраций по достижению наилучших значений показателей деятельности за отчетный период с вручением победителям переходящих кубков. Также организовывать корпоративные встречи, реализовывать мероприятия творческого характера (командные конкуры, интеллектуальные соревнования, ролевые игры) и т.д.

Необходимо поощрять и развивать здоровый образ жизни в коллективе (создание условий для посещения муниципальными служащими спортивных залов, бассейнов, игровых площадок и т.д.). Также необходимо приглашать в качестве поощрения муниципальных служащих, добившихся наилучших результатов деятельности в отчетном году, для участия в значимых мероприятиях городского масштаба (например, «рождественские» встречи главы муниципального образования с бизнес сообществом и т.д.).

Также очевидно, что для функционирования чиновников со «стопроцентной» отдачей им необходима подходящая для этого рабочая среда, которая охватывает все его потребности и учитывающая его наклонности. Служащий должен ощущать себя важной частью огромного механизма государственного и муниципального управления. В целом можно сделать вывод, что материальная заинтересованность, является одним из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности, однако срабатывает он далеко не всегда, что обуславливает нематериальные методы мотивации служащих.

Основные выводы. Исследование проводилось на базе Администрации города Магнитогорска и включает в себя анализ социологического опроса респондентов по нескольким методикам, испытуемыми выступили муниципальные служащие указанного органа власти. Авторами осуществлена оценка зависимости обеспечения оптимальной мотивации и приемлемого уровня удовлетворенности трудом, эффективности и совершенствования деятельности органов местной власти. Проанализирована система мотивации сотрудников исследуемой организации, положение об оплате труда муниципальных служащих органов местного самоуправления города Магнитогорска, реализованные факторы материальной мотивации, комплекс дополнительных выплат муниципальным служащим и т.д. В ходе разработки теоретических аспектов исследуемой проблемы было выявлено, что мотивация муниципальных служащих является одной из важных проблем на современном этапе. Доказано на основе фактического подтверждения, что одним из ключевых факторов мотивации муниципальных служащих является централизованное регулирование заработной платы, поскольку источники оплаты формируются за счет местного (муниципального бюджета). По итогам исследования в статье сформулированы рекомендации, способствующие совершенствованию деятельности органов местной власти на примере муниципальных служащих органов местного самоуправления города Магнитогорска.

Таким образом, реализован многоаспектный анализ, базирующийся на исследовании нормативной документации: Положения об оплате труда муниципальных служащих органов местного самоуправления города Магнитогорска, действующего уже в течение 3 лет. Представлены факторы материальной мотивации, проведен обзор перечня дополнительных выплат муниципальным служащим данного учреждения, описана последовательность ежемесячных надбавок муниципальному служащему за выслугу лет. Констатированы предельные размеры ежемесячной надбавки за особые условия муниципальной службы (верхней границей которой обозначены 270 процентов должностного оклада, а нижней – 100). Также изложена система премирования. Тем не менее, следует отметить, что данный механизм материального стимулирования является не в полной мере объективным. Положительную черту имеет стратегия продвижения по должностной лестнице, способствующая повышению квалификационного разряда, получению надбавки за классный чин, а также надбавки за выслугу лет.

Результаты функционирования, в том числе и этого механизма мотивации в анализируемом учреждении, отражаются и в приведенной статистике. Диагностическая часть исследования показала, что в Администрации города Магнитогорска (среди опрошенных респондентов) удовлетворенность заработной платой выше, чем моральной мотивацией. По итогам опросов был определен уровень удовлетворенности персонала трудом. По факту в обеих группах отмечается преобладание значимости внешних положительных факторов над внешними отрицательными факторами. Следовательно, методы поощрения на описанном контингенте муниципальных служащих оказывают большее влияние, нежели методы санкций. Данный иллюстрированный пример в действии характеризует механизмы обеспечения оптимальной мотивации в качестве инструмента совершенствования деятельности органов местной власти, апробированные и приемлемые для применения на практике.

Литература

1. Кутергина Е. А., Санина А. Г. Компетентностные профили чиновников в современной России // Журнал исследований социальной политики. 2017. Т. 15. №. 1. С. 113–128.
2. Balynskaya, N. R., Koptyakova S. V. Specifics of Information Risks in the Municipal Administration System of Modern Russia. // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2015. Vol. VI. Summer. 2(12): P. 284–290.
3. Акулова И.С. и др. Государственное и муниципальное управление: социально-экономические аспекты. СПб: Инфо-Да, 2017. 230 с.
4. Рахлис Т.П., Скворцова, Н.В., Коптякова С.В. Прекаризация как следствие трансформации социально-экономических систем // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. 2017. №1. (28) С. 57–63.
5. Балынская Н.Р. и др. Государственное и муниципальное управление в России: история, современное состояние, перспективы развития. СПб: Инфо-Да, 2014. 111 с.
6. Шапиро С. А. Циклическая концепция мотивации труда // Труд и социальные отношения. 2012. №6. С. 21–28.
7. Попов А.В. Современные аспекты трудовой мотивации населения // Вопросы территориального развития. 2013. №2 (2). С. 1–9.
8. Тургель И. Д. и др. Оценка потенциала саморазвития муниципальных образований. Теория и практика. Екатеринбург. 2012. 212 с.
9. Андрианова Е.В. Изменение парадигмы мотивации и ценностей труда в контексте развития новой экономической социологии // Вестник Тюменского государственного университета. 2014. №8. С. 57–63.
10. Домрачева Л.П., Лаптева Е.В. Совершенствование системы мотивации сотрудников государственных учреждений на примере управления Федеральной службы судебных приставов по Кировской области // Экономический анализ: теория и практика. 2016. №1 (448). С. 118–130.
11. Абилова М. Г. Коптякова С. В. Экономика труда. Магнитогорск, 2015. 223 с.
12. Лепетикова И.Ю. Лукин Д. К. Развитие мотивации и стимулирования труда государственных (муниципальных) служащих // Ростовский научный журнал. 2016. №11. С. 84–91.
13. Юрова О.В., Агиевич Т.Г. Система факторов трудовой мотивации // Вопросы экономических наук. 2011. №6. С. 49–51.
14. Об утверждении новой редакции Положения об оплате труда муниципальных служащих органов местного самоуправления города Магнитогорска: Решение Магнитогорского городского Собрания депутатов Челябинской области от 12 июля 2013 года №132. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
15. Алексеенко Л. В. Построение мотивации государственных служащих: мода или необходимость // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. №4 С. 94–98.
16. Борщевский Г.А. Методология сопоставительного анализа уровня материального обеспечения государственных служащих // Государственная служба. 2015. №4 (96). С. 14–17.
17. Dahlström C., Lapuente V. Explaining Cross-Country Differences in Performance – Related Pay in the Public Sector // Journal of Public Administration Research and Theory. 2010. Vol. 3. №20. P. 577–600.
18. Kjeldsen A. M., Jacobsen Ch. B. Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? // Journal of Public Administration Research and Theory. 2011. №1. P. 89–112.
19. Rutgers M. R., Overeem P. Public Values and Public Administration. Cambridge: Harvard University Press. 2010.
20. Jong J., Ford M. T. The Lagged Effects of Job Demands and Resources on Organizational Commitment in Federal Government Agencies: A Multi-Level Analysis // Journal of Public Administration Research and Theory. 2004. №3. P. 177–194.
21. Абакумов И.В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. №7. С. 5–10.
22. Коптякова С.В. Новые подходы к формированию системы управления персоналом в современных экономических условиях. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2016. 119 с.
23. Vitik S. V., Koptyakova S. V., Balynskaya N. R. Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise // International Business Management. 2016. Vol.10. P. 408–415.
24. Жуков А.Л. Аудит как стимулятор труда и мотивации персонала. // Труд и социальные отношения. 2009. №11. С. 38–44.
25. Биккинин И.А., Прокофьева Ж.П. Управление персоналом предприятия, система стимулирования // Наука Красноярья. 2017. Т. 6. №3–2. С. 108–111.
26. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06 октября 2003 года №131-ФЗ (ред. от 15.02.2016). Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
27. Данилова О.В., Беляева И.Ю. Эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего // Известия ВолгГТУ. 2012. №16 (103). С. 105–113.
28. Van Ryzin G. G. Outcomes, Process, and Trust of Civil Servants // Journal of Public Administration Research and Theory. 2011. Vol. 21. №4. P. 745–760.

References

1. Kutergina E. A., Sanina A. G. Competence profiles of officials in modern Russia // Journal of Social Policy Studies. 2017. Vol. 15. №1. P. 113–148.
2. Balynskaya N. R., Koptyakova S. V. Specifics of Information Risks in the Municipal Administration of Modern Russia // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2015. Vol. VI. Summer. 2 (12). P. 284–290.
3. Akulova I. S. State and municipal management: socio-economic aspects. SPb.: Info-Da. 2017. 230 p.
4. Rakhlis T. P., Skvortsova N. V., Koptyakova S. V. Precipitation as a consequence of the transformation of socio-economic systems // Vector of science TSU. Series: Economics and Management. 2017. №1. (28). P. 57–63.
5. Balynskaya N. R. and others. State and municipal government in Russia: history, current state, development prospects. SPb.: Info-Da. 2014. 111 p.
6. Shapiro S. A. The cyclical concept of labor motivation // Labor and social relations. 2012. №6. P. 21–28.
7. Popov A. V. Modern a patterns of labor motivation of the population // Issues of territorial development. 2013. №2 (2). P. 1–9.
8. Turgel I. D. Estimation of the potential of self-development of municipalities. Theory and practice. Ekaterinburg, 2012. 212 p.
9. Andrianova E. V. Change the paradigm of motivation and labor values in the context of the development of a new economic sociology // Bulletin of the Tyumen State University of the Russian University.2014. P. 57–63.
10. Domracheva L. P., Lapteva E. V. Perfection of the system of motivation of employees of state institutions by the example of the management of the Federal Bailiff Service in the Kirov region // Economic analysis: theory and practice. 2016. №1 (448). P. 118–130.
11. Abilova M., Koptyakova S. V. Labor Economics. Magnitogorsk, 2015. 223 p.
12. Lepetikova I. Yu., Lukin D. K. Development of motivation and stimulation of labor state (municipal) employees // Rostov scientific journal. 2016. №11. P. 84–91.
13. Yurova O. V., Agievich T. G. System of labor motivation factors // Questions of economic sciences. 2011. №6. P. 49–51.
14. On approval of the new edition of the Regulations on the payment of labor municipal officials of the local self-government bodies of the city Magnitogorsk: Decision of the Magnitogorsk City Assembly of the deputies of the Chelyabinsk Region of 12 July 2013 №132. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
15. Aleksenenko L. V. The construction of the motivation of state officials: fashion or necessity // Electronic Bulletin of the Rostov Social and Economic Institute. 2014. №4. P. 94–98.
16. Borschevsky G. A. Methodology of the comparative analysis of the level of material security of state employees // State service. 2015. №4 (96). P. 14–17.
17. Dahlström C., Lapuente V. Explaining Cross-Country Differences in Performance – Related Pay in the Public Sector // Journal of Public Administration Research and Theory. 2010. Vol. 3. №20. P. 577–600.
18. Kjeldsen A. M., Jacobsen Ch. B. Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? // Journal of Public Administration Research and Theory. 2011. №1. P. 89–112.
19. Rutgers M. R., Overeem P. Public Values and Public Administration. Cambridge: Harvard University Press, 2010.
20. Jong J., Ford M. T. The Lagged Effects of Job Demands and Resources on Organizational Commitment in Federal Government Agencies: A Multi-Level Analysis // Journal of Public Administration Research and Theory. 2004. №3. P. 177–194.
21. Abakumov I. V. Methods for assessing the effectiveness of civil servants // Socio-economic phenomena and processes. 2014. Vol. 9. №7. P. 5–10.
22. Koptyakova S. V. New approaches to the formation of the personnel management system in the current economic conditions. Magnitogorsk: Publishing house Magnitogorsk, 2016. 119 p.
23. Vitik S. V., Koptyakova S. V., Balynskaya N. R. Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise // International Business Management. 2016. Vol.10. P. 408–415.
24. Zhukov A. L. Audit as a stimulator of labor and staff motivation // Labor and Social Relations. 2009. №11. P. 38–44.
25. Bikkinin I. A., Prokofieva Zh. P. Personnel management, incentive system // Science of Krasnoyarsk. 2017. Vol. 6. №3–2. P. 108–111.
26. On the general principles of the organization of local self-government in the Russian Federation: Federal Law of 6 October 2003 №131-FL (as amended on 15 February 2016). Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
27. Danilova O. V., Belyaeva I. Yu. Efficiency and effectiveness of professional performance of a civil servant // Izvestiya VolgGTU. 2012. №16 (103). P. 105–113.
28. Van Ryzin G. G. Outcomes, Process, and Trust of Civil Servants // Journal of Public Administration Research and Theory. 2011. Vol. 21. №4. P. 745–760.