

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

_____ Файзрахманов Д.И.
«20» января 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих
в Исполнительном комитете Бурундуковского сельского
поселения Кайбицкого муниципального района Республики
Татарстан**

Обучающийся:

Сафиуллина Рузиля Рафилевна

Руководитель:
д.э.н., профессор

Файзрахманов Джаудат Ибрагимович

Рецензент:
к.э.н., доцент

Авхадиев Фаяз Нурисламович

Казань 2019

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Файзрахманов Д.И.
«15» апреля 2018г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

_____ Сафиуллиной Рузили Рафилевны _____

- 1. Тема работы:** Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Бурундуковского сельского поселения Кайбицкого муниципального района Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «20» января 2019г.
- 3. Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература, годовые бухгалтерские отчетности сельскохозяйственных организаций, нормативно-правовые документы, федеральные и республиканские целевые программы развития сельского хозяйства, результаты личных наблюдений и разработок
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические аспекты и особенности мотивации государственных служащих; анализ действующей системы мотивации труда государственных служащих, на примере Администрации Бурундуковского сельского поселения

5. Перечень графических материалов:_____

6. Дата выдачи задания «20» апреля 2018г.

Руководитель Д.И. Файзрахманов

Задание принял к исполнению Р.Р. Сафиуллина

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	20.04.18	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	21.05.18	
1.1. Мотивация и стимулирование персонала, как элементы системы мотивации персонала		
1.2. Особенности кадровой политики в системе местного самоуправления		
1.3. Особенности мотивации труда государственных служащих, основные функции, принципы и методы стимулирования их труда		
2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ, НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ БУРУНДУКОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ	10.09.18	
2.1. Краткая характеристика Бурундуковского сельского поселения		
2.2. Анализ системы мотивации труда Администрации Бурундуковское сельское поселение		
2.3. Описание и анализ социологического исследования мотивации труда служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения		
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БУРУНДУКОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ	20.11.18	
3.1. Мероприятия по повышению системы мотивация труда		
3.2. Способы материально-денежного и морально- психологического стимулирования		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.12.18	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.12.18	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.12.18	

Обучающийся

Р.Р.Сафиуллина

Руководитель

Д.И. Файзрахманов

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты и особенности мотивации государственных служащих.....	8
1.1 Мотивация и стимулирование персонала, как элементы системы мотивации персонала.....	8
1.2 Особенности кадровой политики в системе местного самоуправления.....	13
1.3 Особенности мотивации труда государственных служащих, основные функции, принципы и методы стимулирования их труда.....	17
2. Анализ действующей системы мотивации труда государственных служащих, на примере Администрации Бурундуковского сельского поселения.....	23
2.1 Краткая характеристика Бурундуковского сельского поселения	23
2.2 Анализ системы мотивации труда Администрации Бурундуковское сельское поселение.....	31
2.3 Описание и анализ социологического исследования мотивации труда служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения.....	38
3. Разработка рекомендаций по повышению системы мотивации труда служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения.....	48
3.1 Мероприятия по повышению системы мотивации труда.....	48
3.2 Способы материально-денежного и морально-психологического стимулирования.....	54
Выводы и предложения.....	62
Список использованных источников.....	65
Приложение	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Государственная и муниципальная служба является важнейшим механизмом государственного управления. Деятельность государственных и муниципальных служащих должна быть эффективной и высокопрофессиональной. Следовательно, как реализуется государственная кадровая политика и происходит управление персоналом, система мотивации и стимулирования труда, внутри государственных и муниципальных структур, зависят авторитет государства, государственных и муниципальных служащих, эффективность затрат на государственное и муниципальное управление.

Отличительной чертой управления персоналом муниципальной службы в настоящее время является возрастающая роль личности работника.

Мотивация выступает основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации кадрового потенциала. Получение максимальной отдачи от использования человеческих ресурсов является основной целью процесса мотивации деятельности органов государственной и муниципальной службы. Следовательно, меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые опирается система стимулирования. Тем временем, ясной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы государственных и муниципальных служащих и наиболее эффективных методов управления современные теории менеджмента и практики управления не дают.

На сегодняшний день трудно создать рациональную систему мотивации и стимулирования труда персонала, так как сложно применить известные теории мотивации к реальным условиям государственных и муниципальных служащих. В настоящее время организация эффективной системы мотивации и стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента предприятия. Также

проблемой является малая изученность особенностей мотивационной сферы работников государственной и муниципальной службы.

Изучение системы мотивации может позволить руководителю создать эффективную мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит деятельность коллектива в нужном направлении.

Проблема мотивации является одной из актуальных в практическом плане. Ее решение зависит как от объективных, так и от субъективных факторов, например, уменьшение эффективности деятельности персонала возможно под влиянием неэффективной системы мотивации; а также сокращение эффективности труда работников под влиянием недооценки их роли со стороны государственных органов управления.

Таким образом, разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях позволят привлекать новых специалистов, способных управлять людьми, ориентируясь на его индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда.

Данные факты актуализируют проблему исследования, какова мотивация труда муниципальных служащих на сегодняшний день.

Объектом исследования является мотивационная сфера государственных служащих.

Предметом исследования является мотивация труда государственных служащих.

Цель исследования – изучить мотивацию трудовой деятельности государственных служащих (на примере Администрации Бурундуковского сельского поселения).

Гипотеза исследования - материальные стимулы являются одними из основных факторов труда и мотивов трудовой деятельности государственных служащих.

Достижение поставленной цели и проверка выдвинутой гипотезы обусловили постановку следующих задач:

1. Раскрыть содержание понятия «мотивация»;
2. Изучить особенности мотивации муниципальных служащих;
3. Проанализировать мотивацию труда муниципальных служащих;
4. Разработать рекомендации по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих.

Теоретико-методологической основой написания выпускной квалификационной работы являются законодательные и нормативно - правовые акты РФ, РТ, учебники, учебные пособия, статьи в периодических изданиях по изучаемому вопросу, работы отечественных и зарубежных авторов в области разработки управленческого решения и мотивации труда. Исследованием мотивов поведения человека в разное время занимались (А. Маслоу, Г.Олпорт, З.Фрейд, В.Г. Асеев, Е.П. Ильин, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн). Наши советские социологи и психологи размышляли над вопросами мотивации труда (Н.С. Новоселов, К.К. Платонов, В.А., Ядов, Е.П. Ильин, П.М. Якобсон). Мотивацию труда государственных служащих изучали А.А. Деркач, Н.И. Захаров, Е.Б. Чернова и др.

Эмпирическую основу исследования составляют результаты анкетирования муниципальных служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения.

В работе использовались методы: анализ нормативно-правовой документации, теоретический анализ, анкетирование, сравнение, обобщение и анализ полученных результатов.

Практическая значимость исследования - результаты могут быть использованы для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих.

Структура и содержание работы определены целью и задачами, последовательно раскрывающих тему исследования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Мотивация и стимулирование персонала, как элементы системы мотивации персонала

Система мотивации персонала - это комплекс мер, направленных на повышение эффективности работы персонала. Эта система включает в себя такие элементы как мотивация и стимулирование [31].

В классическом понимании мотивация в менеджменте - это процесс побуждения себя, а также других работников к эффективной деятельности для достижения личных целей и целей, стоящих перед организацией.

Мотивация и стимулирование персонала могут рассматриваться как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и их, связанных с работой ожиданий. При этом цели персонала согласуются с целями и задачами организации. Одновременно с этим, мотивация и стимулирование понимаются и как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности трудовой деятельности персонала.

В определении сочетаются два основных вектора, которые руководство предприятия обычно принимает в качестве тождественных: мотивация и стимулирование. Но по сути своей, мотивация и стимулирование - это разные вещи, хотя и направлены на достижение единой цели - повышения эффективности работы персонала [31].

В истории становления понятия мотивации персонала существовало несколько концепций. Одни из самых известных: концепция А.Маслоу и Ф.Герцберг (рисунок 1).

Следует разобраться, в чем состоит отличие мотивации от стимулирования. Мотивация персонала - это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение

поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие). Необходимо знать и учитывать, что побуждающий к активным действиям импульс после первичного удовлетворения любой потребности на некоторое время заметно затухает.



А.Маслоу



Ф.Герцберг

Рисунок 1 - Концепции мотивации

Процесс удовлетворения потребностей - мотивационная политика, которую выстраивают управленцы организации, руководствуясь известными им интересами и потребностями персонала компании. Стимулирование персонала всегда дополняет мотивационную политику организации; это средство удовлетворения конкретных потребностей работников, в основном материальных.

В деятельности любого менеджера мотивация служит основным фактором воздействия на персонал организации. И ее сущность заключается в том, чтобы персонал компании исполнял свои рабочие обязанности в соответствии с принятыми управленческими решениями. Руководству важно знать факторы мотивации персонала. Корпоративная культура как мотивирующий фактор тоже должна учитываться. Именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации способствует успешному

согласованию интересов работников и организации, помогает разработать систему мотивации для сотрудников.

Руководители любой компании для обеспечения ее успешного функционирования должны целенаправленно и системно создавать условия способствующие повышению трудовой активности персонала. Принимая в расчет то, что персонал современных организаций и предприятий гораздо более образован и обеспечен, нежели работники прошлых десятилетий, его трудовую активность сложнее мотивировать [25].

Стимулирование мотивации персонала организации может выражаться в виде системных мер внешней поддержки со стороны руководства, в результате которых активность и качество трудовых усилий сотрудников повышается. Стимул может быть как позитивным (вознаграждения и поощрения), так и негативным (карающие санкции и угрозы их применения).

Руководители компании должны создавать условия повышения трудовой активности персонала. Принимая в расчет то, что персонал современных организаций и предприятий гораздо более образован и обеспечен, нежели работники прошлых десятилетий, его трудовую активность сложнее мотивировать [27].

Стимулирование работников - внешняя материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем, стимулирование одновременно выполняет и нематериальную функцию, с помощью которой работающий человек реализует себя как личность.

Стимулирование как вознаграждение побуждает человека повышать эффективность работы. А вознаграждение в совокупности с мотивацией несет в себе более широкое понимание, чем просто деньги или подарки.

Стимулирование ориентирует персонал на фактическую структуру его ценностных устремлений и интересов, что способствует более полной реализации трудового потенциала коллектива организации [8].

Мотивация персонала - стратегическая линия организации, направленная на достижение целей, стоящих и перед работниками, и перед

организацией. К примеру, желает сотрудник построить деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет фирмы, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию.

В тоже время мотивация и стимулирование как методы управления персоналом разнятся по своей направленности. И если метод мотивации имеет четкую направленность на изменение сложившейся ситуации, то стимулирование закрепляет существующее положение. При этом мотивация и стимулирование персонала взаимно дополняют друг друга.

Роль мотивации персонала в процессе управления формируется в основном из двух типов целей: корпоративные (общие) цели и личные цели.

Сущность мотивационного процесса реализуется через функции (рисунок 2).

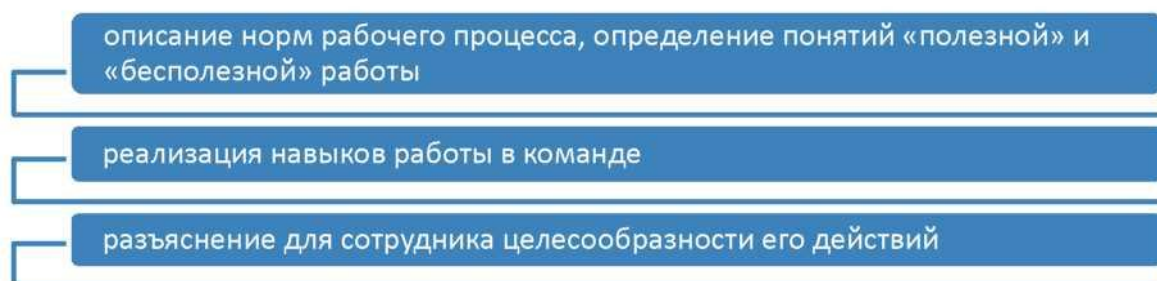


Рисунок 2 - Функции мотивационного процесса

Первостепенность той или иной функции зависит от типа мотивационной системы, принятой в организации. Непосредственно из функций формируется перечень задач, которые должна решать система мотивации персонала (рисунок 3).

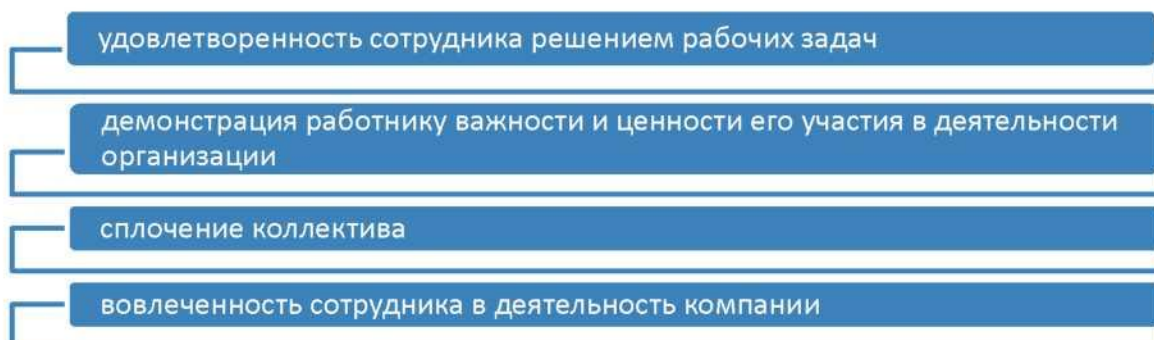


Рисунок 3 - Задачи системы мотивации

Потеря мотивации может произойти из-за:

- отсутствия пояснений, комментариев к заданиям работников;
- отсутствия коллективной поддержки;
- рутинной и скучной работы;
- отсутствия возможности роста заработной платы;
- отсутствия перспектив карьерного роста.

Если рассматривать систему мотивации работников со стороны организационной структуры, то необходимо выделить как минимум три группы работников, для которых должны быть разработаны различные схемы мотивации:

- основной персонал;
- обслуживающий персонал;
- управленческий персонал.

Стоит отметить, что мотивация групп работников должна состоять из двух частей:

- общая мотивация для всех групп;
- мотивация по группам (типам деятельности).

К перечню общих механизмов мотивации можно отнести следующие поощрения (рисунок 4).



Рисунок 4 - Поощрения в системе мотивации.

В условиях внедрения новых технологий, развивающейся автоматизации и телемеханизации производства, совершенствования процессов по организации труда персонала, мотивации работников предприятия к эффективной трудовой деятельности, подготовке и развитию персонала важную роль играет выработка и утверждение кадровой политики организации.

Механизм управления системой мотивации персонала заключается в том, что мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны. И если мотивация направлена на изменение существующего положения: то стимулирование - на его закрепление, но при этом оба метода успешно дополняют друг друга.

Управление мотивацией персонала в компании - гибкий инструмент общей системы управления. Методы мотивации должны меняться в соответствии с этапами ее формирования, внедрения и работы.

1.2 Особенности кадровой политики в системе местного самоуправления

По данным Росстата на 1 января 2019 года в России общее количество муниципальных образований составляет 22406. Выделяют несколько видов муниципальных образований - это городское и сельское поселение, муниципальный район, городской округ, городской округ с внутригородским делением, внутригородской район, либо внутригородская территория города федерального значения. Муниципальное образование - часть территории Российской Федерации, в границах которой наряду с государственным управлением осуществляется местное самоуправление. Местное самоуправление - это организации, обеспечивающие самостоятельное решение населением вопросов местного значения, управление муниципальной собственностью исходя из интересов всех жителей данной территории. [7]

В организациях независимо от сферы, масштабов его деятельности и типа, будь то частная, смешанная или организация, относящаяся к системе местного самоуправления, персоналу по праву принадлежит основополагающая роль, так как персонал - это ресурс развития организации, недостаточное количество и качество которого может выступать как ограничение стратегического развития. Муниципальные сотрудники немногим отличаются от работников, задействованных в коммерческой сфере, основные отличия сводятся к регламентации их деятельности. На федеральном уровне деятельность регулируется - Конституцией РФ и федеральными законами, на региональном - конституцией, уставом, законами субъектов РФ, на местном - уставом муниципального образования.

Также к отличиям можно отнести и то, что муниципальному служащему запрещено: заниматься другой оплачиваемой деятельностью, кроме педагогической, научной и иной; заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц; состоять членом органа управления коммерческой организации, если это не предусмотрено законом или если в порядке, установленном уставом муниципального образования в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, ему не поручено участвовать в управлении этой организации муниципального служащего; образовывать в органах местного самоуправления структуры политических партий, религиозных и других общественных объединений, за исключением профессиональных союзов; быть депутатом Государственной Думы Федерального Собрания РФ, депутатом законодательного органа субъекта РФ, депутатом представительного органа местного самоуправления, выборным должностным лицом местного самоуправления. При выполнении должностных обязанностей муниципальные служащие должны руководствоваться должностными инструкциями и интересами местного сообщества.

Труд муниципальных служащих должен быть направлен на обеспечение поддержки конституционного строя, соблюдение Конституции РФ, реализацию норм правовых актов различных уровней, а также функций местного самоуправления в области образования, культуры, здравоохранения, социальной защиты населения, экономики, экологии, охраны общественного порядка. Основными профессиональными качествами служащего являются: верность Конституции РФ, профессионализм и компетентность, нравственность, отсутствие личной заинтересованности в принятии должностных решений. Профессионализм работника органов местного самоуправления обусловлен высокой степенью владения профессиональными знаниями, умениями и навыками. А компетентность выражается в реализации на практике профессиональных способностей и деловых качеств.

Профессионализм и компетентность муниципального служащего предполагает наличие необходимого образования, стажа и опыта; знание специфики своей работы, структуры управления, схем служебных взаимоотношений; регулярное и качественное выполнение функций служащим; совершенствование своего профессионализма (повышение квалификации, получение дополнительного образования). Из выявленных признаков следует выделить квалификационные требования для работников органов местного самоуправления, эти требования подразумевают соответствие подготовки работника установленным функциям и полномочиям данной муниципальной должности, согласно должностным инструкциям.

К основным квалификационным требованиям относятся: уровень профессионального образования; стаж и опыт работы по специальности; уровень знания Конституции РФ, действующего законодательства Российской Федерации и законодательства субъекта РФ, устава муниципального образования и иных нормативных правовых актов органов местного самоуправления. [8, 9]

Принципы, которыми руководствуются в органах местного самоуправления при работе с кадрами: приоритет стратегических целей государственной политики в организации работы с персоналом; повышение престижа муниципальной службы, разработка систем разносторонней мотивации и стимулирования кадров; назначение сотрудников с учетом внепартийности и светского характера муниципальной службы для замещения должностей, в соответствии с действующими законодательными и нормативно-правовыми актам; доступность вакантных должностей в муниципальной службе для граждан в соответствии с их стажем, специальностью, профессиональными навыками и знаниями; материально-финансовые гарантии на весь рабочий период и после выхода на пенсию, а также гарантии продвижения по службе; постоянная адаптация целей и задач кадровой работы к изменениям в политической, социальной и экономической сфере, при этом не допустимо менять кадровый состав и управление из-за смены избираемых должностных лиц; организация непрерывного процесса обучения, переподготовка и повышение квалификации кадров; регулярная оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления, их подразделений, отдельных руководителей и специалистов; совершенствование организационных структур и муниципальной власти.

Таким образом, можно сделать вывод, что главной целью муниципальной кадровой политики является обеспечение оптимального отбора, расстановки, подготовки и эффективного использования кадров, отвечающих современным запросам системы муниципального управления и гражданского общества, способных осуществлять функционирование органов местного самоуправления в области культурного, социального, экономического развития муниципального образования.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- привлечение к участию в социально-экономическом развитии территории инициативных и компетентных специалистов, осознающих необходимость качественных перемен и умеющих претворять социальные

цели в жизнь, путем объективной и комплексной оценки их профессиональных и личностных качеств, гарантия равенства шансов на получение муниципальной должности независимо от национальной или религиозной принадлежности, пола, политических взглядов, занимаемого поста, социального и материального положения;

- формирование кадрового резерва двух видов и его эффективное использование;

- оценка результатов работы муниципальных служащих с помощью проведения аттестации;

- повышение профессиональных качеств и социальной ответственности муниципальных управленческих кадров;

- ведение кадрового мониторинга в целях выявления позитивных и негативных факторов продвижения работников;

- повышение эффективности кадровых технологий, применяемых при поступлении граждан на муниципальную службу и дальнейшей работе с ними, с учетом российского и зарубежного опыта.

Рассмотрев цели и задачи кадровой политики в органах местного самоуправления, а также специфику работы с кадрами, можно сказать, что кадровой политике данной сферы характерна бюрократическая составляющая, но, как и деятельность персонала (о чём уже упоминалось в начале), муниципальная кадровая политика не имеет кардинальных отличий от кадровой политики коммерческих структур. Как и в коммерческой организации, кадровая политика органов местного самоуправления играет значимую роль. Как и в организации коммерческого типа, она должна учитывать организационные, правовые, экономические, социально-психологические и нравственные факторы, влияющих на состояние кадров и выполнение им своих функций; иметь взаимосвязь, согласованность и последовательность всех элементов; должна быть открытой, то есть в кадровой работе необходима гласность и объективность; должна быть

обоснована в правовом плане - создавать правовые гарантии при решении кадровых вопросов; гибкой в определении механизмов реализации. [10,11]

1.3 Особенности мотивации труда государственных служащих, основные функции, принципы и методы стимулирования их труда

Правовое положение муниципальных служащих определено в Федеральном законе «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Статья 10 этого закона гласит «Муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета». В статье 12 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» говорится об основных обязанностях муниципальных служащих. Обязанности муниципальных служащих также отражены в законах субъектов РФ о муниципальной службе [4], [5]. Заработная плата муниципального служащего выплачивается ежемесячно в виде денежного содержания. Оно состоит из должностного оклада и ежемесячных дополнительных выплат, осуществляемых за счет средств местного бюджета.

Таким образом, мотивация труда является немаловажным фактором стимулирования муниципальных служащих.

Мотивация труда муниципальных служащих - малоизученная сторона мотивации работников. Сегодня значимость представителей власти не так уж высока, поэтому замотивировать государственных служащих сложно. Государственные служащие имеют фиксированную заработную плату, поэтому получить больше, чем установлено, у них нет возможности. Между тем текучесть кадров в сфере государственного и муниципального управления практически отсутствует, так как работа в муниципальной службе лишена риска остаться безработным. Следовательно, быстрый

карьерный рост молодых кадров исключен. Муниципальные служащие исправно работают на своих местах, потому что государственные структуры вряд ли перестанут функционировать, а вот предприятия и организации могут быть ликвидированы. Таким образом, сложившаяся социальная ситуация дает государственным и муниципальным служащим уверенность в завтрашнем дне, несмотря на фиксированную заработную плату.

Особенный регламент служебных отношений, неизвестность оценки итоговых результатов работы, недостаток связи между результатами труда муниципальных служащих и размером получаемой ими заработной платы определяет важные особенности мотивации труда их профессиональной деятельности.

Учитывая эти факторы, социологи выделяют три ведущих вида ориентации муниципальных служащих:

- ориентацию на работу как деятельность;
- ориентация на вознаграждение за работу;
- ориентация на карьеру (служебную перспективу).

«Ориентация на работу предполагает отношение служащего к своей трудовой деятельности как самоцели, для него не может быть ничего важнее работы» [14].

Ориентация на вознаграждение за работу говорит о том, что у служащего интересы и потребности находятся вне зоны его служебной деятельности. Вознаграждение является лишь средством удовлетворения потребностей. Иногда ориентация на вознаграждение вполне нормальное явление, поскольку для служащих, выполняющих рутинную работу, без перспектив продвижения по служебной лестнице, она является главной и необходимой.

Ориентация на карьеру (служебную перспективу) предполагает удовлетворение различных видов потребностей от первичных до высших: в социальном признании, самоуважении, самооценке, потребности в самовыражении. Ориентация на карьеру чаще представлена честными

намерениями продвижения по служебной лестнице в соответствие со стажем и опытом работы, профессиональными качествами и заслугами.

По мнению Е.В. Охотского и его коллег многие государственные служащие трудятся на государственной службе, так как она является гарантом постоянной работы и стабильности в завтрашнем дне. Многие пошли туда работать, поскольку «не было другого выбора». Треть чиновников приложили свои силы и старания, чтобы реализовать себя в сфере управления. По данным социологического исследования, проведенного нашими соотечественниками, каждый десятый служащий главнейшим мотивом выделяет искреннее желание заслужить уважение людей, стремиться честно трудиться, и благодаря этому создать себе твердую платформу для перспективного профессионального роста [31].

Между тем у каждого служащего свои жизненные ориентиры и ценности. Это зависит от их индивидуальных особенностей личности, от жизненного опыта и опыта работы, от места, занимаемого в обществе. Государственный и муниципальный служащий - это прежде всего представитель от имени государства, муниципалитета, осуществляющий управление людьми для общего блага, важность их поступков, как правило, важна для общества.

Но мотивы и предпочтения могут быть разными в каждой конкретной ситуации. Здесь влияние оказывают внутренние и внешние факторы. Например, в странах с переходной экономикой преобладают материальные потребности и потребности в безопасности. В развитых промышленных странах доминируют стремление к саморазвитию, достижению жизненных целей, авторитета и уважения. Между тем важным мотивом современные исследователи отмечают стремление к карьере на государственной и муниципальной службе, особенно среди молодежи. В нестабильной социальной обстановке молодежь стремится устроиться на работу в муниципальную службу и государственные учреждения, поскольку там они

чувствуют уверенность в завтрашнем дне и предполагают возможность карьерного роста.

В государственной и муниципальной службе теоретически обозначились принципы стимулирования и мотивации персонала, но применение их на практике не всегда возможно в изменяющихся внешних условиях среды.

На сегодняшний день не имеется действенных механизмов стимулирования труда у госслужащих: денежные надбавки низкие, а карьерный рост определяется рядом факторов.

Сегодня основные вопросы модернизации государственной и муниципальной службы ориентированы на введение мотивирующих форм оплаты труда, систему оценки деятельности госслужащих, более гибких условий найма и увольнения, службы по контракту и формированию кадрового резерва.

Таким образом, подводя итоги вышесказанному, можно заключить, что единой системы мотивации муниципальных служащих не существует, необходимо исследовать социально - психологические особенности мотивации труда государственных и муниципальных служащих и вводить новые формы мотивации труда.

Подводя итоги вышесказанному, следует заключить, что суть стимулов к труду основывается на развитии системы потребностей людей, их интересов, в раскрытии их способностей, повышении ответственности.

Система морального и материального стимулирования заключается в комплексе мер, направленных на повышение трудовой активности, а, следовательно, и на повышение эффективности труда. Для этого работник должен знать, какие требования к нему предъявляются.

Вывод по 1 главе.

Таким образом, проведенный анализ теоретических основ мотивации труда позволил сформулировать следующие выводы:

- Мотивация - процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

- Теоретические основы мотивации заложены традиционными (Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Генри Форд), содержательными (А.Маслоу, К. Альдерфера, Мак Клелланда, Ф.Герцберга) и процессуальными теориями мотивации (В.Врума, Дж. Адамса, Портера - Лоуера). Среди отечественных авторов свой вклад в развитие теории мотивации пытались внести Л.С. Выгодский, А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов.

- В настоящее время проблема мотивации остаётся самой актуальной и неразрешенной в практическом плане.

- Мотивация определяется как процесс активизации мотивов работника (внутренняя мотивация), так и создание стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

- Целью мотивации выступает формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели.

- Выделяют основные функции мотивации: побуждение к действию, направление деятельности, контроль и поддержание поведения.

- Реализуя основные функции мотивации, можно выделить ее следующие виды: нормативная, принудительная, стимулирующая.

- Под стимулированием труда понимается применение по отношению к работнику стимулов для воздействия на его усилия, старания, а также целеустремленность в ходе выполнения поставленных задач.

- Стимулирование труда основывается на определенных принципах (доступность, осязаемость, постепенность, минимизация разрыва, сочетание моральных и материальных стимулов). Стимулирование эффективно тогда, когда эти принципы соблюдены.

- Стимулирование бывает двух видов: материальное и духовное. Материальное стимулирование - это денежное стимулирование. Духовное (моральное) стимулирование основывается на духовных ценностях человека.

- Система мотивации может быть основана на разных видах стимулирования, все зависит от степени их проработанности.

Таким образом, путь к наиболее эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации.

2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ, НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ БУРУНДУКОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

2.1 Краткая характеристика Бурундуковского сельского поселения

В состав сельского поселения входит 2 населенных пункта – село Бурундуки, деревня Шушерма. Бурундуковское сельское поселение расположено в северо-восточной части Кайбицкого муниципального района Республики Татарстан.

Административный центр: с. Бурундуки , находится от города Казани на расстоянии 80 км, до районного центра с. Большие Кайбицы 25 км.

Исполнительный комитет Бурундуковского сельского Совета Ивановской волости Теньковского кантона был организован в 1918 году. В 1924 году Ивановская волость ликвидировалась, Бурундуковский сельский Совет вошел в Кушманскую волость Свияжского кантона. В 1927 году Бурундуковский сельский Совет вошел в состав Кайбицкого района ТАССР. Исполнительный комитет занимался организационно-массовой работой среди населения, руководством подведомственными учреждениями и проведением выборов в органы Государственной власти, подпиской на государственный заем, сборами других денежных средств среди населения. В начале 1931 года при деревне Бурундуки начало организоваться коллективное хозяйство, 14.04.1931 года был организован колхоз «Фрунзе».

В 1944 году колхоз «Фрунзе» разделен, был организован колхоз «Урняк». В 1954 году Бурундуковский сельский Совет объединился с исполкомом Шушерминским сельским Советом и назывался Бурундуковский сельский Совет. В 1957 году колхоз «Фрунзе» объединился с колхозом «Көрәшче» - дер. Шушерма. В 1963 году переименовался в колхоз имени Куйбышева. В 1962 году в связи с административно-территориальным делением районов Бурундуковский сельский Совет вошел в состав Буинского района. С октября 1964 года Бурундуковский сельский Совет был отделен от Буинского района ТАССР и вошел в состав Апастовского района ТАССР. В 1977 году после принятия новой Конституции СССР Бурундуковский сельский Совет депутатов трудящихся стал именоваться Бурундуковский сельский Совет народных депутатов. В апреле 1991 года Апастовский район был разукрупнен и вновь создан Кайбицкий район, куда вошел Бурундуковский сельский Совет народных депутатов. Решением Президиума Кайбицкого районного Совета народных депутатов № 31 от 07.07.1995 года Бурундуковский сельский Совет стал именоваться Бурундуковским Советом местного самоуправления. С 12 октября 2005 года Бурундуковский Совет местного самоуправления стал именоваться Бурундуковское сельское поселение Кайбицкого муниципального района РТ.

Административное здание Бурундуковского сельского поселения находится по адресу: РТ, Кайбицкий район. с.Бурундуки, ул. Советская д.12.

Организационная структура Администрации Бурундуковского сельского поселения представлена на рисунке 5.

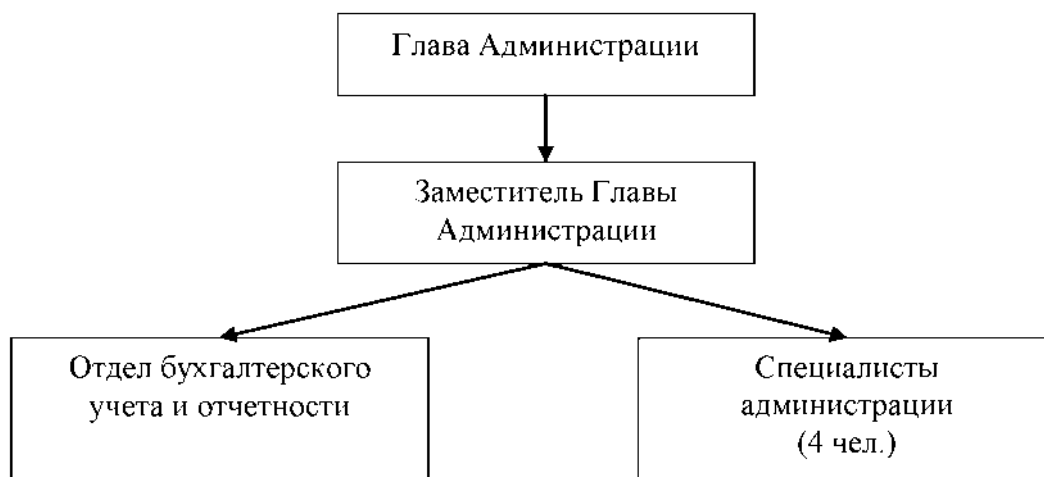


Рисунок 5 - Организационная структура Администрации Бурундуковского сельского поселения

Организационная структура имеет функциональный характер, все работники подчиняются и выполняют свои функции исходя из указаний Главы администрации.

Деятельность Администрации как исполнительного органа и соответственно структурных подразделений администрации ориентирована на ожидания местного населения и субъектов экономической деятельности на территории сельского поселения.

Стратегическими целями Администрации Бурундуковского сельского поселения являются:

1. Обеспечение выполнения и создание условий для оптимизации расходных обязательств Бурундуковского сельского поселения.
2. Поддержание финансовой стабильности как основы для устойчивого социально-экономического развития Бурундуковского сельского поселения.
3. Проведение эффективной политики в области доходов.

Рассмотрение обращений граждан осуществляется в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» [4].

Итоги проведённого нами выше исследования структуры управления администрации Бурундуковского сельского поселения, показывают, что для

данной организации характерна централизация власти, и при этом применяется линейно-функциональная структура управления

Таблица 1 - Распределение кадров органов местного самоуправления по опыту работы в органах власти и уровню образования на 31 декабря 2017года в Администрации Бурундуковского сельского поселения

Наименование	Фактическая численность, чел.	Численность лиц, имеющих опыт работы	в том числе				
			До года	1-5 лет	5-10 лет	10-20 лет	Более 20 лет
Депутаты представительного органа	2	2	-	-	2	-	-
Муниципальные служащие	6	6	0	1	4	1	-

Фактическая численность муниципальных служащих по Администрации Бурундуковского сельского поселения составляет 8 человек, все они имеют опыт работы. Максимальный опыт работы (более 10 лет) имеют небольшое количество служащих в количестве 1 человека.

Администрация Бурундуковского сельского поселения обязана производить строгий учёт использования всех выделенных ей средств, в соответствии со всеми требованиями действующего законодательства Российской Федерации, а также муниципальными правовыми актами. При этом правовым актом Совета городского поселения может быть назначена проверка использования всех финансовых средств, выделенных для администрации поселения.

В Администрации Бурундуковского сельского поселения работает 8 человек. Динамика структуры и численности персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Динамика структуры и численности персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения за 2015-2017 гг.

Категории персонала	2015		2016		2017		Отклонение 2017 от 2015	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	2	28,6	2	25	2	25	0	-3,6
Специалисты	5	71,4	6	75	6	75	1	3,6
ИТОГО	7	100	8	100	8	100	1	-

За период с 2015 года по 2017 год численность персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения выросла на 1 человека (14,3%). В структуре персонала произошли незначительные изменения: численность руководителей снизилась на 3,6%, численность специалистов увеличилась на 3,6%.

Далее был проведен анализ состава персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения по возрастной характеристике (рисунок 6).

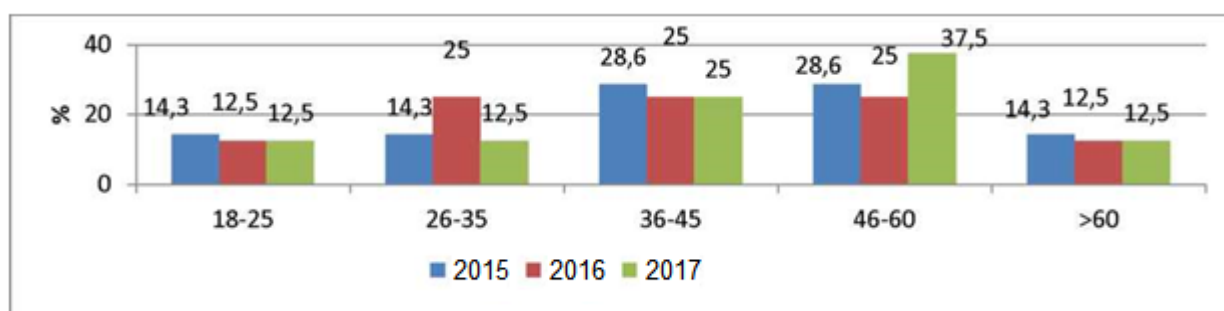


Рисунок 6 - Динамика состава персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения по возрасту

В Администрации Бурундуковского сельского поселения увеличивается доля работников в возрасте 36-45, 46-60 и старше 60 лет. Это может привести к старению кадров.

Необходимо принимать на работу молодых сотрудников, поскольку со временем из них можно «вырастить» себе квалифицированных сотрудников. На протяжении всего исследуемого периода в Администрации Бурундуковского сельского поселения самый большой удельный вес имеет возрастная группа 46-60 лет.

В таблице 3 представлена гендерная структура персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения.

Таблица 3 - Гендерная структура персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения, 2015-2017 гг.

Пол	2015	2016	2017	Изменения 2017 к 2015
Мужской	57,2	62,5	62,5	5,3
Женский	42,8	37,5	37,5	-5,3
ИТОГО	100,0	100,0	100,0	-

В Администрации Бурундуковского сельского поселения большая часть персонала - мужчины (57,2-62,5% на протяжении всего рассматриваемого периода).

В таблице 4 представлен состав персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения по уровню образования.

Таблица 4 - Состав персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения по уровню образования, %

Образование	2015	2016	2017	Изменения 2017 к 2015
Среднее	28,6	25	25	-3,6
н/высшее	28,6	25	25	-3,6
Высшее	42,8	50	50	7,2
ИТОГО	100,0	100,0	100,0	-

Половина работников имеет высшее образование (50%). Удельный вес работников со средним образованием снижается за счет прихода новых работников с высшим и неоконченным высшим образованием.

Количество работников с неполным высшим образованием не изменяется, а с высшим растет.

В таблице 5 представлен состав персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения по стажу работы.

Самый большой удельный вес на протяжении всего исследуемого периода имеет группа со стажем 5-10 лет.

Таблица 5 - Состав персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения по стажу работы

Стаж	2015	2016	2017	Изменение 2017 к 2015
1-5 лет	28,6	25	25	-3,6
5-10 лет	42,8	50	50	7,2
Больше 10 лет	28,6	25	25	-3,6
ИТОГО	100,0	100,0	100,0	-

Согласно проанализированным данным, в Администрации Бурундуковского сельского поселения наблюдается увеличение возрастного показателя сотрудников, увеличение стажа муниципальной службы у сотрудников, увеличение в массовой доле сотрудников мужского пола и общее увеличение численности сотрудников.

Результаты аттестации сотрудников Администрации Бурундуковского сельского поселения, проведенной в 2017 году, представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты аттестации сотрудников Администрации Бурундуковского сельского поселения проведенной в 2017 году

Должность руководителя или специалиста	Количество аттестуемых	Из них			Внесено рекомендаций по результатам аттестации
		Соответствуют занимаемой должности		Не соответствуют занимаемой должности	
		безусловно	условно		
Зам.главы администрации	1	1			
Специалисты администрации	2	1	1		Внедрить систему наставничества
Главный бухгалтер	1	1	-	-	-

Аттестация проводится в плановом порядке, с периодичностью один раз в пять лет для каждого руководителя или специалиста по гибкому графику проведения (ежегодно аттестуется 25% сотрудников, подлежащих аттестации).

Анализ движения и текучести Администрации Бурундуковского сельского поселения представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ движения и текучести персонала Администрации Бурундуковского сельского поселения

Показатель	2015	2016	2017	Отклонение 2017 от 2015, +/-
Принято на предприятие	1	2	1	0
Выбыло с предприятия, в том числе:	0	1	1	1
- на пенсию	0	0	0	0
- по собственному желанию	0	1	1	1
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Среднесписочная численность работающих	7	8	8	1
Коэффициент оборота по приёму, %	14,3	25	12,5	-1,8
Коэффициент оборота по выбытию, %	0	12,5	12,5	12,5
Коэффициент текучести, %	0	12,5	12,5	12,5

Из таблицы 7 видно, что в Администрации Бурундуковского сельского поселения коэффициент текучести персонала в 2017 г. выше, чем в 2015 г. (на 12,5%). На конец исследуемого периода он составил 12,5%. В 2015 году не было уволено ни одного работника, а в 2017 году один работник был

уволен по собственному желанию. В 2017 году снизился оборот по приему на 1,8% по сравнению с 2015 годом.

Среди причин увольнения в 2016 и 2017 годах - увольнение по собственному желанию. Необходимо анализировать причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести, т.к. чрезмерно высокая текучесть персонала может отрицательно сказаться на эффективности работы Администрации Бурундуковского сельского поселения.

Для анализа исполнения сметы расходов Администрации Бурундуковского сельского поселения рассмотрим состав и структуру расходов в 2017 гг. В процессе анализа структуры расходов определим удельный вес каждой группы расходов в их общей сумме и произведем сравнение с показателями сметы предыдущие годы (таблица 8) [21].

Таблица 8 - Состав и структура сметы расходов Администрации Бурундуковского сельского поселения за 2017 год

Подстатьи расходов	По смете		Фактически		Отклонение (+/-)	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Заработная плата	1164,54	48,26	1164,54	48,53	-	-0,27
Начисления на выплаты по оплате труда	326,06	13,51	315,61	13,15	10,45	0,36
Транспортные услуги	42,74	1,77	42,74	1,78	-	-0,01
Услуги связи	38,40	1,59	38,40	1,60	-	-0,01
Коммунальные услуги	253,46	10,50	250,31	10,43	3,15	0,07
Работы, услуги по содержанию имущества	19,66	0,81	19,66	0,82		-0,01
Прочие работы, услуги	29,18	1,21	29,18	1,22	-	-0,01
Увеличение стоимости материальных запасов	473,41	19,62	473,41	19,73		-0,11
Прочие расходы	53,56	2,22	53,56	2,23	-	-0,01
Перечисления другим бюджетам Бюджетной системы Российской Федерации	12,00	0,50	12,00	0,51		-0,01
Всего расходов	2413,01	100,00	2399,41	100,00	13,60	-

Если сравнить данные за три года, то можно сказать, что по исполнению сметы наилучшим годом был 2015 год (99,83%). За все три года наблюдается недорасход назначений, самый наименьший был в 2015 году - 3,7%.

Наибольший удельный вес за все три года составляет заработная плата 48,53% (2017 г.), 53,43% (2016 г.), 48,81% (2015 г.). В 2016 году удельный вес заработной платы выше по сравнению с 2015 г. на 4,62%, с 2017 г. на 4,9%.

Наименьший удельный вес за 2015 (0,19%) - 2016 (0,36) гг. равен работам и услугам по содержанию имущества, но в 2017 году перечисления другим бюджетам бюджетной системы Российской Федерации имеет наименьший удельный вес 0,5%.

Если говорить о структуре доходов в целом за период с 2015-2017 гг., то видно, что наибольший удельный вес доходов принадлежит дотациям, так в 2015 г. они составляют 69,58%, в 2016 г. - 56,27%, в 2017 г. - 59,63% от общей суммы доходов за год, так как Администрации Бурундуковского сельского поселения является муниципальным казенным учреждением.

Фактические доходы отклоняются от сметных, так в 2015 г. фактические доходы выше сметных на 5,63 тыс.руб., в 2016 г. фактические доходы ниже сметных на 78,35тыс. руб., в 2017 г. фактические доходы ниже сметных на 16,26 тыс. руб. В динамике доходы за 2015-2017 гг. показаны на рисунке 7.

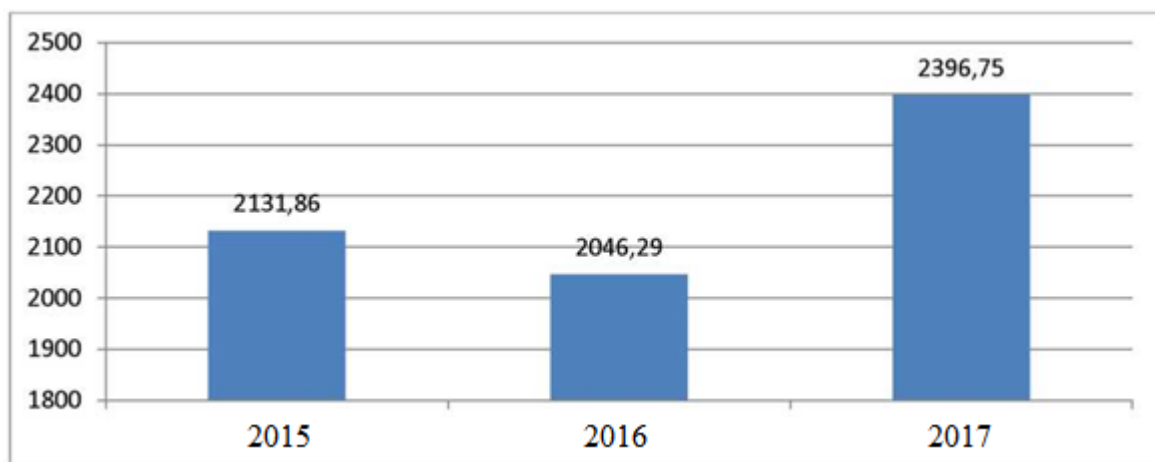


Рисунок 7 - Динамика доходов Администрации Бурундуковского сельского поселения за 2015-2017 гг.

Из диаграммы видно, что доходы по сравнению с 2015 г. в 2017 г. увеличились на 264,89 тыс. руб., по сравнению с 2016 г. доходы увеличились

на 350,46 тыс. руб. в основном рост доходов связан с увеличением дотаций местным бюджетам.

Оценка исполнения налоговых и неналоговых доходов бюджета Бурундуковского сельского поселения составила 5370,1 тыс. рублей, что на 686,1 тыс. рублей ниже фактического исполнения аналогичных показателей предыдущего финансового года (фактическое исполнение налоговых и неналоговых доходов по итогам 2016 года составляет 6 056,2 тыс. рублей).

2.2 Анализ системы мотивации труда Администрации Бурундуковское сельское поселение

С первого взгляда кажется в администрации поселения нет определенной системы мотивации, только принят нормативный правовой акт от 10.12.2008 №18 «О денежном содержании муниципальных служащих Муниципального образования «Бурундуковское сельское поселение», утвержденный Советом депутатов муниципального образования.

С другой сторон, система мотивации создана не на уровне администрации поселения, а спущена «сверху» в виде федеральных и региональных законов, на основании их в администрации поселения приняты свои нормативные правовые акты.

Материально-денежное стимулирование:

1. Оплата труда (денежное содержание) - является основным средством материального обеспечения муниципального служащего и стимулирования его профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности муниципальной службы [11]. Как мы выяснили выше средняя заработная плата у муниципальных служащих в администрации поселения составляет 12300,13 рублей (согласно штатному расписанию). Оклады ежегодно индексируются и на 01.03.2017 составили:

- оклад заведующего отдела (старшая группа должностей муниципальной службы) составил 7321,00 рублей;

- оклад ведущего специалиста (старшая группа должностей муниципальной службы) - 5621,00 рубль;

- оклад специалиста 1 категории (младшая группа должностей муниципальной службы) - 4696,50 рублей.

2. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе устанавливается в размерах [11]:

при стаже муниципальной службы:	в%:
от 1 года до 5 лет	10
от 5 до 10 лет	15
от 10 до 15 лет	20
свыше 15 лет	30

Стаж муниципального служащего исчисляется в соответствии с действующим законодательством.

3. Ежемесячные должностные оклады за классный чин согласно таблице №10 [11].

Таблица 9 - Размеры ежемесячных окладов за классный чин муниципального служащего администрации Бурундуковское сельское поселение

Группы должностей Муниципальной службы	Классные чины	Размеры ежемесячных окладов, рублей
1	2	3
Старшая группа		
	Референт муниципальной службы муниципального образования Республики Татарстан 1 класса	2729,00
	Референт муниципальной службы муниципального образования Республики Татарстан 2 класса	2388,00
	Референт муниципальной службы муниципального образования Республики Татарстан 3 класса	2048,00
Младшая группа		
	Секретарь муниципальной службы муниципального образования Республики Татарстан 1 класса	1751,00

	Секретарь муниципальной службы муниципального образования Республики Татарстан 2 класса	1532,00
	Секретарь муниципальной службы муниципального образования Республики Татарстан 3 класса	1312,00

4. Ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы [11].

Ежемесячная надбавка за особые условия в муниципальной службе у устанавливается в зависимости [11]:

- старшая группа должностей муниципальной службы - до 90%;
- младшая группа должностей муниципальной службы - до 60%.

Основанием для снижения, повышения или отмены ежемесячной надбавки является [11]:

- изменение должностных обязанностей муниципального служащего;
- увольнение, перевод, привлечение к дисциплинарной ответственности муниципального служащего;
- невыполнение условий назначения и выплаты ежемесячной надбавки.

5. Ежемесячное денежное поощрение (ежемесячное премирование) муниципальных служащих производится одновременно с выплатой заработной платы в размере 25% должностного оклада [11].

6. Выплата премий муниципальных служащих за квартал и за год [11].

Премия муниципальным служащим за квартал устанавливается в размере 50% должностного оклада [11].

Премия за год муниципальным служащим устанавливается в размере 100% должностного оклада [11].

Размер премии муниципальным служащим за квартал может быть увеличен до 100% должностного оклада при соблюдении следующих условий [11]:

- выполнение и перевыполнение доходной части бюджета;
- сокращение кредиторской и дебиторской задолженности;
- не превышение дефицита бюджета;

- отсутствие финансовых нарушений при исполнении бюджета поселения;

- выполнение программы социально-экономического развития территории поселения;

- выполнение плана работы за квартал, год муниципальным служащим;

- организация деятельности муниципального служащего по приоритетным направлениям администрации поселения;

Размер премии за квартал муниципальным служащим может быть уменьшен до 100% должностного оклада за [11]:

- увеличение кредиторской и дебиторской задолженности;

- невыполнение плана по доходам;

- превышение дефицита бюджета;

- наличие финансовых нарушений при исполнении бюджета;

- невыполнение программы социально-экономического развития территории поселения;

- невыполнение плана работы за квартал, год;

- нецелевое использование бюджетных средств.

Премия за год выплачивается при соблюдении таких же условий, что и премия за квартал.

7. Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска - в размере 1 должностного оклада [11].

8. Материальная помощь - в размере 1 должностного оклада (1 раз в год) [11].

Муниципальным служащим может быть выплачена материальная помощь дополнительно в случаях [11]:

- в связи со смертью близкого родственника (родителя, супруга, детей) в размере одного должностного оклада; основанием для оказания материальной помощи муниципальному служащему в связи со смертью близкого родственника является заявление и копия свидетельства о смерти родственника;

- по случаю юбилея (50-, 55-, 60-, 65-летия), при стаже 25 лет муниципальной службы, а также иных случаях в соответствии с распоряжением администрации поселения.

9. Ежегодно администрация поселения участвует в конкурсе поселений. При достижении наиболее результативных значений показателей социально-экономического развития за год и при занятии поселением 1, 2 или 3 мест получает денежное вознаграждение от администрации муниципального района на благоустройство поселения и дополнительной премии для муниципальных служащих [10].

Материально-неденежное стимулирование

1. Пенсия за выслугу лет из средств местного бюджета, устанавливаемая у страховой пенсии по старости (инвалидности), при наличии муниципального стажа [12].

Пенсия за выслугу лет устанавливается при стаже муниципальной службы не менее стажа, продолжительность которого для назначения пенсии за выслугу лет в соответствующем году определяется согласно таблицы №11, в размере 45 процентов месячного денежного содержания муниципального служащего, за вычетом страховой пенсии по старости (инвалидности), фиксированной выплаты к страховой пенсии и повышений фиксированной выплаты к страховой пенсии, установленных в соответствии с Федеральным законом «О страховых пенсиях» [12].

Таблица 10 - Стаж муниципальной службы для назначения пенсии за выслугу лет

Год назначения пенсии за выслугу лет	Стаж для назначения пенсии за выслугу лет в соответствующем году
1	2
2017	15 лет 6 месяцев
2018	16 лет
2019	16 лет 6 месяцев
2020	17 лет
2021	17 лет 6 месяцев
2022	18 лет
2023	18 лет 6 месяцев
2024	19 лет

2025	19 лет 6 месяцев
2026 последующие годы	20 лет

За каждый полный год стажа муниципальной службы сверх указанного стажа пенсия за выслугу лет увеличивается на 3 процента месячного денежного содержания муниципального служащего [12].

При этом общая сумма пенсии за выслугу лет и страховой пенсии по старости (инвалидности), фиксированной выплаты к страховой пенсии и повышений фиксированной выплаты к страховой пенсии не может превышать 75 процентов месячного денежного содержания муниципального служащего [12].

2. Повышение квалификации. Каждый муниципальный служащий обязан раз в три года проходить повышение квалификации по интересующей его темы за счет бюджета администрации поселения [11].

Работнику, направленному в командировку, возмещаются следующие расходы [11]:

- на проезд до места назначения и обратно;
- по найму жилого помещения;
- суточные.

3. Карьерный рост. При изучении характеристик администрации поселения было замечено, что для муниципальных служащих отсутствует возможность карьерного роста - это отрицательный фактор. Но есть вероятность, что муниципального служащего заметят и могут пригласить работать в администрацию муниципального района РТ, либо в те предприятия, с которыми взаимодействует администрация поселения.

Морально-материальное стимулирование.

1. Отпуск. Согласно Федеральному закону №25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ», муниципальный служащий имеет 30 календарных дней ежегодного оплачиваемого отпуска плюс дополнительный оплачиваемый отпуск, в зависимости от стажа муниципального служащего, в отличии от остальных граждан РФ, которые имеют 28 календарных дней ежегодного оплачиваемого отпуска [2].

2. Нормированный рабочий день. У администрации поселения 5-дневный рабочий день. Так как коллектив в основном женский и администрация находится в сельском местностях, в соответствии с законодательством большинство служащих администрации поселения имеет 7 часовую рабочую неделю, что удобно для женщин с маленькими детьми [9].

Морально-психологическое стимулирование.

1. Престиж муниципальной службы. Престиж профессии (от франц.— обаяние, очарование) — значимость, авторитет, уважение, влияние, которыми наделяются в обществе различные виды деятельности (профессии) [28].

Престиж муниципальной службы — необходимое условие повышения роли всего муниципального управления, так как муниципальная служба рассматривается как его часть государственной службы, связанная с реализацией целей, задач и функций государства; как деятельность по выполнению в пределах полномочий прерогатив государственной власти и управления; как «практическое и профессиональное участие граждан в осуществлении целей и функций государства посредством исполнения государственных должностей, учрежденных в государственных органах» [28].

Именно престиж и имидж муниципального служащего, еще на бессознательном уровне, либо пробуждает желание сотрудничать, либо приводит к отторжению самой мысли о таком сотрудничестве [28].

2. Ограничения муниципальной службы. Муниципальный служащий администрации поселения должен придерживаться определенных ограничений, прописанных нормативных правовых актах администрации поселения, принятых на основании федеральных и республиканских законов.

При анализе системы мотивации в администрации поселения было выявлено, что в администрации принято положение о денежном содержании муниципальных служащих. Морально-психологическое стимулирование почти отсутствует или представлены в виде ограничений, утвержденных

федеральными или республиканскими законами. Формируется благоприятный морально-психологический климат между сотрудниками и отсутствует между сотрудниками и руководителем.

2.3 Описание и анализ социологического исследования мотивации труда служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения

Для проверки выдвинутой гипотезы о том, материальные стимулы являются одними из основных факторов труда и мотивов трудовой деятельности госслужащих, нами было проведено социологическое исследование. Исследование проводилось на примере муниципальных служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения.

Для исследования мотивации труда служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения, мы использовали составленный нами опросник.

Цель исследования - анализ мотивации труда муниципальных служащих и разработка рекомендаций по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих.

Исследование проводилось в свободное от работы время, во второй половине дня. При проведении анкетирования учитывалось психологическое состояние испытуемого в данный момент, а также при необходимости индивидуальный подход.

Анкета для муниципальных служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения по выявлению мотивации труда включала в себя несколько вопросов (Приложение А).

1) Анализ исследования показал, что 82% муниципальных служащих удовлетворены своей работой (положительные ответы: «да, устраивает», «скорее да»). Работа их устраивает, что позволяет, с одной стороны, предположить широкие возможности, предоставляемые работодателям для полного удовлетворения различных потребностей. С другой стороны, это

может говорить о том, служащие не хотят повышать свой профессиональный уровень. Данная ситуация может привести к некоторому «застою» в учреждении. Однако имеется 18 % служащих, которые считают, что работа их скорее не устраивает (Рис. 8).

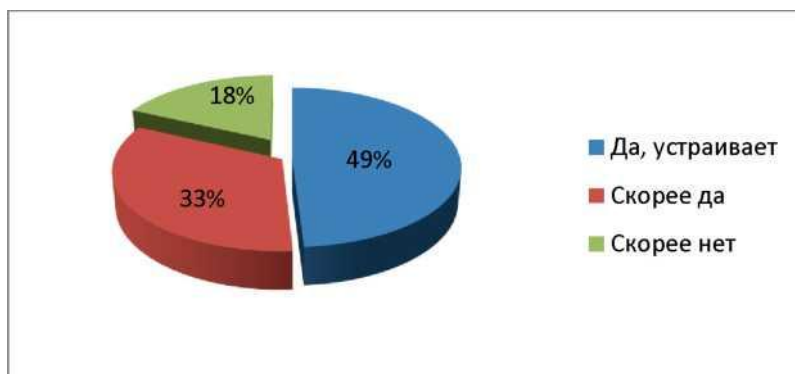


Рис. 8. к вопросу «Устраивает ли Вас Ваша работа в целом?»

2) Выявляя отношение к работе и удовлетворенность от нее, мы получили следующие данные: респонденты удовлетворены полностью на 100% режимом работы и условиями работы. Однако имеются варианты отрицательных ответов «Скорее не удовлетворен» объемом работы - 16% опрошенных, состоянием рабочего места недовольны 16% респондентов, содержательностью работы - 5% опрошенных. Таким образом, можно заключить, что муниципальных служащих удовлетворяет режим и условия работы, однако они недовольны объемами работы и состоянием рабочего места, что может сказываться на низкой производительности сотрудников и мотивации их труда. (Рис.9).

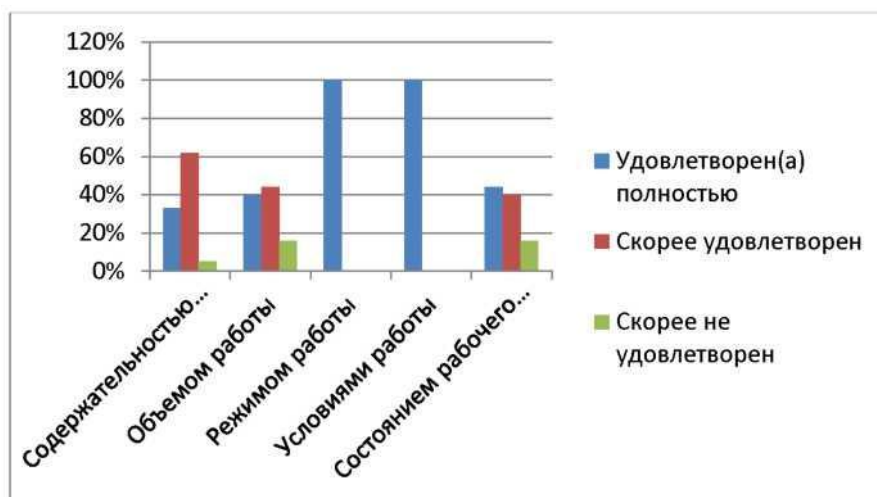


Рис. 9 - к вопросу «Насколько вы удовлетворены?»

3) Далее муниципальным служащим предлагалось оценить степень удовлетворенности некоторых факторов, которые влияют на их мотивацию труда и отметить степень удовлетворенности каждого фактора по 5-ти балльной шкале. Таким образом, респонденты удовлетворены полностью на 100% социальными гарантиями, своим общественным статусом, возможностью быть полезным обществу, отношениями с непосредственным руководителем, следовательно, это может являться высокой мотивацией труда для них. Однако, имеются варианты отрицательных ответов «Скорее не удовлетворен» возможностью карьерного роста у 18% опрошенных, повышением квалификации отмечают 11% опрошенных, оплатой труда 5% респондентов, уважением со стороны руководства, признанием руководства результатов вашего труда недовольны 5% опрошенных. Данные факторы могут снижать мотивацию труда муниципальных служащих. (Рис. 10).

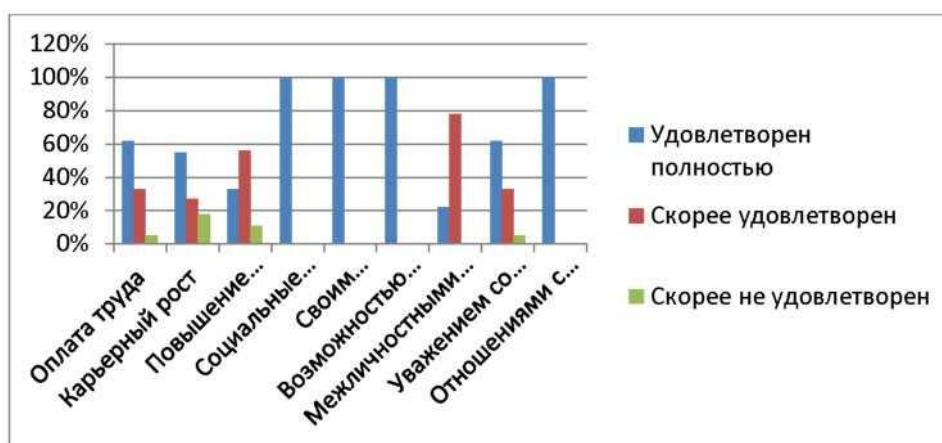


Рис. 10 - «Оцените степень удовлетворенности факторов, влияющих на мотивацию труда»

4) Определяя проблемы, которые характерны для работы муниципальных служащих, можно опять же выявить их скрытые мотивы неудовлетворенности работой. Таким образом, пять наиболее встречающихся проблем на работе муниципальных служащих: слишком большой объем работы отмечают 18% респондентов; срочные поручения, постоянная смена деятельности 16% опрошенных; частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки отмечают 13% опрошенных; «меня не устраивает размер заработной платы» считают 11% респондентов. Менее всего их

волнуют: «меня недооценивает руководство» 1% опрошенных; «мне не предлагают участвовать в программах повышения квалификации» 1% опрошенных; «отсутствие обратной связи с руководством» отмечают 2% опрошенных. (Рис. 11).

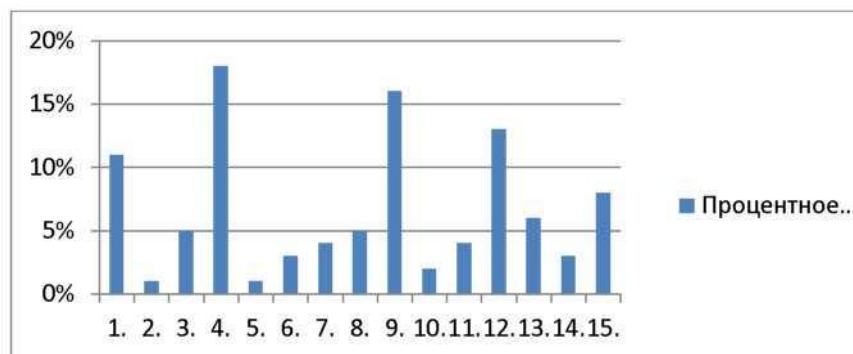


Рис. 11 - к вопросу «Проблемы, которые характерны для вашей работы»

5) Основными факторами, которые могут сделать работу привлекательной и повысить производительность труда по мнению респондентов являются (пять наиболее встречающихся выборов): повышение заработной платы отметили 20% опрошенных; возможность обучения и повышение квалификации отмечают 15% опрошенных; работа без большого напряжения, стресса важна для 13% респондентов; возможность продвижения по службе необходимо 13% опрошенных; справедливое распределение объемов работы отмечают 12% опрошенных. Таким образом, данные факторы могут быть стимулом профессионального роста и высокой производительности труда муниципальных служащих. (Рис. 12).

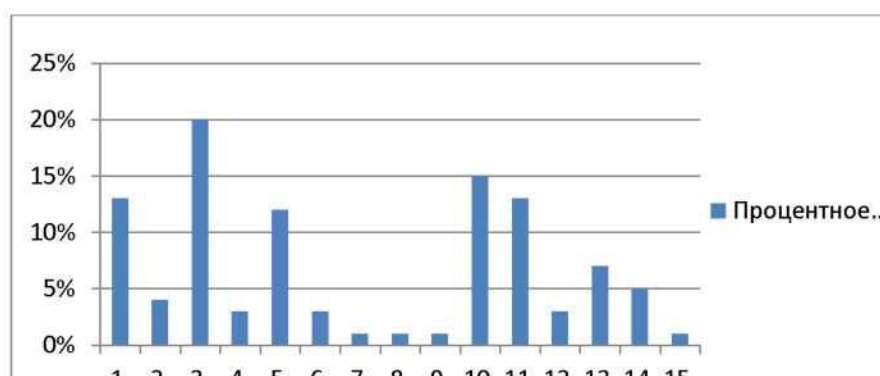


Рис. 12 - к вопросу «Факторы, которые сделают работу более привлекательной, повысят производительность труда»

6) Определяя возможные поощрения труда, муниципальные служащие Администрации Бурундуковского сельского поселения, выделяют пять основных поощрений, относящихся как к материальному, так и нематериальному стимулированию: предложение более перспективной работы, повышение на службе желают 13% опрошенных; годовой абонемент в спортзал/филармонию/драмтеатр - 11% опрошенных; оплата проезда/бензина 10% испытуемых; повышение оклада, премии хотели бы 10% респондентов; в публичном признании заслуг нуждаются 9% опрошенных. Менее всего хотели бы получить в качестве поощрений муниципальные служащие фотографию на стенде лучших работников учреждения 1% опрошенных, расширений полномочий необходимо 2% опрошенных. (Рис. 13).

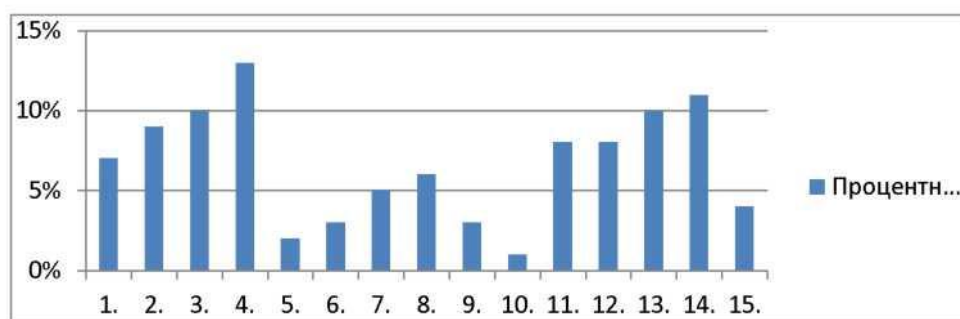


Рис. 13 - к вопросу «Список возможных поощрений, которые могут повысить производительность труда»

7) Далее респондентам были предложены характеристики работы. Выбирая пять характеристик работы, наиболее важных для испытуемых, мы выявляли их скрытые мотивы трудовой деятельности.

Таким образом, материальный вид стимулирования в работе остается одним из важнейших скрытых мотивов муниципальных служащих (высокая заработная плата - важна для 18% опрошенных, возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия отмечают 17% испытуемых), тем не менее для них также важен благоприятный психологический климат в коллективе - отмечают 18% опрошенных, возможность профессионального роста 9%

респондентов, должностного продвижения 8% опрошенных и низкую напряженность труда отмечают 8% испытуемых. (Рис. 14).

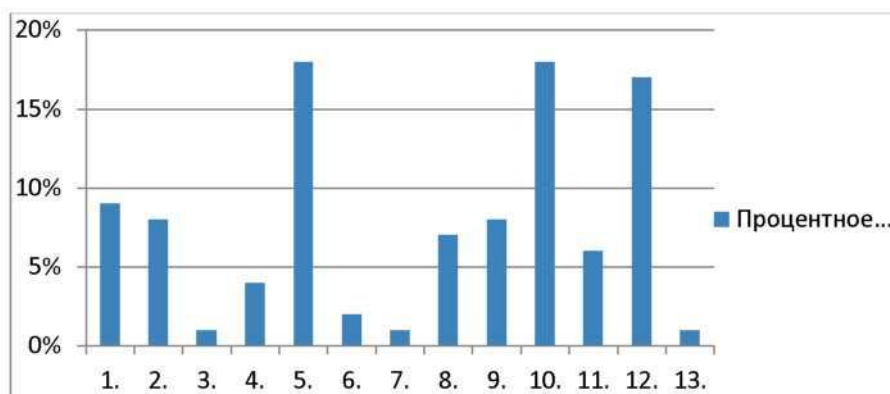


Рис. 14 - к вопросу «Отметьте, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы, 5 самых важных для Вас»

8) Анализируя данные респондентов по поводу беспокойства потерять работу, 58% служащих считают, что это их не беспокоит, 9% испытуемых все-таки боятся потерять работу. Это может свидетельствовать о том, что большинство муниципальных служащих уверены в «завтрашнем дне», в своей профессиональной деятельности, в своей мотивации труда. Процент обеспокоенных респондентов потерять работу в основном составляют молодые специалисты и служащие пенсионного и предпенсионного возраста. (Рис. 15).

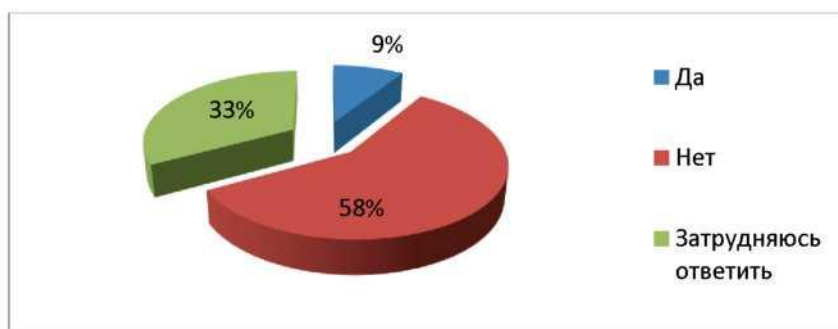


Рис. 15 - к вопросу «Испытываете ли вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?»

9) Анализируя резервы в коллективе для повышения эффективности труда, мы выяснили, что большинство испытуемых - 65% отвечают, что в коллективе «безусловно, имеются и значительные» внутренние резервы для

повышения эффективности труда, между тем 22% опрошенных затрудняются ответить на этот вопрос. (Рис. 16).

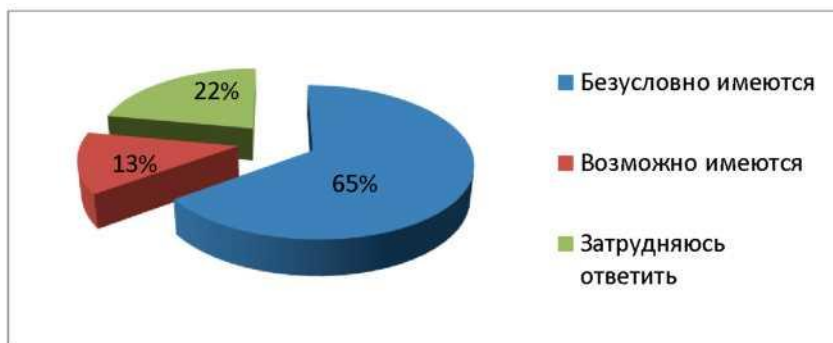


Рис. 16 - к вопросу «Имеются ли по Вашему мнению, в вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?»

10) Неиспользованные резервы испытываемые видят в неиспользовании инициативы и творческого потенциала сотрудников - 31% опрошенных, в организации труда персонала 27% опрошенных, в отсутствии у сотрудников творческой инициативы 27% опрошенных. Таким образом, неиспользованные резервы, прежде всего, зависят от самих муниципальных служащих, а не от стиля и метода управления со стороны руководства. (Рис. 17).



Рис. 17 - к вопросу «В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы?»

11) Проанализировав результативность и качество работы от взаимодействия с другими отделами в Администрации Бурундуковского сельского поселения, мы получили следующие ответы: 56% опрошенных считают, что результативность и качество их работы частично зависит от

взаимодействия с другими отделами, 33% опрошенных утверждает, что качество их работы не зависит от взаимодействия с другими отделами, 11% опрошенных затрудняются ответить. (Рис. 18).

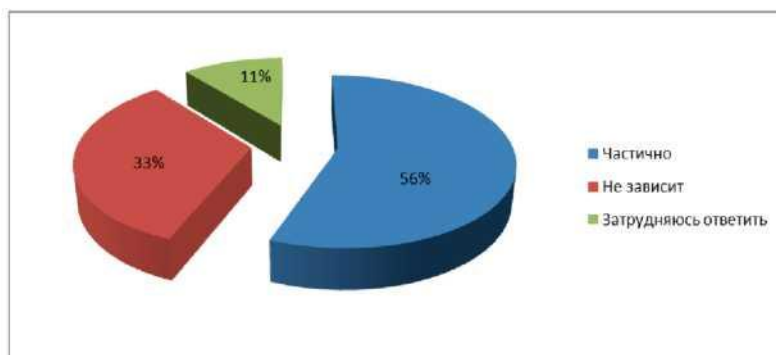


Рис. 18 - к вопросу «Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими отделами учреждения?»

12)Оценивая ближайшие планы сотрудников на ближайшие два года, можно заключить, что 78% опрошенных желают продолжать работать в той же должности, 13% респондентов желают перейти в следующую должность, 9 % опрошенных думают перейти в другую организацию. (Рис. 19).

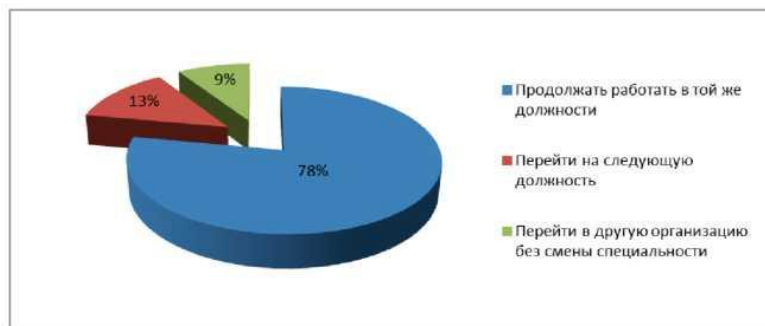


Рис. 19 - к вопросу «Каковы Ваши планы на ближайшие два года?»

Вывод по 2 главе.

Таким образом, подводя итоги вышесказанному можно заключить, что в Администрации Бурундуковского сельского поселения Администрации работает стабильный работоспособный коллектив. Большинство служащих удовлетворены своей работой, особенно их устраивает режим и условия работы, общественный статус, социальные гарантии, возможность быть полезным обществу. Однако малая часть сотрудников испытывают

недовольства от объемов работы, размера заработной платы, отсутствия карьерного роста.

Основными факторами, которые могут сделать работу привлекательной и повысить производительность труда являются: повышение заработной платы; возможность обучения и повышение квалификации; работа без большого напряжения, стресса; возможность продвижения по службе; справедливое распределение объемов работы. Таким образом, данные факторы могут быть стимулом профессионального роста и высокой производительности труда муниципальных служащих. По мнению большинства опрошенных муниципальных служащих, в коллективе имеются значительные резервы для повышения эффективности труда. Неиспользованные резервы, прежде всего, зависят от самих муниципальных служащих, а не от стиля и метода управления со стороны руководства.

Вознаграждение оказывает огромное влияние на удовлетворенность, а, следовательно, и систему мотивации сотрудников. Муниципальные служащие выделяют пять основных видов поощрений, относящихся как к материальному, так и нематериальному стимулированию: предложение более перспективной работы, повышение на службе; годовой абонемент в спортзал/филармонию/драмтеатр; оплата проезда/бензина; повышение оклада, премия; публичное признание заслуг. Скрывая за характеристиками работы, желаемые виды поощрений, респонденты лишний раз подчеркивают, что материальный вид стимулирования в работе остается одним из важнейших скрытых мотивов муниципальных служащих (высокая заработная плата, возможность улучшить свои жилищно - бытовые условия), тем не менее для них очень важен благоприятный психологический климат в коллективе, возможность профессионального роста и должностного продвижения, низкая напряженность труда. Материальное стимулирование по итогам анкетирования является ведущим. Между тем психологический климат и отсутствие перегруженности и напряженности работы в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности труда.

На основе полученных результатов, были разработаны рекомендации, по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БУРУНДУКОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

3.1 Мероприятия по повышению системы мотивации труда

Проведенный анализ социологического исследования мотивации труда муниципальных служащих показал, что коллектив муниципальных служащих Администрации Бурундуковского сельского поселения нуждается в мероприятиях по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих.

Так как удовлетворенность работой является действенным фактором работоспособности персонала и вызывает интерес управленца, то его основным действием становится: взять на контроль важные показатели, связанные с использованием персонала (сроки и объемы работы, срочность поручений, стабильность и уверенность в работе и др.). Также важными

факторами для повышения мотивации труда муниципальных служащих являются психологический климат и комфорт в коллективе, отсутствие перезагруженности на работе, текучести рабочих дел.

Таким образом, на основании проведенного социологического опроса предлагаются следующие мероприятия по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих.

Рекомендации по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих

1. Общие положения

1.1. Настоящие рекомендации предлагаются для повышения системы мотивации труда муниципальных служащих далее - рекомендации).

1.2. Рекомендации разработаны с учетом анализа социологического анкетирования, а также практики применения современных кадровых технологий по мотивации деятельности муниципальных служащих.

1.3. Правовую основу разработки рекомендаций по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих составляют Конституция Российской Федерации, Федеральный закон от 02.03.2007 №2 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», иные правовые акты Российской Федерации, Устав сельского поселения, а также муниципальные правовые акты.

1.4. Мотивация труда муниципальных служащих в данных рекомендациях определяется как совокупность внутренних и внешних факторов, которые нацеливают муниципального служащего к деятельности, направленной на достижение общих целей организации.

Система мотивации деятельности муниципальных служащих - это совокупность стимулирующих мер материального и морального содержания, которые ведут к повышению эффективности труда муниципальных служащих.

2. Основные действия по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих

2.1. Последовательность действий по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих включает в себя следующие этапы:

- исследование мнения муниципальных служащих удовлетворенностью своей работой, мотивации их труда;
- выявление на основе социологического анкетирования приоритетов эффективной деятельности и мотивации труда муниципальных служащих;
- разработка рекомендаций по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих;
- корректирование мер мотивации деятельности муниципальных служащих.

3. Методика рекомендаций по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих

3.1. Важным этапом для исследования мнения муниципальных служащих удовлетворенностью своей работой, мотивации их труда и выявлении приоритетов эффективной деятельности, является социологическое исследование.

3.2. Социологические исследования предлагается проводить ежегодно.

3.3. Социологическое исследование может быть выполнено специалистом кадровой службы.

3.4. В процессе социологического исследования изучается удовлетворенность муниципальных служащих своей работой, морально-психологический климат в коллективе, определяются ведущие мотивации муниципальных служащих, а также факторы, которые влияют на мотивы поведения муниципальных служащих в организации.

3.5. По итогам проведения социологического исследования осуществляется анализ результатов, полученных в ходе исследования, и выявляются основные приоритеты мотивации труда муниципальных служащих. Эти приоритеты могут делиться на две группы: материальные и моральные.

3.6. После того, как выяснены приоритеты, органами местного самоуправления должен быть определен комплекс мер, направленных на повышение системы мотивации труда муниципальных служащих.

3.7. Разработанный комплекс мер предлагается использовать на краткосрочный (1 год) или среднесрочный периоды (3-5 лет), поскольку приоритеты и система мотивации труда муниципальных служащих могут меняться.

3.8. Порядок разработки, согласование и утверждение данного комплекса мер должно определяться органами местного самоуправления.

3.9. Курирование действий, направленных на повышение системы мотивации труда муниципальных служащих, обеспечивается специалистом кадровой службой органа местного самоуправления.

3.9. Социологические исследования для оценки эффективности и результативности используемого комплекса мер рекомендуется проводить по итогам работы текущего календарного года.

На основании данных социологических исследований осуществляется анализ и коррекция используемого комплекса мер, либо разрабатываются новые мероприятия на следующий год.

4. Возможные меры материального стимулирования, направленные на повышение системы мотивации труда муниципальных служащих

4.1. К мерам материального стимулирования, направленных на повышение системы мотивации труда муниципальных служащих относятся:

- выплата единовременного денежного вознаграждения по результатам эффективного выполнения разовых и иных поручений муниципальными служащими;

- объявление благодарности, награждение почетной грамотой органа местного самоуправления за добросовестное выполнение муниципальным служащим должностных обязанностей, продолжительную и безупречную муниципальную службу, выполнение заданий особой важности и сложности с выплатой единовременного денежного вознаграждения;

- предоставление муниципальному служащему дополнительных гарантий, предусмотренных главой 3 (ст.13 - 22), в том числе:

- порядок и условия оплаты стоимости санаторно - курортных путевок (в соответствии с Уставом сельского поселения муниципальному служащему гарантируется оплата стоимости санаторно-курортных путевок один раз в два года в размере двух должностных окладов муниципального служащего);

- порядок и условия оплаты стоимости проезда к месту отдыха и обратно (в соответствии с Уставом муниципальному служащему гарантируется оплата стоимости проезда к месту отдыха и обратно один раз в два года в размере одного должностного оклада муниципального служащего);

- порядок и условия оплаты отдыха в летних оздоровительных лагерях детей муниципального служащего (В соответствии с Уставом муниципальному служащему гарантируется оплата отдыха в летних оздоровительных лагерях детей муниципального служащего в размере одного должностного оклада муниципального служащего на каждого ребенка в год);

- порядок и условия предоставления ежемесячной денежной выплаты за ученую степень (звание) (В соответствии с Уставом муниципальному служащему гарантируется ежемесячная денежная выплата за ученую степень (звание) по специализации муниципальной должности в размере 25 процентов должностного оклада муниципального служащего).

4.2. Реализация мер материального стимулирования осуществляется с учетом финансовых возможностей бюджетов муниципальных образований.

5. Возможные меры морального стимулирования, направленные на повышение системы мотивации труда муниципальных служащих

5.1. К мерам морального стимулирования, направленных на повышение системы мотивации труда муниципальных служащих могут относиться:

Проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий» (как внутри организации, так и между муниципальными органами);

Организация и проведение ежегодных соревновательных мероприятий между муниципальными органами Администрации по достижению лучших результатов деятельности за отчетный период;

Организация квалифицированных мероприятий и тренингов в течение года, направленных на сплочение коллектива и улучшение психологического климата, снятие эмоционального напряжения;

Проведение спортивных соревнований по волейболу, баскетболу, теннису, бегу, плаванию, футболу и т.д. с вручением наград (личных и командных дипломов, грамот, кубков);

Проведение корпоративных встреч между Администрациями районов (командные конкурсы, КВН, интеллектуальные игры, игры - квесты и др.);

Поддержание здорового образа жизни в коллективе (бесплатные абонементы для посещения бассейнов, спортивных и тренажерных залов);

Организация культурно - массового досуга (абонементы в филармонию, драматический театр и т.п.);

Поздравление с юбилеем;

Публичное поощрение без денежного вознаграждения;

Содействие продвижению по карьерной лестнице, осуществление условий для профессионального роста муниципальных служащих.

Итак, можно заключить, что предложенные рекомендации, разработанные с учетом мнения муниципальных служащих, помогут повысить систему мотивации труда муниципальных служащих. Данные рекомендации включают в себя меры морального и материального стимулирования.

Полученные результаты позволили нам сделать следующие выводы:

- Большинство служащих удовлетворены своей работой.

- На повышение мотивации труда влияют такие факторы как повышение заработной платы, возможность обучения и повышение квалификации, отсутствие психологической напряженности на работе ввиду перегруженности и текучести дел.

- Муниципальные служащие имеют значительные резервы для повышения эффективности труда. Неиспользованные резервы зависят от них самих, а не от метода управления со стороны руководства.

- Вознаграждение оказывает влияние на мотивацию муниципальных служащих. Оно может быть материальным и нематериальным.

- В течение исследования выдвинутая гипотеза подтвердилась: материальное стимулирование является ведущим в мотивации труда муниципальных служащих.

- Следовательно, систематическое и целенаправленное использование рекомендаций по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих, утвержденных на уровне муниципалитета, будет способствовать эффективной мотивации труда муниципальных служащих.

3.2 Способы материально-денежного и морально-психологического стимулирования

Чтобы повысить эффективность материально-денежного стимулирования, мы не можем изменить систему оплаты труда муниципальных служащих администрации поселения для повышения их материального благополучия. Данный метод не приведет к увеличению трудовой эффективности работника.

Предлагаем ввести гибкую систему оплаты труда. Согласно штатному расписанию, ежемесячно сотрудник получает 25% от своего должностного

оклада и не ниже данного процента. При просмотре распоряжений по личному составу, было выявлено, что на протяжении 3х лет, сотрудники администрации получали одинаковый процент премий ежемесячно [18; 20; 22], это говорит о том, что работник уверен - при любом объеме проделанной им работы он получит такую же премию, как любой другой работник. Встает вопрос: «Зачем делать большой объем работ, если величина премии будет неизменной?». Суть гибкой системы оплаты труда, будет заключаться в том, что ежемесячно будет решаться, какой процент премии от должностного оклада будет получать работник, в зависимости от проделанной работы за прошедший месяц. Данная система не будет противоречить принятому в администрации Положению о денежном содержании муниципальных служащих и будет дополнительным стимулом повысить работоспособность работника.

Морально-психологическое стимулирование:

1. Одним из способов морально-психологического стимулирования является улучшение условий труда. В администрации поселения данный метод не будет работать, в связи с тем, что в здании где находится администрация нечего улучшать. В 2014 году организация переехала из деревянного здания в более практичное, с капитальным ремонтом, кирпичное здание. У некоторых работников появились личные кабинеты, была закуплена новое оборудование и новая офисная мебель.

2. Стенгазета. Очень практичный и наглядный способ, который будет являться и доской почета, и доской для объявлений, поздравлений и т.д. Может быть реализован в двух вариантах.

- Первый вариант: в администрации поселения выделяется место для стенда, оформляется надлежащим образом. Выбирается служащий, в обязанности которого будет входить оформления, обновление информации стенгазеты. Нужно будет учитывать: когда будет обновляться газета (ежемесячно или по мере поступления информации), не будет ли в тягость сотруднику заниматься данной работой, не будет ли это занимать много

времени у сотрудника, будет ли данная работа мешать основному рабочему процессу.

- Второй вариант: вести электронную стенгазету. В первую очередь нужно будет решить в каком виде будет эта газета. На сайте Бурундуковского сельского поселения эта информация будет не уместна, ее будут видеть все, кто зайдет на данный сайт, хотя информация будет предназначена для работников администрации поселения. Присылать информацию через рабочую электронную почту тоже не практично: главная проблема - данная не будет являться рабочей и будет «засорять» электронную почту; вторая проблема - в администрации поселения едет большой поток документооборота, и данная информация может быть потеряна или не замечена. Вариант, предлагаемый администрации поселения, - это ведение закрытой группы в сети «Интернет», в частности в социальных сетях: «Вконтакте» или «Одноклассниках».

Плюсы: к данной группе будут допущено ограниченное количество лиц; ведение данной группы не нужно закреплять за специалистом, информацию будут добавлять каждый сотрудник; информация будет обновляться чаще; не будут затрачены денежные средства на покупку канцтоваров (карандашей, красок, цветных ручек, бумаги).

Однозначным и большим минусом данной идеи является отсутствие у некоторых сотрудников личных страничек в социальных сетях.

3. Еще одним способом является включение сотрудников в принятии решения. Обычно в администрациях решение принимает глава сельского поселения, и данное решение должны исполнить сотрудники именно так, каким способом решил глава поселения.

Плюсы: данный способ поможет муниципальному служащему понять, что от его решения зависит жизнь поселения, а не просто, проделывая запрограммированные операции, получать определенное количество денежных средств. При коллективном принятии коллективного решения могут открыться эффективные, менее затратные и простые способы.

Поспособствует наладить хрупкие, но немаловажные, коммуникации между руководителем и сотрудниками, что явно не хватает в данный момент.

Минусы: администрация поселения является муниципальным образованием, все действия, в основном, запрограммированы и редко встречаются ситуации, когда будет необходим «мозговой штурм», выработка стратегии, решение глобальной проблемы.

4. Усиление объединения коллектива или поднятие корпоративного духа. Предлагается проведение кооперативов к таким праздникам как: Новый год, День защитника отечества, Международный женский день, День муниципального работника. Проводить данные мероприятия не в виде корпоративных посиделок, а в виде тематических вечеринок, соревнований, активного отдыха. Совместный выезд на отдых на природу, на базы отдыха (например, катание на лыжах, сноубордов, тюбэнгах), выдвижение команды от лица администрации поселения на спортивные туристические слеты, проводимые администрацией района, районный фестиваль «Царская рыбка, ловись», проводимый на территории Бурундуковского сельского поселения и т.д. Данный способ поможет объединить существующих в коллективе неформальных объединений, и поможет «влиться» в коллектив молодых сотрудников в более неформальной обстановке.

Создание «Комнаты отдыха»

Есть пустующее помещение, задуманная при ремонте здания как «Чайная комната». Задумана данная комната для приема гостей и ведения переговоров, но все переговоры и прием гостей в данный момент проходит в кабинете главы поселения. В данное помещение приобретена мебель: два кресла, журнальный столик, шкаф. Комната просторная, светлая, но не подходит под «Комнату отдыха», в связи местоположением (находится на против кабинета главы поселения).

Из оставшихся помещений, которых занимает администрация поселения, под «Комнату отдыха» подходит «Архив» и кабинет отдела социальной сферы. У «Архива» выгодное местоположение, но при

капитальном ремонте было изначально выбрано это помещение под архив поселения, были приобретены специальные стеллажи, демонтирована железная дверь, и данный кабинет является самым холодным помещением в здании.

Следует из вышеуказанного, «Кабинет отдыха» выгоднее расположить в кабинете отдела социальной сферы, при этом отдел расположить в помещении, задуманную как «Чайную комнату».

Проект: «Комната отдыха».

Актуальность.

Люди в современном мире постоянно находятся под влиянием различных расстройств и стрессов. За рабочий день муниципальному служащему нужно обслужить несколько посетителей, следить за документооборотом, целый день работать с компьютером с несколькими электронными программами. Человек, находящийся в состоянии стресса, чаще способен пойти на конфликт. Поэтому поддержание хорошего здоровья не только физического, но и психического, - одно из важных средств профилактики стрессов. Эффективным способом избавления от стресса, усталости может быть создание в администрациях сельских поселений комнаты отдыха. Ведь чем больше человек нагружен, тем больше он нуждается в планомерном чередовании труда и отдыха.

В администрации Бурундуковского сельского поселения отсутствует комната отдыха. Это может привести к конфликтам в коллективе, ухудшение здоровья. Заболевания примут хронический и затяжной характер.

Комната отдыха поможет восстановить силы муниципальным служащим, сформирует эмоциональную стабильность, стрессоустойчивость, повысить эффективность и работоспособность работника.

Цель: восстановление и поддержание физического и психологического здоровья муниципальных служащих администрации Бурундуковского сельского поселения.

Задачи:

- Получение разрешение на реализацию проекта;
- Нахождение денежных средств на реализацию проекта;
- Закупка материалов и мебели для проведения помещения;
- Привлечение добровольцев для реализации проекта;
- Устройство в комнате антистрессовой атмосферы.

Содержательная часть.

«Комната отдыха» будет находиться на втором этаже администрации Бурундуковского сельского поселения в помещении площадью 12 кв.м. В приложении В предоставлен план расстановки мебели.

Рассчитана комната на:

- главу Бурундуковского сельского поселения;
- отдел социальной сферы администрации сельского поселения;
- финансово-учетный отдел администрации Бурундуковского сельского поселения;

Интерьер комнаты способствует определенному настрою. Здесь все должно быть подчинено отдыху, спокойствию и тишине: зеленоватый цвет стен, мягкие кресла, удобный диван, жалюзи на окнах позволяют корректировать уровень света в комнате.

В комнате будет располагаться много живых растений, чтобы пребывание казалось более естественным. Возле окна среди растений будет располагаться мини-водопад.

Для дополнительного освещения будут использоваться настенные светильники.

Сотрудник может расположиться на мягком диване либо на раскладывающихся креслах. Под звуки морского прибоя, звуков леса или просто журчания воды мини-фонтана попить чай.

Материально-техническое обеспечение.

Общая площадь комнаты составляет 12 кв.м. Помещение должно отвечать санитарным и гигиеническим требованиям, а также противопожарным требованиям.

«Комната отдыха» включает в себя:

1. Кресло-пуф - 3 шт.
2. Журнальный столик - 1 шт.
3. Диван - 1 шт.
4. Мини-фонтан - 1 шт.
5. Музыкальный центр - 1 шт.
6. Комнатные растения
7. Кулер - 1 шт.
8. Настенные светильники - 4 шт.
9. Флэш-накопитель - 1 шт.

Примеры мебели и техники приложения Г.

Планирование затрат.

Всего на реализацию проекта нужно 54 620 руб. Сумма не превышает 100 000 руб., значит проведение аукциона, согласно 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», не требуется.

Таблица 11 - Примерная смета затрат на реализацию проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Количество	Стоимость	Итого
	Приобретение материалов и оборудования			
1	Кресло- пуф	3 шт.	2 500	7 500
2	Журнальный столик	1 шт.	2 500	2 500
3	Диван	1 шт.	10 000	10 000
4	Мини-фонтан	1 шт.	10 000	10 000
5	Музыкальный центр	1 шт.	8 000	8 000
6	Кулер	1 шт.	5 200	5 200
7	Бутыль для кулера 10 л.	1 шт.	460	460
8	Настенный светильник	4 шт.	1 900	7 600
9	Флэш-накопитель	1 шт.	600	600
10	Водоэмульсионная краска для покраски стен (яблочно-зеленая) 5 л.	1 шт.	1098,00	1098,00
11	Валик для покраски	2 шт.	181,00	362,00
12	Насадки на валик	2 шт.	82,00	164,00
13	Затраты на доставку (самовывоз из Казани)	20 л.	36,80 за 1 л.	736,00
14	Затраты на пересылку	Почтовые	400	400,00

		услуги		
Итого:				54 620

Для администрации поселения сумма большая, из бюджета на создание комнаты денежные средства выделять не будут. Предлагается привлечь к созданию «Комнаты отдыха» средства спонсоров, либо личные средства сотрудником (возможна идея 50/50).

С расчетом личных средств сотрудников:

- главу Бурундуковского сельского поселения - 1 чел.;
- отдел социальной сферы администрации Бурундуковского сельского поселения - 3 чел.;
- финансово-учетный отдел администрации Бурундуковского сельского поселения - 3 чел.;

Итого: 54 620 руб. / 14 чел. = 3 901, 43 руб. с человека.

Ежемесячные затратами будут являться: затраты на электричество и отопление. Данные затраты будут входить в общие затраты на электроэнергию и отопления всего здания. Доставка воды в кулер будет производить сама администрация поселения из Святого источника Великомученика Пантелеймона целителя, находящийся не далеко от администрации поселения.

Стоимость мебели и оборудования соответствует ценам организации:

- Интернет-магазин OZON: <https://www.ozon.ru>.

Ожидаемые последствия.

Позитивные последствия.

В результате создания «Комнаты отдыха» в администрации Бурундуковского сельского поселения будет выполняться планомерное чередование труда и отдыха сотрудников администрации поселения.

У работников укрепится здоровье как физическое, так и психологическое. Сотрудники будут более стрессоустойчивы, повысится трудоспособность, улучшится эффективность труда. Люди полюбят свою работу, она не будет для них казаться рутинной, серой и однообразной.

Возможно, при создании данной «Комнаты отдыха» решиться главная проблема коллектива администрации поселения. За чашечкой чая, или кофе люди решать все недопонимания, присутствующие между отделами и руководителем. Появиться новый сплоченный коллектив, который сделает много хороших дел для администрации и жителей сельского поселения.

Негативные последствия.

- отказ главы Бурундуковского сельского поселения в реализации проекта «Комната отдыха»;
- отсутствие желания сотрудников администрации поселения спонсировать проект;
- отсутствие спонсирования в реализации проекта;
- отсутствие помощи со стороны сотрудников в реализации проекта;
- «Комната отдыха» не будет воплощать задуманные идеи, не будет иметь позитивные последствия.

Подводя итог можно сказать, в администрации Бурундуковского сельского поселения есть хорошая база для разработки эффективной системы мотивации муниципальных служащих. В главе 3 предложены мероприятия по совершенствованию существующей системы. Главный упор делается на морально-психологическое состояние сотрудников, и создание комфортного и спокойного климата в коллективе.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Многие годы работодатели задавали себе вопрос: «Как повлиять на работника, чтобы у него появилось желание прийти на работу завтра и сделать ее лучше, чем сегодня?» Одним из важных инструментов работодателя является мотивация.

Мотивация — это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних

(мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей. Мотивация бывает, как положительной, так и отрицательной.

Для рассмотрения работы системы мотивации в органах местного самоуправления было выбрано Бурундуковское сельское поселение.

Путь к эффективному управлению лежит через понимание его мотивации. Для этой цели целесообразно учитывать мнение муниципальных служащих по повышению мотивации их труда. Для этого проведено социологическое исследование на основе анкетирования и разработаны рекомендации по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих.

Проведенное исследование мотивации труда муниципальных служащих позволило доказать гипотезу нашей работы.

Результаты показали, что материальное стимулирование является ведущим фактором мотивации труда муниципальных служащих, между тем психологический климат и отсутствие перегруженности и напряженности работы в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности труда.

С первого взгляда казалось, что в администрации поселения нет структурированной системы мотивации труда муниципальных служащих. При более глубоком анализе нормативных правовых актов, оказалось, что материально-денежное стимулирование находится достаточно на высоком уровне и плохо продумано морально-психологическое стимулирование.

Для укрепления материально-денежного стимулирования было предложен метод гибкой системы оплаты труда - ежемесячно будет решаться, какой процент премии от должностного оклада будет получать работник, в зависимости от проделанной работы за прошедший месяц.

Для развития в администрации поселения морально-психологического стимулирования было предложено несколько способов:

Стенгазета. Очень практичный и наглядный способ, который будет являться и доской почета, и доской для объявлений, поздравлений и т.д.

Может быть реализован в двух вариантах: «по старинке» - выделяется место для стенда, оформляется надлежащим образом, или в электронном виде.

Включение муниципальных служащих в принятии решения.

Усиление объединения коллектива или поднятие корпоративного духа, путем тематических кооперативов, соревнований, активного отдыха.

Муниципальные служащие большую часть рабочего времени проводят за компьютерами, работая с различными программами, просматривают большое количество документов и принимают посетителей. Для сохранения как физического, так и психологического здоровья было предложено в здании администрации поселения открыть «Комнату отдыха» для сотрудников. Так же это будет одним из способов морально-психологического стимулирования.

По проекту в комнате отдыха задумана обстановка, приближенная к природным условиям. Для этого предусмотрено: удобный диван, несколько кресел-пуфов, звуки природы, воспроизведенные с помощью музыкального центра и мини-фонтана. Общая стоимость проекта составило 54 620 руб. Так как сумма для реализации большая и средства из бюджета не предусмотрены на строительство данной комнаты, было предложено два варианта решения проблемы: предлагается привлечь к созданию «Комнаты отдыха» средства спонсоров, либо личные средства сотрудником (возможна идея 50/50). Если проект будет реализоваться из собственных средств сотрудников, учитывая всех сотрудников администрации поселения, сумма для каждого сотрудника составит 3901,43 руб.

Целью работы было разработать практические рекомендации совершенствования системы труда в администрациях сельских поселений, в частности рассмотрено на примере администрации Бурундуковского сельского поселения. Приведенные примеры просты и подходят именно администрации Бурундуковского сельского поселения, но, возможно, из-за своей простоты данные предложенные мероприятия будут более эффективно воздействовать на муниципальных служащих, чем сложные проекты

стимулирования и мотивации труда, и их возьмут в пример другие сельские поселения.

Таким образом, исходя из результатов социологического исследования, были разработаны рекомендации по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих и сделаны выводы:

- своевременное исследование мнения муниципальных служащих удовлетворенностью своей работой и мотивацией труда позволяют выявить приоритеты эффективной деятельности:

- разработанные рекомендации по повышению системы мотивации труда позволяют корректировать меры мотивации деятельности муниципальных служащих.

Таким образом, наша гипотеза подтвердилась, цель данной работы была достигнута, а поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.: по сост. на 30 декабря 2008 г.// Собрание законодательств Российской Федерации. - 2009. - № 4. - Ст.445.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)

3. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016) "О муниципальной службе в Российской Федерации".

4. Федеральный закон Российской Федерации от 6.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» (ред. от 29.12.2016).

5. Федеральный закон Российской Федерации «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» от 02.05.2006 N 59-ФЗ (ред. от 03.11.2017)

Научная литература

6. Адамчук В.В., Ромашов О.В. Экономика и социология труда. М., ЮНИТИ, 2011. - 407 с.

7. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. - 2014. — № 1. - С. 50 - 52.

8. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2014. - 248 с.

9. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 с.

10. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2015.- № 7. - с. 15 - 18.

11. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебн.пособие. - М.: Интерпрессервис, 2014. - 352 с.

12. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2015. - 368 с.

13. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. - 2015. - № 11. - с.14-19.

14. Бойков В.Э. Профессиональная культура государственной службы//Социологические исследования. 1999. № 2. С. 34-40.

15. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2016. - 416 с.

16. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2014.- № 7. - С. 48- 49.
17. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2012. - 160 с.
18. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. — 2014. - №4. - с. 23 - 34.
19. Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение: Учебное пособие/ Московский Университет им. М.В. Ломоносова. - Издательство Московского Университета, 2006. - 112 с.
20. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. М., 2016. - 159 с.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. Изд. 3. -М.: Гардарики, 2015. - 528 с.
22. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: Инфра, 2008. - 288 с.
23. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2004.-№ 10. - с. 29- 31.
24. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
25. Гаудж П. Исследование мотивации персонала; Баланс Бизнес Букс - Москва, 2014. - 272 с.
26. Гончаров В.Н. Менеджмент://Учебное пособие - М.: Мисанта, 2016. - 624 с.
27. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. - 2015. - № 1. - с.169-174.
28. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2009.- 248 с.

29. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2014.- № 3. - с. 41- 44.
30. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2004.- № 2. - с. 83- 88.
31. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2014. - № 12. - с. 87 - 92.
32. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра-М; 2013. - 320 с.
33. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.
34. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 с.
35. Мерманн Э. Мотивация персонала. Харьков, Альпина, 2015. - 176 с.
36. Соломин И. Л. Экспресс-диагностика персонала; Речь - Москва, 2013. - 296 с.
37. Ужахова Л.М. Управление персоналом: учебное пособие. Тюмень: Издательство ТюмГУ. 2015, 340 с.
38. Чандлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации. Минск, Попурри, 2015 г.- 224 с.
39. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. - СПб., 2015. - 343 с.
40. Шапиро С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2014. - 224 с.
41. Эммонс Р. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. - 416 с.

АНКЕТА

«Уважаемый сотрудник! Наша анкета посвящена оценке удовлетворенности муниципальных служащих условиями и результатами работы, выявлению ведущих мотиваций труда и деятельности муниципальных служащих. Она состоит из нескольких вопросов. Номера выбранных вариантов ответов просьба обвести кружком или отметить галочкой. Заранее признательны!»

1. Устраивает ли Вас Ваша работа в целом? Выберите один вариант ответа.

1. Да, устраивает
2. Скорее да
3. Скорее нет
4. Нет, не устраивает
5. Затрудняюсь ответить

2. Насколько Вы удовлетворены (отметьте степень удовлетворенности от 1 до 5):

№ п/п	По каждой строке отметьте один вариант ответа	Удовлетворен (а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1.	Содержательностью работы	1	2	3	4	5
2.	Объемом работы	1	2	3	4	5
3.	Режимом работы	1	2	3	4	5
4.	Условиями работы (в целом)	1	2	3	4	5
5.	Состоянием рабочего места (оснащенностью, обустройством)	1	2	3	4	5

3. Оцените степень удовлетворенности факторов, влияющих на мотивацию труда (отметьте степень удовлетворенности от 1 до 5):

№	По каждой строке отметьте один вариант ответа	Удовлетворен (а) полностью	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1.	Оплатой труда	1	2	3	4	5
2.	Возможностью карьерного роста	1	2	3	4	5

3.	Возможностью повышения квалификации	1	2	3	4	5
4.	Социальными гарантиями	1	2	3	4	5
5.	Своим общественным статусом	1	2	3	4	5
6.	Возможностью быть полезным обществу	1	2	3	4	5
7.	Межличностными отношениями в коллективе	1	2	3	4	5
8.	Уважением со стороны руководства, признанием руководством результатов Вашего труда	1	2	3	4	5
9.	Отношениями с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5

4. Отметьте, пожалуйста, проблемы, которые, по Вашему мнению, характерны для Вашей работы. (Выберите 5 вариантов ответов)

1. Меня не устраивает размер заработной платы
 2. Меня недооценивает руководство
 3. Меня никак не поощряют за хорошо выполненную работу
 4. У меня слишком большой объем работы
 5. Мне не предлагают участвовать в программах повышения квалификации
 6. Недостаток информации по направлению профессиональной деятельности
 7. Меня давно не повышали в должности
 8. Противоречивые указания руководства
 9. Срочные поручения, постоянная смена деятельности, невозможность сосредоточиться
 10. Отсутствие обратной связи с руководством
 11. Отсутствие обратной связи с коллегами
 12. Частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки
 13. Постоянное решение «чужих проблем» (выполнение работы за других)
 14. У нас в коллективе плохая психологическая атмосфера
 15. Затрудняюсь ответить
5. Отметьте, пожалуйста, факторы, которые на Ваш взгляд сделают Вашу работу более привлекательной, повысят Вашу производительность труда? (выберите 5 вариантов ответов)
1. Возможность продвижения по службе
 2. Оплата труда по результатам (дифференцированная заработная плата)
 3. Повышение заработной платы
 4. Гибкий график работы
 5. Справедливое распределение объемов работы
 6. Признание и одобрение со стороны руководства хорошо выполненной работы
 7. Возможность выполнять работу, которая создает условия для обучения и заставляет развивать (совершенствовать) свои способности
 8. Возможность выполнять сложную и ответственную работу
 9. Возможность выполнять работу, позволяющую думать самостоятельно
 10. Возможность обучения и повышения квалификации
 11. Работа без большого напряжения, стресса
 12. Хорошие отношения с коллегами по работе

13. Хорошие отношения с непосредственным начальником
 14. Хорошие отношения с подчиненными
 15. Затрудняюсь ответить
6. Прочитайте список возможных поощрений и отметьте, пожалуйста, те, которые, по Вашему мнению, наиболее характерны и необходимы для Вас и могут повысить Вашу производительность труда. (Выберите 5 вариантов ответов)
1. Похвала, благодарность руководителя
 2. Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)
 3. Повышение оклада, премия
 4. Предложение более перспективной работы, повышение по службе
 5. Расширение полномочий
 6. Улучшений условий работы
 7. Предоставление возможности коллективного неформального отдыха
 8. Отгул, дополнительный отпуск
 9. Направление на учебу, в престижную командировку, повышение квалификации
 10. Фотография на стенде лучших работников учреждения
 11. Страхование жизни, дополнительная медицинская страховка
 12. Оплата питания
 13. Оплата проезда/бензина
 14. Годовой абонемент в спортивный зал/филармонию/драмтеатр
 15. Гибкий рабочий график
7. Отметьте, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы, 5 самых важных для Вас.
1. Возможность профессионального роста
 2. Возможность должностного продвижения
 3. Разнообразие работы
 4. Сложность работы
 5. Высокая заработная плата
 6. Самостоятельность в выполнении работ
 7. Престиж профессии
 8. Благоприятные условия труда
 9. Низкая напряженность труда
 10. Благоприятный психологический климат
 11. Возможность общения в процессе работы
 12. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия
 13. Участие в управлении компанией
8. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?
- 1) Да
 - 2) Нет
 - 3) Затрудняюсь ответить
 - 4) Другое
9. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?
- 1) Безусловно имеются и значительные
 - 2) Возможно имеются незначительные
 - 3) Все резервы использованы
 - 4) Затрудняюсь ответить
10. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы?
- 1) В организации труда персонала
 - 2) В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
 - 3) В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
 - 4) В качестве страховых услуг

5) В стиле и методах управления персоналом

6) Другое

11. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими отделами учреждения?

1) Полностью

2) Частично

3) Не зависит

4) Затрудняюсь ответить

12. Каковы Ваши планы на ближайшие 2 года?

1) Продолжать работать в той же должности

2) Перейти на следующую должность

3) Перейти работать в другое структурное подразделение

4) Перейти в другую организацию без смены специальности

5) Перейти в другую организацию со сменой специальности

В заключение, ответьте, пожалуйста, немного о себе:

13. Ваш пол?

1. Мужской

2. Женский

14. Ваш возраст? (число полных лет) _____

15. Ваш стаж муниципальной (государственной) службы?
(число полных лет) _____

16. Ваше образование?

1. Высшее

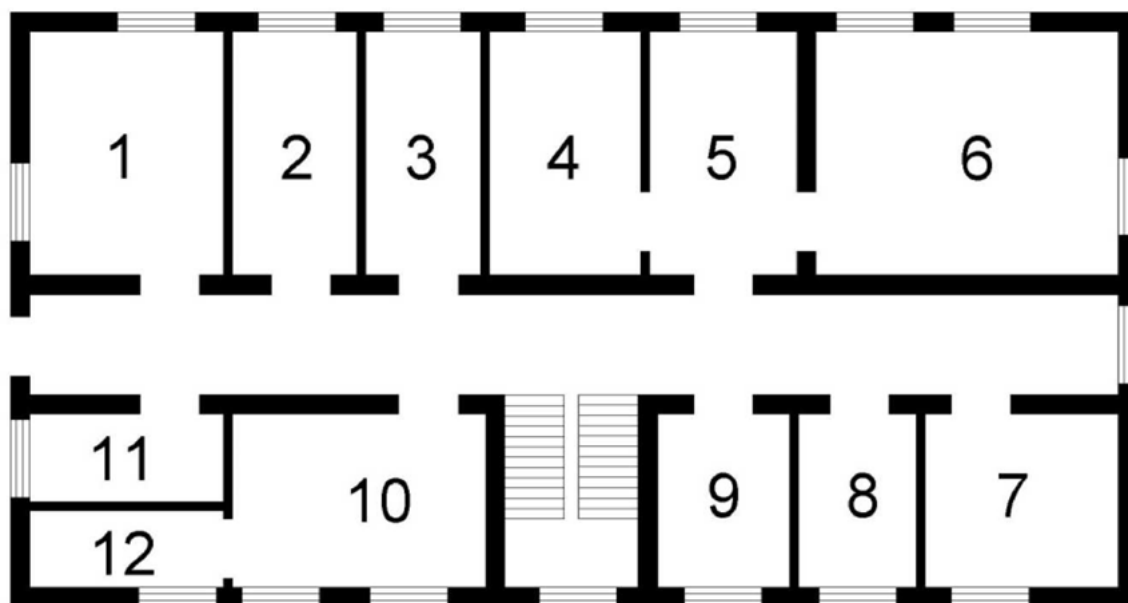
2. Неоконченное высшее

3. Среднее специальное и ниже

Спасибо за сотрудничество!

План администрации сельского поселения

2 этаж



Обозначения:

1. Кабинет кружковой работы;
- 3 Кабинет отдела социальной сферы администрации сельского поселения;
4. Чайная комната;
5. Приемная;
6. Кабинет главы сельского поселения;
7. Архив;
8. Кабинет ведущего специалиста по имуществу, землеустройству и градостроительству финансово-учетного отдела;
9. Кабинет участкового уполномоченного полиции;
10. Бухгалтерия;
11. Туалет;
12. Подсобное помещение.

Аннотация к выпускной квалифицированной работе бакалавра

Сафиуллиной Рузили Рафилевны

на тему «Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих в
Исполнительном комитете Бурундуковского сельского поселения
Кайбицкого муниципального района Республики Татарстан»

Целью выпускной квалификационной работы изучить мотивацию трудовой деятельности государственных служащих (на примере Администрации Бурундуковского сельского поселения). Выпускная квалификационная содержит введение, три главы, выводы и предложения, список литературы. Достижение поставленной цели и проверка выдвинутой гипотезы обусловили постановку следующих задач:

1. Раскрыть содержание понятия «мотивация»;
2. Изучить особенности мотивации муниципальных служащих;
3. Проанализировать мотивацию труда муниципальных служащих;
4. Разработать рекомендации по повышению системы мотивации труда муниципальных служащих.

Объектом исследования является мотивационная сфера государственных служащих.

В выводах и предложениях сформулированы основные результаты выпускной квалификационной работы.

Annotation to the graduate qualified work of the bachelor
Safiullina Ruzily Rafilevny
on the theme “Motivation of labor activity of municipal employees in the
Executive Committee of the Burunduk rural settlement of the Kaibitsky municipal
district of the Republic of Tatarstan”

The purpose of the final qualifying work is to study the motivation of the labor activity of civil servants (using the example of the Administration of the Burundukovskiy rural settlement).

The final qualification contains an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references. Achieving the goal and testing the hypothesis put forward the formulation of the following tasks:

1. Expand the content of the concept of "motivation";
2. To study the features of the motivation of municipal employees;
3. To analyze the motivation of labor of municipal employees;
4. Develop recommendations for improving the system of labor motivation of municipal employees.

The object of the research is the motivational sphere of civil servants.

The conclusions and proposals formulated the main results of final qualifying work.

ИНСТРУКЦИЯ
по охране и безопасности труда для специалиста Исполнительного
комитета Бурундуковского сельского поселения Кайбицкого
муниципального района РТ

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста муниципальной службы допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж.

Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Специалист муниципальной службы обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста муниципальной службы возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с

включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объеме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

Физическая культура в организации

Физическая культура в организации – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду специалистов муниципальной службы, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха специалистов муниципальной службы учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе специалистов имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Культура делового общения

В целях повышения деловой репутации «Исполнительного комитета Бурундуковского сельского поселения Кайбицкого муниципального района РТ» и его сотрудников и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

Типовой кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих.

Перечень документов Исполнительного комитета Бурундуковского сельского поселения Кайбицкого муниципального района РТ и ее структурных подразделений, составляющих служебную тайну (документов ограниченного распространения). В Типовом кодексе этики и служебного поведения муниципальных служащих, которого придерживаются в своей деятельности муниципальные служащие Исполнительного комитета Бурундуковского сельского поселения Кайбицкого муниципального района РТ, говорится, о том, что муниципальный служащий обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или которая стала ему известна в связи с исполнением им должностных обязанностей.

Документация по организационно-нормативному регулированию деятельности Исполнительного комитета Бурундуковского сельского поселения Кайбицкого муниципального района РТ: Устав муниципального образования; структура Администрации; штатное расписание; положения об отделах и комиссиях; должностные инструкции; Положение о Муниципальном учреждении "Администрация Исполнительного комитета

Бурундуковского сельского поселения Кайбицкого муниципального района РТ.

О порядке уведомления главы Исполнительного комитета Бурундуковского сельского поселения Кайбицкого муниципального района РТ о фактах обращения в целях склонения сотрудников Администрации (муниципального служащего) к совершению коррупционных правонарушений.

Административные регламенты предоставления (исполнения) муниципальных услуг (функций).

В соответствии с регламентом работа с запросами граждан и организаций осуществляется на основании ФЗ «О порядке рассмотрения обращения граждан Российской Федерации». Порядок обжалования действий установлен Федеральным законом от 02.05.2006 года №59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».