

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 экономики и информационных технологий

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

_____ Газетдинов М.Х.
«20» июня 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Пути совершенствования стимулирования труда
муниципальных служащих Российской Федерации на примере
Исполнительного комитета Норминского сельского поселения
Балтасинского муниципального района Республики Татарстан**

Обучающийся: Хисамутдинов Рузель Рустамович

Руководитель:
к.э.н., доцент Гатина Фариды Фаргатовна

Рецензент:
к.э.н., Хисматуллин Марсель Мансурович

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 экономики и информационных технологий

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Газетдинов М.Х.
«20» мая 2017 г.

ЗАДАНИЕ на выпускную квалификационную работу

Хисамутдинов Рузель Рустамович

1. Тема работы Пути совершенствования стимулирования труда
муниципальных служащих Российской Федерации на примере
Исполнительного комитета Норминского сельского поселения Балтасинского
Муниципального района Республики Татарстан

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «24» мая 2019г.

3. Исходные данные к работе: специальная и периодическая литература,
материалы Федеральной службы государственной службы РФ, Министерства
сельского хозяйства и продовольствия РТ, 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 основы
стимулирования труда муниципальных служащих; роль и значение
стимулирования труда; механизмы мотивации и стимулирования труда в
сфере муниципального управления; исследование стимулирования труда
муниципальных служащих в Норминском сельском поселении Балтасинского
муниципального района РТ; краткая характеристика Исполнительного
комитета Норминского сельского поселения Балтасинского муниципального
района РТ; анализ системы стимулирования труда; основные направления

совершенствования стимулирования труда муниципальных служащих
Норминского сельского поселения Балтасинского муниципального района РТ;
система мер, направленных на повышение эффективности мотивации труда;
эффективность от мероприятий по совершенствованию системы
стимулирования труда

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«20» мая 2017г.

Руководитель

Гатина Ф.Ф.

Задание принял к исполнению

Хисамутдинов Р.Р.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	04.06.18	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	04.06.18	
1.1. Роль и значение стимулирования труда		
1.2. Механизмы мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления		
2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В НОРМИНСКОМ СЕЛЬСКОМ ПОСЕЛЕНИИ БАЛТАСИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ	10.09.18	
2.1. Краткая характеристика Исполнительного комитета Норминского сельского поселения Балтасинского муниципального района РТ		
2.2. Анализ системы стимулирования труда		
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ НОРМИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БАЛТАСИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ	13.05.19	
3.1. Система мер, направленных на повышение эффективности мотивации труда		
3.2. Эффективность от мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда		
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	20.05.19	
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ		
ПРИЛОЖЕНИЯ		

Обучающийся

Хисамутдинов Р.Р.

Руководитель

Гатина Ф.Ф.

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра на тему:
«Пути совершенствования стимулирования труда муниципальных служащих
Российской Федерации на примере Исполнительного комитета Норминского
сельского поселения Балтасинского муниципального района Республики
Татарстан»

Работа включает: 67 страниц, 10 таблиц, 10 рисунков, 1 приложение,
использованных источников – 39.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, муниципальное образование, управление, муниципальная служба, государственная служба.

Предмет исследования - процесс стимулирования труда муниципальных служащих..

Цель работы - разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования трудовой активности муниципальных служащих в Норминском сельском поселении Балтасинского района РТ.

Теоретическое исследование проводилось методом анализа литературы и нормативных источников. Прикладное исследование - методом опроса, анкетирования, SWOT-анализа и др.

Реализация проектов позволит углубить понимание основных закономерностей комплексной оценки персонала организации. экспертной оценки в частности и увеличит возможность достижения необходимой степени надежности и достоверности результатов оценки.

Студент

Хисамутдинов Р.Р.

Научный руководитель

Гатина Ф.Ф.

Annotation to the final qualification work of the bachelor on the topic:

«Ways to improve the labor incentives of municipal employees of the Russian Federation on the example of the Executive Committee of the Norminsky rural settlement of the Baltasinsky municipal district of the Republic of Tatarstan»

Work includes: 67 pages, 10 tables, 10 figures, 1 annex, references used - 39.

Keywords: motivation, stimulation, municipality, management, municipal service, public service.

The subject of the research is the process of stimulating labor of municipal employees ..

The purpose of the work is to develop proposals for improving the system of stimulating labor activity of municipal employees in the Norminsky rural settlement of the Baltasinsky district of the Republic of Tatarstan.

The theoretical study was carried out by analyzing the literature and regulatory sources. Applied research - by survey, questionnaire, SWOT-analysis, etc.

The implementation of the projects will allow to deepen the understanding of the basic laws of the integrated assessment of the organization's personnel. expert evaluation in particular and will increase the possibility of achieving the required degree of reliability and reliability of the evaluation results.

Student

Khisamutdinov R.R.

Scientific director

Gatina F.F.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	12
1.1.Роль и значение стимулирования труда	12
1.2.Механизмы мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления.....	21
2.ИССЛЕДОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В НОРМИНСКОМ СЕЛЬСКОМ ПОСЕЛЕНИИ БАЛТАСИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ	28
2.1.Краткая характеристика Исполнительного комитета Норминского сельского поселения Балтасинского муниципального района РТ	28
2.2.Анализ системы стимулирования труда.....	35
3.ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ НОРМИНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БАЛТАСИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ.....	46
3.1.Система мер, направленных на повышение эффективности мотивации труда	46
3.2.Эффективность от мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	8

ВВЕДЕНИЕ

Значимым условием эффективного решения стоящих перед современным окружением вопросов и укрепления российской государственности представляется усовершенствование системы управления муниципальной службы. Усовершенствование функционирования муниципальной службы во многом сопряжено с использованием результативных управленческих технологий, в том числе технологий мотивации и стимулирования труда. Управление мотивацией муниципальных служащих считается основным средством предоставления рационального применения ресурсов, улучшения существующего кадрового состава. Главной целью мотивации считается приобретение наибольшей отдачи от применения существующих кадровых ресурсов, тем самым увеличивая эффективность от деятельности органов муниципальной службы

Муниципальная служба считается одним из основных элементов государственного управления. В этой области занято колоссальное число людей нашего государства, публичная деятельность которых в интересах общества обязана быть высококвалифицированной и получать высочайшие достижения. От того, как реализуется государственная кадровая политика и организуется управление персоналом зависит система мотивации и стимулирования труда внутри муниципальных структур, находится в зависимости государственный престиж, авторитет муниципальных служащих, результативность расходов на государственное и муниципальное управление.

На сегодняшний день проблемы мотивации персонала в муниципальных организациях считаются весьма актуальными, потому что от того как четко разработаны системы мотивации находятся в зависимости итоги организационной деятельности. Мотивация трудовой деятельности захватывает одно из основных мест в управлении персоналом в муниципальных учреждениях. Перемена содержания труда в обстоятельствах современной экономики и социальных ожиданий сотрудников сферы услуг

увеличило роль мотивации как одной из главных функций кадрового менеджмента. Эффективная деятельность каждой организации находится в зависимости от качественной и результативной работы её персонала. По этой причине проблемы мотивации муниципальных служащих зачастую становятся объектом многочисленных исследований и считаются основными в построении управленческого процесса в муниципальных учреждениях

Разработка и практическое использование новых мотивационных систем напрямую в государственных учреждениях, дают возможность привлекать в большей степени новых высококвалифицированных экспертов, способных управлять как небольшими, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно на индивидуальное мотивирование в согласовании с количеством и качеством труда сотрудника.

Актуальность работы обуславливается крайне сложным процессом исследования оптимальной системы мотивации и стимулирования труда служащих на муниципальном уровне, потому что попытки приспособить классические теории мотивации к истинным обстоятельствам деятельности муниципальных служащих на сегодняшний день не систематизированы, тем самым усложняется применение технологий и способов мотивации. Трудность фактического внедрения системы мотивации персонала обуславливается слабой изученностью особенностей мотивационных аспектов сотрудников, занятых на муниципальной службе

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке предложений по совершенствованию системы стимулирования трудовой активности муниципальных служащих в Норминском сельском поселении Балтасинского района РТ.

Исходя из вышеуказанной цели, можно определить конкретные задачи исследования:

—рассмотреть роль и значение стимулирования труда муниципальных служащих,

—выявить особенности мотивации служащих в системе муниципального управления,

—изучить механизмы мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления,

—исследовать систему стимулирования труда в Исполнительном комитете Балтасинского муниципального района РТ,

—разработать основные направления повышения мотивации труда сотрудников Исполнительного комитета Балтасинского муниципального района РТ.

Объектом исследования является Исполнительный комитет Балтасинского муниципального района РТ. Предметом исследования является процесс стимулирования труда муниципальных служащих.

Теоретической и методологической базой для исследования послужили труды классиков отечественной и зарубежной науки в области государственного и муниципального управления по вопросам стимулирования трудовой активности муниципальных служащих. Таких как Варданян И. С., Виханский О. С., Волнухина Е.Г., Казначевская Г.Б., Ревенков А.В., Тимофеев А.А., Хахалин А. В., Шапиро С.А., Шеремет Н.К. и др.

Информационной базой выпускной квалификационной работы стали законодательные и нормативные акты Российской Федерации, монографии и публикации в общероссийских периодических изданиях, материалы бухгалтерской отчётности и различные методические источники.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что материалы выпускной работы могут быть использованы в преподавании курса «Государственное и муниципальное управление» в высших и средних учебных заведениях страны. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда муниципальных служащих в системе управления персоналом Исполнительного комитета Балтасинского муниципального

района. Выводы и предложения могут быть использованы при разработке теоретических основ планирования стимулирования труда в государственных учреждениях РФ.

При проведении данного исследования были использованы следующие приемы и методы:

- сравнительный анализ;
- системный анализ;
- метод группировки и статистической обработки информации;
- метод прогнозирования.

Структурно работа состоит из введения, 3х глав, заключения и списка использованных источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1. Роль и значение стимулирования труда

Человеческие ресурсы представляют собой людей, которые как создают, так и потребляют услуги и материальные блага. Люди же в своих духовных и материальных потребностях далеко не одинаковы. Это обусловлено многими психофизиологическими, социальными и другими качествами.

При усиленном развитии экономики должно быть эффективное функционирование механизма хозяйствования, при котором интересы экономики и человека обязательно соблюдались. С начала 70-х гг. нынешнего столетия во всем мире не случайно утверждается идея «гуманизации» экономики [29, с. 163]

Желание и стремление работника реализовывать трудовую работу считаются одними из главных условий успеха функционирования компании. Подход к результативному управлению персоналом протекает посредством понимания его мотивации.

С одной стороны, мотивация – это совокупность, система мотивов, эмоций, желаний и условий, а с иной стороны, – это процесс стимулирования к трудовой деятельности, побуждения работника к возможности действовать, использовать мотивы [36, с. 193]

Поведение сотрудника в ходе трудовой деятельности можно записать следующим образом:

$$V = f (M \times F), \quad (1)$$

где V – поведение работника;

M - мотивация;

F - способности

Следовательно, поведение сотрудника – это функция 2-ух характеристик: его мотивации и способностей [5, с. 32].

Таким образом, действенное управление поведением сотрудников подразумевает такое влияние на эти сомножители, чтобы они имели положительное значение. А это запрашивает понимание сути и знания механизма мотивации и стимулирования для управления отношением к труду.

Остановимся на этих нюансах более подробно. В литературе по данному вопросу приводятся разные определения термина «мотивация». Подобное разделение обуславливается, в основном, принадлежностью специалиста к той либо другой сфере научных знаний [24, с. 120].

Так, в системе управления мотивирование рассматривается как процедура побуждения себя и остальных к работе для достижения личных целей, а также целей компании [12, с. 153]. Матушкин Е.В., при анализе мотивации с точки зрения науки управления, обуславливает это понятие, как основную и наитруднейшую функцию управления, содержащуюся в побуждении сотрудников к продуктивной работе с помощью внешних и внутренних обстоятельств с целью достижения целей компании и удовлетворения личных потребностей [23, с. 57].

Для психологов мотивирование рассматривается как процедура, устанавливающая энергетическую сторону и нацеленность поведения человека, принуждающая его вести себя в какой-то определенной ситуации конкретным образом [21, с. 164].

Мотив – это побудительный фактор, стимулированный увлечениями и потребностями индивидуума, удовлетворенность которых достигается путем получения благ, представляющих жизненную необходимость, с минимальными моральными и материальными издержками [14, с. 83]. Применительно к трудовой деятельности, мотив создается только лишь в том случае, если она считается одной с главных возможностей получения блага, требуемого для удовлетворения появившейся необходимости.

Следовательно, мотивация – это одна из функций управления производством, процедура побуждения работника к интенсивной трудовой

деятельности при содействии совокупности мотивов (пристрастий, желаний, условий, эмоций и др.) и учета потребностей работника.

Поведение персонала, как правило, создается не одним, а целым рядом мотивов, при этом аргументы могут быть в определенном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение работника. Процедура мотивации и стимулирования представлена в приложении А.

Содержание мотивации крайне многообразно. Оно располагается в зависимости, в первую очередь, от интересов лица, его нужд, потенциалов стимулирования.

Процесс мотивации весьма сложный и неоднозначный. Мотивация, осматриваемая как процесс, на теоретическом уровне может быть показана в виде 6 следующих 1 за иной стадий. Безусловно, подобное рассмотрение процесса носит довольно относительный вид, так как в настоящей жизни отсутствует столь точного разделения стадий и нет обособленных процессов мотивации (рисунок 1.1) [6, с. 4]

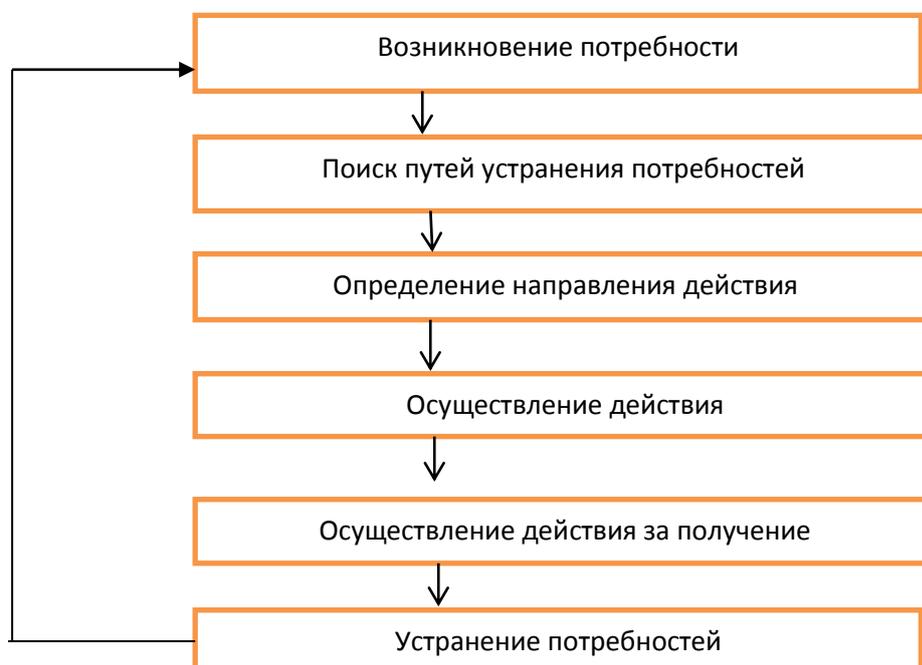


Рисунок 1 -Мотивационный процесс [6]

Следовательно, основная цель руководителя - сформировать либо активировать те потребности персонала, которые могут быть удовлетворены

в рамках системы управления компании. Результативное управление персоналом подразумевает слаженное сочетание стимулов, мотивов и удовлетворения потребностей сотрудников, посредством воздействия на сущность разных этапов процесса мотивации

Процедура реализации предприятием мотивации работников приобрело название процесс стимулирования. При этом поощрение трудовой активности эффективно только в том случае, когда управление может достичь и сберечь тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования состоит не в том, чтобы стимулировать работника трудиться, а в том, чтобы разбудить у него стремление осуществлять лучше то, что установлено трудовыми взаимоотношениями [8, с. 313].

Стимулирование трудовой активности – это, в первую очередь, внешнее желание, часть трудовой ситуации, оказывающее огромное воздействие на поведение лица в сфере трудовой деятельности, материальная оболочка мотивации персонала. В то же время оно несет в себе и нематериальную нагрузку, разрешающую работнику реализовывать себя как человек и работника одновременно. Следовательно, возможно выделить такие основные функции стимулирования, как:

- 1) экономическая,
- 2) моральная,
- 3) социальная.

Экономическая выражается, в первую очередь, в том, что стимулирование работы содействует повышению эффективности производства, что выражается в повышении производительности труда и качества продукта.

Моральная функция заключается в том, что поощрение предоставляет вероятность формировать интенсивную жизненную позицию, высоконравственную общественную атмосферу, улучшать положительные традиции, а кроме того опыт работников.

Социальная функция стимулирования способствует более определенному установлению социального статуса работника с помощью принятия конкретных форм стимулирования для каждого социального уровня, развитию социальной структуры общества с помощью различного уровня доходов, что в значительной степени пребывает в зависимости от воздействия стимулов на различных людей [7, с. 53]

Организационная форма стимулирующего воздействия на сотрудника представлена в табл. 1

Таблица 1 - Организационная форма воздействия на работника [31]

Тип воздействия	Непосредственное воздействие, постановка задачи, создание стимулирующей ситуации
Характеристика воздействия	Долговременное и краткосрочное, периодически повторяющееся и разовое, единичное, стратегическое (перспективное) и тактическое (текущее)
Методы выработки воздействия	Единоличные, коллегиальные, коллективные

Выделяют 4 главные формы действия стимулов (рис. 2)

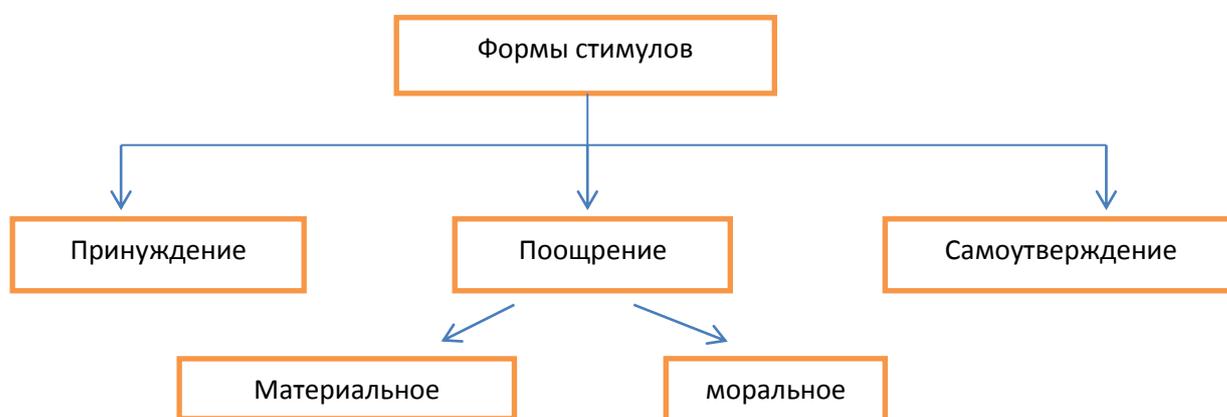


Рисунок 2 - Основные формы действия стимулов [26]

Проанализируем формы стимулов подробнее.

1. Принуждение. В демократическом мире в компаниях используются административные методы принуждения: это замечания, выговоры, переводы на прочие должности, переносы отпуска и сокращение с

работы.

2. Материальное поощрение. В данную категорию причисляются стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за итоги работы, премии от дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на получение машины или мебели, займы на стройку жилья и пр.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение внутренних и нравственных нужд человека: это признательность, почетная грамота, доска почета, почетное звание, ученая степень, опубликование в журнале, государственная награда и др.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы лица, побуждающие его к достижению определенных целей без непосредственного внешнего одобрения (результат наиболее значительного положения, написание диссертации, издание книги, съемка фильма, получение дополнительного образования и др.) [34, с. 104]

Главной проблемой управления кадрами в органах муниципальной власти считается ориентация работников на достижение целей муниципальных учреждений, приобретение от них максимальной эффективности. Причины, по которым человек дает работе максимум усилий, весьма многообразны. Мотивация устанавливает побудительный выбор муниципальными предназначающимися разных видов поведения и становится одним из основных компонентов управления. В случае если принимать во внимание, что стимулирует человека к поступкам, к чему он стремится, возможно построить управление трудовой работой муниципального служащего таким образом, что он станет осуществлять собственные обязанности лучшим способом. В связи с этим изучим основные определения, основные положения теории мотивации, цели управления мотивацией, структуру процесса мотивации, взаимосвязь мотивации с другими элементами системы управления персоналом, а также модели управления мотивацией

персонал [10, с. 241]

Органы муниципальной власти не могут работать в отсутствие работников, которые обеспечивают их работу, т.е. в отсутствие чиновников. В органах государственной власти это государственные служащие, в местных органах власти - муниципальные служащие. Вид работы муниципальных служащих обладает публичным значением, и урегулирование их трудовой деятельности выделяется конкретной особенностью.

Определение понятия муниципальной службы предоставлено в ФЗ №25 «О муниципальной службе» [2], где указывается, что это профессиональная деятельность работающих граждан, которая производится на стабильной основе в определенных должностях муниципальной службы, которые заменяются посредством заключения необходимого трудового договора (либо договора). Зачастую к муниципальным служащим причисляют депутатов представительных органов муниципальных образований, членов местного самоуправления (выборные органы), разных выборных должностных лиц в местном самоуправлении. Но напрямую в Законе 25-ФЗ [2] определено, что данные лица не считаются муниципальными служащими, они причисляются к лицам, заменяющим муниципальные должности, и действие указанного Закона их не касается.

Должность муниципальной службы - это должность в избранном органе местного самоуправления с некоторым определенным диапазоном обязанностей по полному исполнению полномочий этих органов, аппарате избирательной комиссии муниципального образования. А муниципальный служащий - это уроженец, выполняющий прямые обязанности по указанной должности муниципальной службы за конкретное денежное вознаграждение, которое платится за счет материальных средств местного бюджета [16, с. 47].

Мотивация персонала в системе управления предполагает собою процедуру, которая гарантирует постоянное исполнение работниками желаемых действий с целью увеличения итогов работы. Главная задача,

которую нужно ставить перед организацией, это привлечь в процесс внедрения управления работниками как можно наибольшее количество работников. При этом, мотивация персонала обязана гарантировать добровольное привлечение сотрудников, а не административное.

Мотивация труда муниципальных служащих - это особенная, еще до конца не исследованная область мотивации сотрудников. Она обладает собственной спецификой и особенностью. Государственных служащих мотивировать к результативному труду практически невозможно, потому что в настоящий период снижена значимость представителей власти в обществе [20, с. 20].

Бытует такая позиция, что один государственный работник в работе всего аппарата не способен совершить ровным счетом ничего. Непосредственно по этой причине сотрудники этой структуры опускают руки, становятся пассивными в собственной работе. Зарботная плата тут точно фиксирована. Приобрести сумму более той, что определена законодательством, в месяц попросту невозможно. 1-ое увеличение оклада прослеживается уже после испытательного срока, затем, по прошествии 1го года работы, затем - через 5 лет. Ждать увеличения зарплаты между данными временными сроками не требуется. Редкий случай составляют плановый рост зарботных плат уже после нового года. По этой причине мотивировать работников к результативному труду через премии либо роста зарботной платы нельзя. Непостоянность сотрудников тут не прослеживается, потому что деятельность предоставляет обязательства предстоящего дня. Данное делает почти невозможным стремительный рост молодых специалистов по карьерной лестнице. Эта структура построения должностной карьеры и система оплаты труда устанавливает специфику мотивации муниципальных служащих.

Люди не оставляют рабочие места муниципальной службы, потому что компании и организации города могут закрыться, совершенствоваться, а

администрации были, есть и будут в абсолютно всех регионах Российской Федерации.

Сущность мотивации в системе муниципального управления служащими состоит в том, что процесс мотивации и стимулирования направлен на активизацию трудового коллектива и каждого сотрудника муниципального учреждения для того, чтобы побудить их эффективно трудиться для достижения единых целей [27, с. 40].

В качестве стимулов выступают такие факторы как: повышение зарплаты, выражение благодарности со стороны руководства, создание комфортных условий труда. Материальное вознаграждение неспособно полностью обеспечить человеку весь спектр необходимых ему поощрений. Многие сотрудники заинтересованы в информировании их о положительных результатах работы. Данная информация мотивирует служащих к повышению достигнутых результатов. Моральные вознаграждения являются одним из основных стимулов командной работы. Следует отметить, что уровень оплаты труда муниципального служащего, как правило, имеет невысокий уровень. Труд муниципальных служащих по сравнению с трудом государственных служащих недооценен. Слабая дифференциация в оплате труда муниципальных служащих недостаточно стимулирует эффективность их служебной деятельности [37, с. 161].

Таким образом, стимулирование считается главной, движущей силой мотивации персонала, его, прежде всего, личностным и внутренним фактором.

Главной задачей управления кадрами в органах муниципальной власти является ориентация сотрудников на достижение целей муниципальных учреждений, получение от них максимальной отдачи. Сущность мотивации в системе муниципального управления служащими состоит в том, что процесс мотивации и стимулирования направлен на активизацию трудового коллектива и каждого сотрудника муниципального учреждения для того, чтобы побудить их эффективно трудиться для достижения единых целей. В

качестве стимулов выступают такие факторы как: повышение зарплаты, выражение благодарности со стороны руководства, создание комфортных условий труда. Структура построения служебной карьеры и система оплаты труда определяет специфику мотивации муниципальных служащих. Заработная плата здесь строго фиксирована. Получить сумму больше той, что установлена законодательством, в месяц просто невозможно. Поэтому мотивировать сотрудников к эффективному труду при помощи премий или повышения заработной платы невозможно. Текучесть кадров здесь также не наблюдается, так как работа в муниципальной службе дает гарантии завтрашнего дня, но замедляет стимуляцию молодых специалистов в плане построения своей карьеры. Мотивация определяет побудительный выбор муниципальными служащими различных типов поведения и становится одним из важнейших элементов управления.

1.2. Механизмы мотивации и стимулирования труда в сфере муниципального управления

Мотивирование персонала в органах муниципальной власти считается основной конечной мерой успеха компании в целом. Для того чтобы достигнуть успеха, мотивация персонала обязана применяться на абсолютно всех уровнях управления госучреждением и оказывать воздействие на все разновидности организационных единиц: любого работника, локальные коллективы единичных подразделений и коллектив всего учреждения [9, с. 144].

Мотивация персонала в системе муниципального управления как правило структурирована по 5 направлениям: условия работы, средства, признание, взаимоотношения, ответственность (Рис. 3).

Применение методов мотивации персонала по данным направления дает возможность оказывать воздействие на все уровни и все организационные

единицы учреждения. При этом следует принимать во внимание, что методы мотивации персонала для единичных работников и для коллектива в целом будут различные



Рисунок 3 - Структура мотивации муниципальных служащих [33]

Главная задача мотивации персонала состоит в том, чтобы достичь отождествления индивидуальных целей каждого сотрудника с целями учреждения. В данном случае будет предельно полно выполняться один из принципов системы менеджмента – принцип вовлечения персонала. В случае если мотивация персонала невысокая, то введение системы управления работниками и её работа будут почти неосуществимыми [35, с. 142].

Мотивация персонала непосредственно сопряжена с целями муниципального учреждения. Весьма существенно, чтобы цели компании в сфере управления формировали базу продолжительного развития. Цели в этой области обязаны быть понятны работникам и четко структурированы. Только лишь при этом условии возможно определить ясные и четкие цели мотивации персонала.

Цель мотивации персонала обязана детализироваться в согласовании с целями муниципальной власти, определенными для разных уровней управления (рис. 4).

Такая конкретизация содержит в себе:

- цель мотивации всего коллектива муниципального учреждения. На

данном уровне мотивация персонала гарантирует перемену общей корпоративной культуры. Мотивация персонала на уровне всего коллектива компании обязана быть взаимосвязана с целями корпоративного уровня.

- цель мотивации компаний работников единичных подразделений. Данный уровень гарантирует перемену качества работы по единичным направлениям деятельности либо единичным процессам. Мотивация персонала на уровне единичных групп обязана быть взаимосвязана с целями по действиям и провиантам. Тут немаловажно выделить, что задача мотивации компаний работников единичных подразделений обязана быть сопряжена непосредственно с целями по процессам и продуктам, а не с целями единичных подразделений. Данное обуславливается тем, что мотивация гарантирует связь работников, задействованных в 1 процессе либо при производстве 1-го продукта.

- задача мотивации единичного работника. Данный уровень касается изменения качества исполнения единичных операций и действий. Мотивация персонала на уровне единичного работника обязана быть взаимосвязана с целями по подразделениям [3, с. 61].

На текущую мотивацию муниципального служащего проявляют огромное воздействие условия мотивации. Они могут быть внешние и внутренние. К внутренним факторам причисляют самоутверждение, самореализацию, творческий процесс, абсолютное удовлетворение работой. Внешние факторы мотивации – это заработок, признание, развитие по служебной лестнице и положение в обществе. Следовательно, данные внутренние факторы предназначаются для извлечения наибольшего удовлетворения от существующих объектов и условий, а внешние ориентированы непосредственно на получение разных отсутствующих объектов и предоставление определенных недостающих условий.

При создании текущей мотивации следует помнить, что каждого работника возможно причислить к одному из 3х видов:

- 1) сотрудники, для которых более значима общественная значимость работы и его содержательность;
- 2) сотрудники, для которых важен размер заработной платы и прочие материальные ценности;
- 3) сотрудники, которые обладают сбалансированной значимостью разных ценностей [11, с. 150]

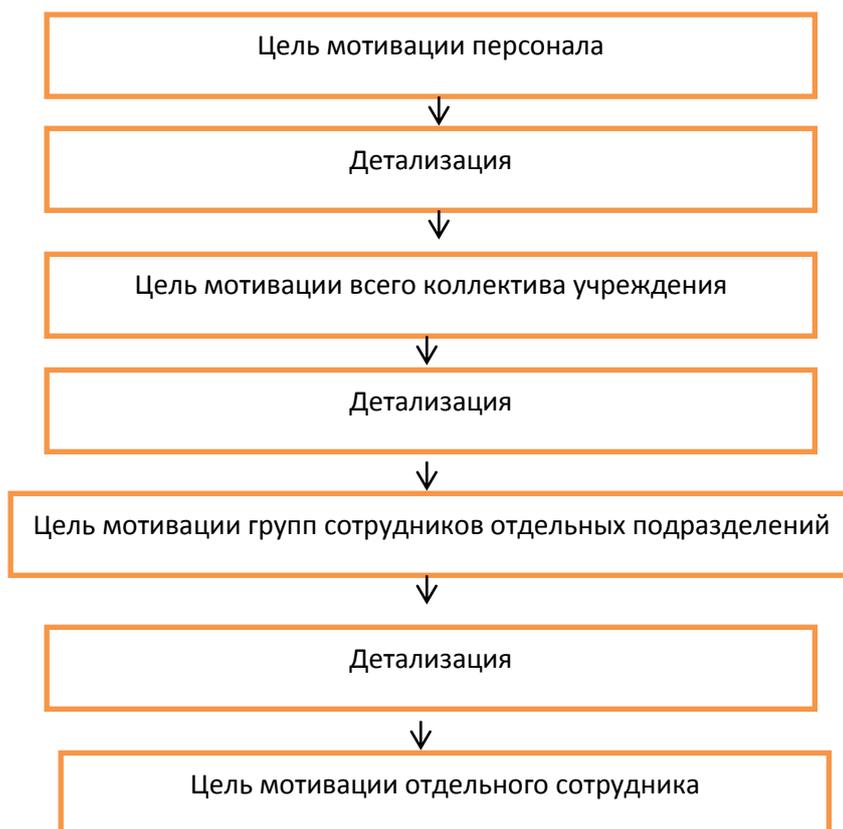


Рисунок 4 – Цели мотивации муниципальных служащих [25]

В собственной деятельности руководство компании в качестве стимулирующих средств использует побудительные монетарные системы, включающие участие персонала в капитале и прибылях, оплату труда, и побудительные немонетарные системы - регулирование рабочего времени, групповую организацию труда, социальные коммуникации, методы и стили руководства. Стимулирование сотрудников осуществляется обычно руководством компании посредством некоторых способов. Согласно последним исследованиям, прибыль, постоянное материальное стимулирование остается наиболее ключевым фактором активной

заинтересованности сотрудников. Среди различных нематериальных способов стимулирования можно выделить сотрудничество в команде, возможность инициативы, уважение, доверие руководства. Таким образом, стимулирование персонала – это используемые меры, которые обеспечивают сотрудникам некоторые достойные условия труда и полное удовлетворение их имеющихся личных интересов. Естественно, подобные меры направлены на полное достижение целей компании [17, с. 82].

Муниципальным служащим гарантируется правовая и социальная защищенность, увеличение мотивации с целью результативного управления собственными должностными обязанностями, устойчивость профессионального кадрового состава, а непосредственно:

- равноценные условия оплаты труда, анализ показателей эффективности результатов профессиональной работы служащего в случае замещения им определенных должностей муниципальной службы;

- муниципальный служащий обладает правом на своевременное и полное приобретение денежного содержания;

- порядок отдыха гарантируется нормативным определением продолжительности рабочего и служебного периода, обеспечение нерабочих праздничных и выходных дней, а кроме того ежегодного оплачиваемого основного и дополнительного отпуска;

- обеспечение в неотъемлемом режиме медицинского страхования, в том числе уже после выхода муниципального работника на пенсию за выслугу лет;

- обеспечение обязательного государственного социального страхования в случае болезни либо утраты трудоспособности в период прохождения гражданской службы, а кроме того поддержка денежного содержания в случае временной нетрудоспособности;

- предоставление выплат по обеспечиванию государственного страхования;

- возмещение командировочных затрат;

- государственное пенсионное обеспечение;
- другие государственные гарантии, определенные федеральными законами [13, с. 810]

Неоднозначное воздействие на систему мотивации и ответственности муниципальных служащих проявляет активное внедрение в работу органов власти элементов управления по итогам, сформированных с учетом концепций «нового государственного управления» (NewPublicManagement – NPM) и «добросовестного управления» (GoodGovernance) [32, с. 25].

В рамках этих концепций базой роста эффективности управленческого воздействия служат 2 принципа: формирование конкретных стандартов и индикаторов результативности, а кроме того перенос фокуса внимания с процессов напрямую на итоги управления. Это увеличивает собственную ответственность управляющих, препятствует мелкой коррупции, мотивирует государственных служащих завоевать активную позицию в ходе управления.

Тем не менее, исследование российской практики применения управления по результатам говорит, что характеристики результативности в основном применяются как механизм контроля (отчетности), а не управления. При этом управленческие выгоды от применения показателей результативности принимаются государственными служащими как незначительные.

Таким образом, возможно отметить, что механизмами мотивации и стимулирования труда в области муниципального управления считаются предоставление правовой и социальной защищенности, увеличение мотивации с целью результативного управления собственными должностными обязанностями, устойчивость профессионального кадрового состава, в том числе, равноценные условия оплаты труда, анализ показателей производительности результатов профессиональной работы служащего; порядок отдыха гарантируется нормативным определениям

продолжительности рабочего и служебного периода, обеспечением нерабочих праздничных и выходных дней, а кроме того ежегодным оплачиваемым основным и дополнительным отпуском; обеспечение в неотъемлемом порядке мед страхования; обеспечение обязательного государственного социального страхования; предоставление выплат по обеспечению государственного страхования; компенсация командировочных затрат; государственное пенсионное обеспечение

Первостепенными принципами возведения результативной системы мотивации в органах муниципальной власти считаются: формирование результативного механизма подбора кадрового состава муниципальных служащих и работы с ним; увеличение престижа муниципальной работы и авторитета муниципальных служащих; усовершенствование текущих программ подготовки и интенсивного профессионального развития работающих муниципальных служащих.

В процессе реализации построения результативной системы мотивации в органах муниципальной власти обязаны использоваться современные технологии и кадровые механизмы при повышении ответственности и значимости кадровых служб муниципальных органов в сфере мотивации и стимулирования труда.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В НОРМИНСКОМ СЕЛЬСКОМ ПОСЕЛЕНИИ БАЛТАСИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ

2.1. Краткая характеристика Исполнительного комитета Норминского сельского поселения Балтасинского муниципального района РТ

Муниципальное образование «Норминское сельское поселение» наделено статусом сельского поселения Законом Республики Татарстан от «31» января 2005 г. 49-ЗРТ «Об установлении границ территорий и статусе муниципального образования «Балтасинский муниципальный район» и муниципальных образований в его составе».

Официальное наименование муниципального образования - Норминское сельское поселение Балтасинского муниципального района Республики Татарстан.

Норминское сельское поселение - муниципальное образование, которое входит в состав Балтасинского муниципального района Республики Татарстан, наделено статусом сельского поселения 31 января 2005 года.

В состав органов местного самоуправления поселения входят Совет поселений, глава поселка, исполнительный комитет поселка, инспекционная комиссия поселения, другие органы местного самоуправления, образованные в соответствии с настоящим Уставом.

Правовое регулирование муниципальной службы, включая требования к должностям муниципальной службы, определение статуса муниципального служащего, условия и порядок прохождения муниципальной службы, осуществляется Федеральным законом от 02.03.2007г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Законом Республики Татарстан от 17.01.2008г. №5-ЗРТ «О муниципальной службе в Республики Татарстан» и муниципальными правовыми актами Балтасинского муниципального района и Поселения.

Границы поселения установлены Законом Республики Татарстан от 31 января 2005 года N 49-ЗРТ «Об установлении границ территорий и статусе муниципального образования «Балтасинский муниципальный район» и муниципальных образований в его составе».

Поселение находится в северной части Татарстана, в юго-восточной части Балтасинского района.

В состав сельского поселения входят 6 населённых пунктов: село Норма, село Карелино, село Чапшар, с. Килеево, д. Пускань, д. Нормабаш (рис.5).



Рис. 5 - Карта-схема Норминского сельского поселения

Административным центром поселения является населенный пункт село Норма.

Глава Норминского сельского поселения – Гатауллин Тимур Фаргатович (10.08.1979 г.р.).

Сведения о населении сельского поселения представлены в таблице

Таблица 2 - Сведения о населении Норминского сельского поселения

Населенные пункты	Количество хозяйств, ед.		Численность жителей, чел.		Численность пенсионеров, чел.		Численность детей до 18 лет, чел.		Численность безработных, состоявших на учете центра занятости, чел.	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
с. Карелино	448	464	1327	1322	372	289	327	309	5	4
с. Норма	391	379	1313	1297	443	281	296	285	4	3
с. Килеево	112	112	339	339	106	71	60	66	1	0
с. Чапшар	100	88	340	346	72	59	79	82	5	6
д. Пускань	63	63	216	211	59	47	52	52	4	7
д. Нормабаш	55	55	159	166	55	40	20	22	1	2
Итого	1169	1131	3694	3681	1107	787	834	876	20	23

Структура населения:

1 учащиеся – 528 человек, из них

- в школах – 336 человек,

- в ВУЗах, техникумах, колледжах – 192 человек;

2 дошкольники -379 человек,

3 пенсионеры – 1107 человек,

Экономическое активное население- 1578 человек:

из них: в материальном производстве – всего 652

в непроизводственной деятельности всего - 386

Численность само занятого населения всего - 341

Численность безработных всего -199.

Демографические проблемы Балтасинского района сопоставимы со средне российскими:

- депопуляция и старение населения;
- низкие показатели естественного воспроизводства населения;
- диспропорция половозрастной структуры.

Структура органов местного самоуправления сельского поселения представлена на рисунке 6.

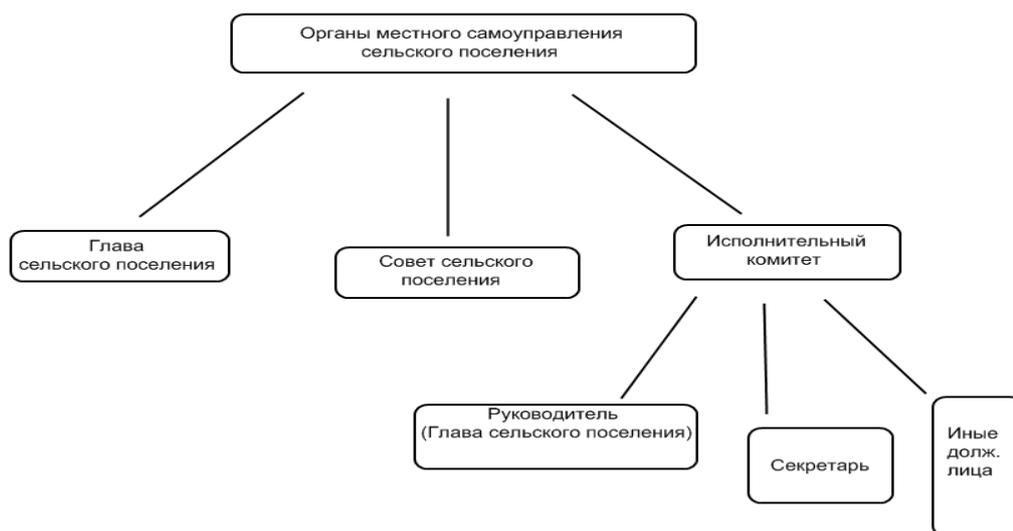


Рисунок 6 - Структура органов местного самоуправления сельского поселения

Глава поселения является высшим должностным лицом поселения, которая избирается Советом поселения.

Исполнительным комитетом поселения является исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления поселения. Это юридическое лицо и действует на основании Устава.

Исполнительный комитет поселения подотчетен и находится под контролем поселкового совета и жителей поселка. Исполнительный комитет поселка имеет штамп, формы с его именем.

Исполнительный комитет Норминского сельского поселения Норминского сельского поселения предполагает собою исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления, имеющий права юридического лица. Осуществление прав и обязанностей этого органа

совершается в согласовании с законодательством РФ. Ключевые положения, сопряженные с организацией местного самоуправления муниципального образования, установлены Уставом Норминского сельского поселения.

Целью работы Исполнительного комитета Норминского сельского поселения считается, отталкиваясь из интересов населения, разрешение вопросов местного значения, причисленных к зоне ответственности исполнительно–распорядительного органа местного самоуправления функционирующим законодательством, Уставом муниципального образования Норминского сельского поселения, другими нормативными актами, а кроме того осуществление единичных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Норминского сельского поселения федеральными законами и законами РТ.

Юридический адрес: 422253, РТ, Балтасинский район, с.Норма, ул. М. Джалиля, д. 2А

Местное самоуправление на территории региона сформировано для разрешения проблем межпоселенческого характера на местном уровне. Местное самоуправление способно реализоваться напрямую населением, а кроме того выборными и иными органами местного самоуправления. Необходимо выделить, что законодательство федерального и регионального уровня способно наделять органы местного самоуправления государственными полномочиями.

Финансовое обеспечение реализации полномочий по решению проблем местного значения выполняется за счет средств бюджета Балтасинского района. Финансовое обеспечение единичных государственных полномочий переданных органам местного самоуправления Норминского сельского поселения выполняется за счет предоставляемых бюджету района субвенций и дотаций из определенных бюджетов (федерального, областного)

Основными документами, являющимися ориентирами для выработки приоритетных направлений деятельности Исполнительного комитета

Норминского сельского поселения, являются:

– стратегия социально-экономического развития Балтасинского района в перспективе на среднесрочный период;

– прогноз социально-экономического развития Норминского сельского поселения на долгосрочный период.

Руководит Исполнительным комитетом- Руководитель Исполнительного комитета Норминского сельского поселения. В его подчинении 5 заместителей. В подчинении главы района:

- Управление по взаимодействию с правоохранительными органами,
- Отдел по безопасности Исполнительного комитета Норминского сельского поселения,
- Управление бухгалтерского учета и отчетности (Отдел учета и отчетности. Отдел – по работе с учреждениями, Отдел закупок);
- Управление по связям с общественностью;
- Мобилизационный отдел.

Информация о контрольной работе рассмотрения обращений граждан в Исполнительном комитете Норминского сельского поселения за период 2016–2018 гг. представлена в таблице 3.

Согласно данным таблицы 3, за исследуемый период наблюдается сокращение числа обращений граждан на 22,87 % (снижение показателя с 739 обращений в 2016 г. до 611 обращений в 2017 г. и 570 обращений в 2018 г.). Подобная динамика обусловлена низкой эффективностью обращений – несмотря на то, что на все поставленные вопросы заявители получили разъяснения в соответствии с действующим законодательством РФ и региона, количество положительно решенных вопросов составляет менее половины обращений: 217 обращений (29,4 %) в 2016 г., 142 (23,2 %) в 2017 г., 183 (32,1 %) в 2018 г.

Следует отметить, что все поступившие обращения были поставлены на контроль. С выездом на место рассмотрения рассмотрено 234, 172 и 207

обращений соответственно годам проводимого исследования. В динамике наблюдается снижение значения данного показателя на 11,54 %.

Таблица 3 – Анализ работы с обращениями граждан в Норминском сельском поселении за период 2016–2018 гг.

Показатель	Количество обращений по периодам, ед.			Абсолютное изменение, ед.			Относительное изменение, %		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2017/2016	2018/2017	2017/2016
Количество поступивших обращений	739	611	570	-128	-41	-169	-17,32	-6,71	-22,87
Рассмотрено обращений с выездом на место рассмотрения	234	172	207	-62	35	-27	-26,5	20,35	-11,54
Количество обращений к Главам сельских поселений	412	418	296	6	-122	-116	1,46	-29,19	-28,16
Обращения из вышестоящих государственных органов	116	92	87	-24	-5	-29	-20,69	-5,43	-25
Количество положительно решенных вопросов	217	142	183	-75	41	-34	-34,56	28,87	-15,67

Поступившие обращения отличаются разнообразной тематикой: предоставление жилья, улучшение жилищных условий, оказание материальной помощи, водоснабжение, электроснабжение, ЖКХ и другие вопросы.

Также был проведен сравнительный анализ исполнения правовых актов за период 2015–2017 гг., представленный в таблице 4

Согласно данным таблицы 4, в течение исследуемого периода наблюдается улучшение исполнения правовых актов в Исполнительном комитете Норминского сельского поселения. Если в начале исследуемого периода количество нарушений сроков исполнения поручений было 9, то к 2018 году их количество снизилось до 5. В целом наблюдается высокий процент соответствия сроков исполнения поручений (среди исполненных

поручений). Важно отметить, что в исследуемом периоде не достигнут показатель 100 %-го исполнения поручений. Это указывает на необходимость усиления контроля в данной области, возможной причиной данных отклонений может быть несовершенство мотивации труда муниципальных служащих. Проанализируем его более подробно в следующем параграфе.

Таблица 4 – Анализ показателей исполнения правовых актов
Исполнительного комитета Норминского сельского поселения за период
2016–2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018
Принято документов	389	433	446
Поставлено на контроль пунктов с поручениями	362	385	397
Подлежало исполнению	339	350	363
Выполнено в срок	327 (96,5%)	341 (97,4%)	358 (98,6%)
Выполнено с нарушением срока	9 (2,6%)	9 (2,6%)	5 (1,4%)
Информация о выполнении не предоставлена	3(0,9%)	-	-

2.2. Анализ системы стимулирования труда в учреждении

Местное самоуправление в Норминском сельском поселении - форма осуществления населением своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, не установленных федеральными законами, законами РТ, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций.

Рассмотрим состав персонала службы, исследовав структуру по уровню профессиональной подготовки.

В Исполнительном комитете на сегодняшний день работают 15 человек. Сокращение численности персонала на 2 человека обусловлено общим сокращением сотрудников Исполнительного комитета Норминского сельского поселения.

Следующим этапом анализа является определение удельного веса каждой категории работников к численности всего персонала Исполнительного комитета Норминского сельского поселения. Анализ структуры кадров Исполнительного комитета Норминского сельского поселения представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ структуры кадров Исполнительного комитета Норминского сельского поселения Балтасинского муниципального района РТ

Категория персонала	2017		2018	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Глава	1	5,9	1	6,6
Главные специалисты	2	11,7	2	13,3
Специалисты	6	47	53,3	53,3
Младший обслуживающий персонал	6	35,3	26,6	26,6
Итого	15	100	100	100

Как видно из таблицы 5, сокращение штата Исполнительного комитета совершается за счет работников, которые имеют отношение к категории младшего обслуживающего персонала. Положительным можно считать тот факт, что при общем сокращении количества персонала происходит уменьшение удельного веса специалистов с более малой категорией, т.е. доля главных специалистов возросла, в то время, как доля ведущих специалистов в общем числе работников сократилась. Таким образом, сокращение затронуло менее квалифицированных работников.

Все муниципальные служащие Исполнительного комитета Норминского сельского поселения имеют высшее образование. Возрастная структура работников Исполнительного комитета отражена на рисунке 3

Анализ рисунка 3 показал, что за исследуемый период с 2017 по 2018 гг. произошло незначительное «омоложение» персонала Исполнительного комитета Норминского сельского поселения. Анализируя направление

подготовки, можно отметить, что у всех специалистов Исполнительного комитета Норминского сельского поселения района он различен. Среди сотрудников Исполнительного комитета есть специалисты с высшим экономическим, управленческим, техническим, юридическим образованиями).

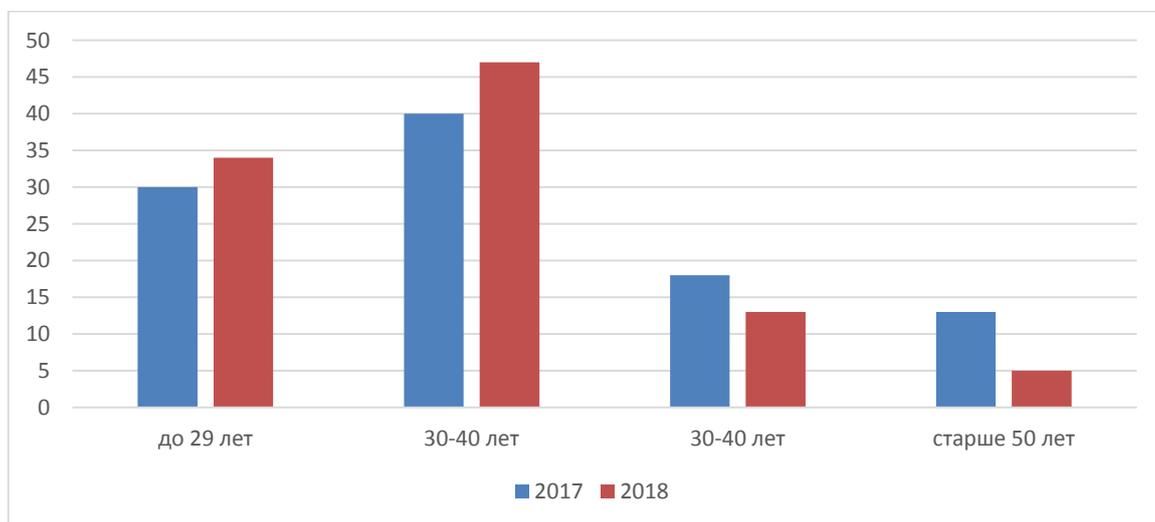


Рис. 7 - Возрастная структура работников

На рисунке 7 представлены направления профессиональной подготовки сотрудников Исполнительного комитета Норминского сельского поселения:

- ГМУ – 7 чел.,
- экономическое – 3 чел.
- техническое – 3 чел.,
- юридическое – 2 чел.

Согласно гендерному признаку выявлено существенное преобладание в структуре женского персонала. А непосредственно в 2018 г. число женщин было на 48% больше мужчин.

Муниципальная служба Исполнительного комитета Норминского сельского поселения Балтасинского района действует на основании следующих документов:

- Федеральный закон от 02.03.2007 № 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;

– Закон РТ «О муниципальной службе» от 17.01.2008 № 5-ЗРТ.

Главной целью работы кадрового отдела муниципальной службы считается организационно–кадровое обеспечение деятельности Исполнительного комитета Норминского сельского поселения, осуществление единой кадровой политики в области управления муниципальной службой.

Основными задачами отделения считаются:

- увеличение эффективности муниципальной службы;
- развитие высокопрофессионального состава муниципальных служащих и иных сотрудников Исполнительного комитета Норминского сельского поселения;
- организация и осуществление работы по подбору, расстановке и воспитанию персонала;
- методическое обеспечение результативной работы структурных подразделений Исполнительного комитета;
- реализация организационно–управленческого аудита деятельности структурных подразделений Исполнительного комитета;
- исследование деловых и моральных качеств сотрудников по их фактической деятельности в целях обеспечения результативной расстановки сотрудников, их ротации для достижения наивысшей результативности в работе;
- формирование резерва управленческих сотрудников;
- организация подготовки и выполнения всех видов увеличения квалификации;
- организация и управление всех видов учета и формирование отчетности по кадрам, кадрового делопроизводства;
- обеспечение работы по награждению горожан государственными и областными наградами, Почетной грамотой и Благодарственным письмом главы Норминского сельского поселения, по присвоению званий, одобренных Собранием депутатов и главой Норминского сельского поселения.

Порядок поступления граждан на государственную службу установлен ст. 16 Федерального закона 25–ФЗ «О муниципальной службе»: на муниципальную службу имеют право поступать жители, достигнувшие возраста 18 лет, обладающие государственным языком Российской Федерации и надлежащие квалификационным требованиям. При поступлении на государственную службу, а кроме того при её прохождении не разрешается установление каких бы то ни было прямых либо косвенных ограничений либо преимуществ не сопряженных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего. Данные, продемонстрированные гражданином при поступлении на муниципальную работу, могут подвергаться проверке в определенном федеральными законами режиме.

Конкурс на замещение должности муниципальной службы установлен статьей 17 Федерального закона с 02.03.2007 № 25–ФЗ «О муниципальной службе». При замещении должности муниципальной службы в муниципальном образовании заключению трудового договора может быть предшествовать конкурс, в процессе которого выполняется анализ профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соотношения определенным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы.

Аттестация муниципального служащего ведется в целях установления его соотношения замещаемой должности муниципальной службы на базе оценки профессиональной служебной работы. Аттестация ведется 1 раз в 3 года

Таким образом, документационное и методическое обеспечение системы мотивации персонала муниципальной службы в Исполнительного комитета Норминского сельского поселения включает разработанные муниципальные акты по проведению конкурса на замещение должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Норминского сельского поселения, о проведении аттестации муниципальных служащих, о порядке формирования кадрового резерва, по утверждению состава комиссии по

формированию кадрового резерва.

Далее рассмотрим показатели системы мотивации персональной службы.

В целях упорядочения оплаты труда муниципальных служащих Норминского сельского поселения, руководствуясь Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Уставом муниципального образования было утверждено Положение об оплате труда муниципальных служащих.

Таблица 6 – Анализ методов мотивации персонала муниципальной службы

Метод мотивации	Цель внедрения метода
Премирование сотрудников по результатам работы за месяц, полугодие, квартал, год	Создать заинтересованность сотрудника в успехе работы организации
Возможность прохождения обучения в целях повышения квалификации	Создание у сотрудника стремления к карьерному росту, росту профессионализма
Моральное стимулирование (грамоты, благодарности)	Создание у сотрудника убеждения, что он ценный работник

Предельные нормативы оплаты труда муниципальных служащих состоят из предельных размеров составных частей денежного содержания муниципальных служащих. Составными частями денежного содержания муниципальных служащих являются:

- 1) должностной оклад;
- 2) ежемесячная надбавка за выслугу лет;
- 3) ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы;
- 4) ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- 5) ежемесячная надбавка за государственные награды Российской Федерации;
- 6) ежемесячная надбавка за ученую степень;
- 7) ежемесячное денежное поощрение;

- 8) премия за выполнение особо важного и сложного задания;
- 9) единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь.

Рассмотрим динамику материального стимулирования работников.

Таблица 7 - Динамика материального стимулирования сотрудников муниципальной службы Исполнительного комитета Норминского сельского поселения, %

Показатель	2016	2017	2018
Ежемесячная надбавка за выслугу лет	19,5	22,7	20,3
Ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы	5,9	6,2	6
Ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну	3,2	3,3	3,1
Ежемесячная надбавка за государственные награды Российской Федерации	3,5	3,7	3,6
Ежемесячная надбавка за ученую степень	-	-	-
Ежемесячное денежное поощрение	22,5	22	18
Премия за выполнение особо важного и сложного задания	7,5	8,5	7,8

По данным таблицы 7 видно, что относительно небольшой процент сотрудников муниципальной службы Исполнительного комитета Норминского сельского поселения получают различные надбавки в виде материального поощрения.

Что касается нематериального стимулирования труда муниципальных служащих Исполнительного комитета Норминского сельского поселения, то в рамках данной работы было проведено исследование по формированию и изучению мотивационного профиля сотрудников муниципальной службы.

Для исследования использовался тест мотивационного профиля личности

Ш. Ричи и П. Мартина.

В ходе исследования было протестировано 50 сотрудников организации занимающих разные должности и работающих в различных подразделениях и был проанализирован каждый профиль. Было выявлено, что большинство сотрудников придает значение следующим факторам: высокий заработок и материальное поощрение, интересная работа, структурирование работы, признание, условия работы, самосовершенствование (рис. 8)

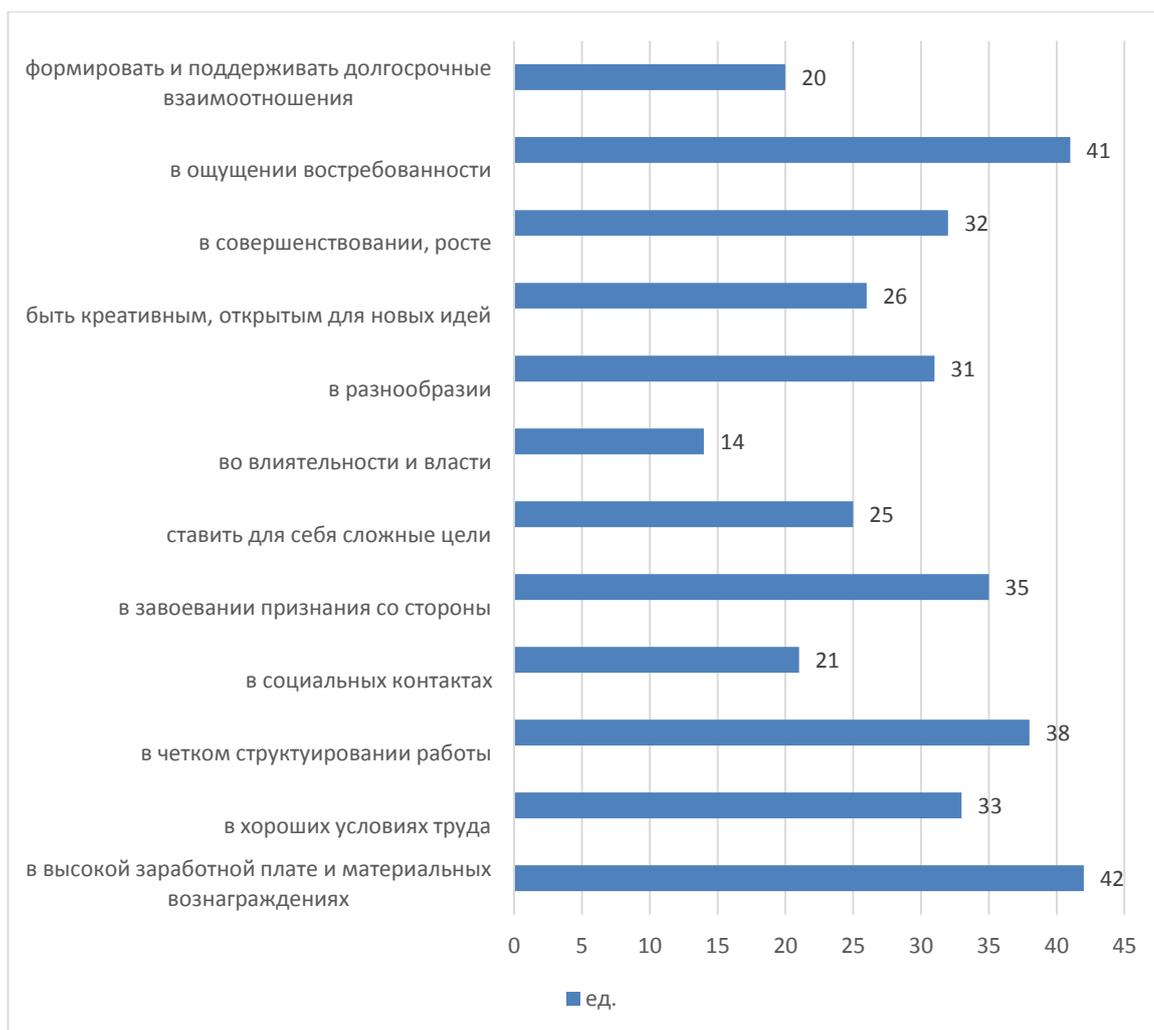


Рис. 8 - Анализ мотивационных потребностей сотрудников муниципальной службы

Проведение опроса в виде анонимного анкетирования на предмет удовлетворенности государственных гражданских служащих Исполнительного комитета Норминского сельского поселения позволит

выявить мнение об удовлетворенности своей деятельности каждого сотрудника, взаимоотношения внутри коллектива, отношение работников Исполнительного комитета к руководству.

Проведенный анализ удовлетворенности кандидатов своей деятельностью и престижностью в Исполнительном комитете выявил сильные стороны организации деятельности труда персонала.

Анкетирование показывает положительную тенденцию в мотивации персонала, такую как:

1. Возможность самовыражения – 40% опрошенных сотрудников;
2. Самостоятельность в рабочей деятельности внутри отдела – 30% опрошенных сотрудников;
3. Заработная плата – 30% опрошенных сотрудников.

Но также имеются отрицательные аспекты.

Установлено, что 42% из опрошенных не удовлетворены содержанием работы в связи с недоработанной системой премирования и высокой ответственностью, 30% опрошенных сотрудников охарактеризовали руководство как «некомпетентное», 45% сотрудников склонилось к отсутствию ясности поставленных целей и задач, вследствие которых приводит к результативным неудачам в решении производственных задач, поставленных руководством.

Около 30% респондентов утверждают, что основным фактором оказывающее мотивирующее воздействие при работе в органах государственной власти является стабильная составляющая материального поощрения и карьерного роста внутри Исполнительного комитета

Кроме того, 13% не могут оценить престижность своей трудовой деятельности. Большая часть сотрудников затрудняется ответить, что - по их мнению, является основной причиной работы в государственной службе, что показывает заинтересованность трудящихся в других (оплата труда, самореализация, признание и др.) целях реализации своего профессионализма

в целом (рис. 9).

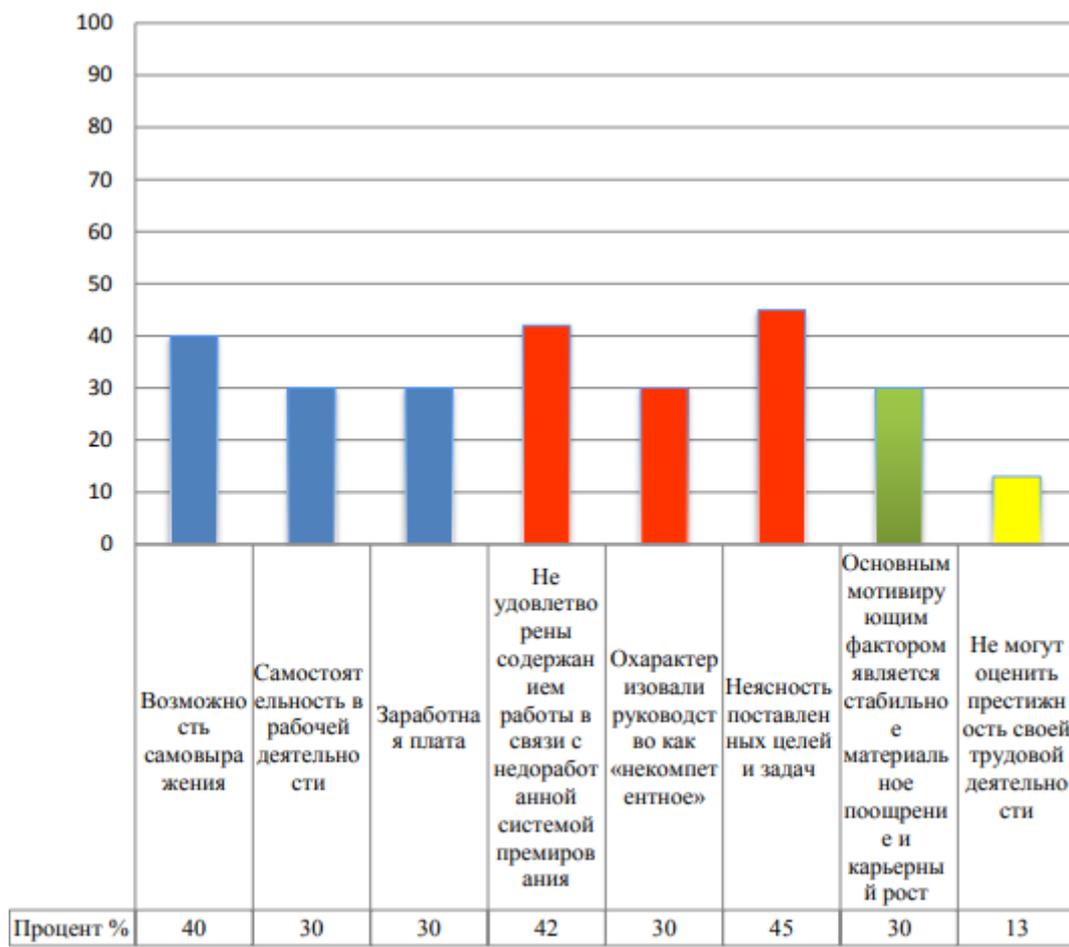


Рис. 9 – Ответы респондентов

По результату анкетирования можно утверждать, что действующая система мотивации труда в Исполнительном комитете имеет недостатки в управленческой деятельности руководства:

1. Подавление инициативы работников;
2. Неясность руководства, что приводит к смутности в достижении целей;
3. Дефицит признания при успешном выполнении поставленных задач работниками Исполнительного комитета;
4. Недостатки в системе премирования и поощрений служащих;
5. Отсутствие постоянного мониторинга мнений сотрудников касательно существующей системы стимулирования

В связи с этим руководству следует принять меры по урегулированию негативных факторов влияния на мотивацию персонала и формированию благоприятного климата комитетов Норминского сельского поселения. Также хотелось бы отметить, что постановку и требования по выполнению задач необходимо также пересмотреть во избежание возможных конфликтов и текучести кадров внутри Исполнительного комитета.

Анонимное анкетирование носит индивидуальный характер и проявляет честность каждого сотрудника, мнение которых в результате показывает негативное состояние большего числа работников к управленческой организации. Сотрудники недовольны руководством и это напрямую влияет на их трудовую деятельность и дисциплину. Руководству необходимо проявить заинтересованность в развитии компетенции трудящихся, поручая выполнение производственных задач в адекватные для выполнения сроки. Принимая вышеупомянутое к сведению, пересмотр существующей системы индивидуального поощрения крайне необходимо. Проработка систем стимулирования материальной и нематериальной частей мотивации позволит повысить производительность труда и принесет высокую результативность каждого сотрудника Исполнительного комитета.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ

3.1. Система мер, направленных на повышение эффективности мотивации труда

В современных обстоятельствах процессы мотивации труда обязаны включать соответствующее направления работы с персоналом: работу с потенциальными кадрами, приём на службу, работу с функционирующим персоналом и работу с ветеранами компании.

Проведенное исследование системы мотивации муниципальных сотрудников в виде опроса выявил, что более проблематичными на настоящий период условиями мотивации считаются: небольшой уровень заработной платы, недостаток для многих возможностей профессионально-должностного развития.

На мотивацию труда проявляют воздействие целый ряд условий, обладающих ситуативным характером. В тот же период проведённые в компании исследования обнаружили, что основным мотивирующим фактором для устройства на работу в нынешних обстоятельствах считается не столько привлекательность работы, сколько заработная плата (рисунок 10), верная организация которой запрашивает решения ряда проблем.

Одним из направлений увеличения эффективности гражданской службы РФ считается усовершенствование системы оплаты труда гражданских служащих. Все проблемы оплаты труда муниципальных служащих находят решение только лишь на уровне РФ и субъектов РФ. И настоящее изменение системы оплаты труда на уровне определенной организации не является допустимым. В СМИ, выступлениях политиков время от времени подымается тематика о слишком высоком денежном содержании муниципальных служащих по сопоставлению с оплатой труда многих специалистов здравоохранения, образования, культуры, спорта, финансируемого из бюджетов ИФ, субъектов ИФ и муниципальных образований. Тем самым в

мире формируется иллюзорное понимание о непрерывно опережающем увеличении оплаты труда в системе гражданской службы.

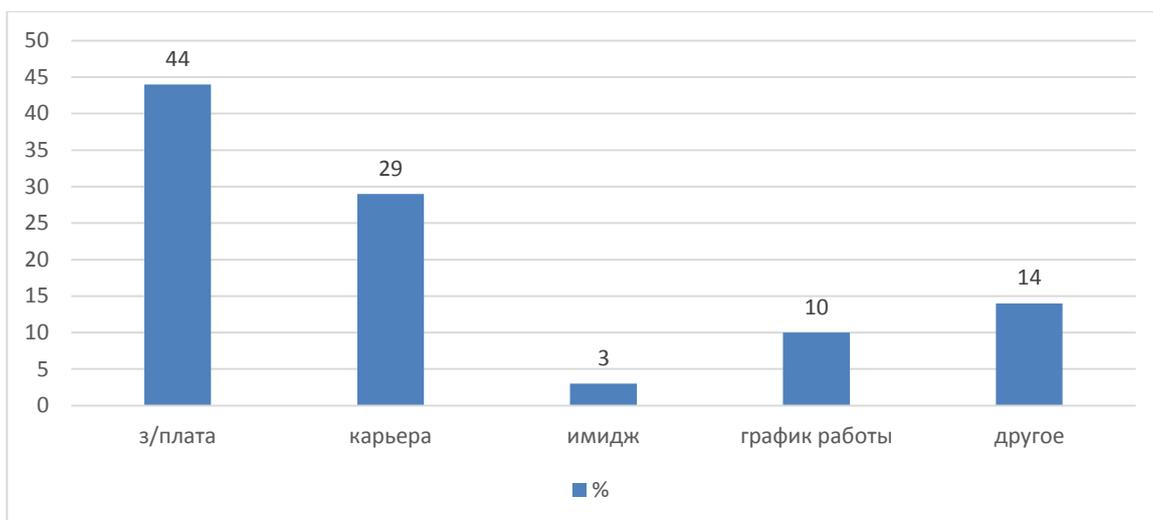


Рисунок 10 - Факторы, формирующие привлекательность работы (на основании проведенного анкетирования)

Невысокая степень материального обеспечения гражданских служащих стала одним из основных ограничивающих факторов для привлечения на гражданскую службу высокопрофессиональных и квалифицированных специалистов. По мнению определенных специалистов, неадекватное материальное стимулирование гражданских служащих стало катализатором взяточничества и коррупционных проявлений в системе муниципальной службы. Доказательством тому служат тенденции увеличения случаев взяточничества на муниципальной службе. Но, так как все проблемы оплаты труда муниципальных служащих Исполнительного комитета могут быть разрешены только лишь на уровне РФи Балтасинского района, истинная перемена системы оплаты труда на уровне определенной компании не представляется возможной. Поэтому нами предполагается применять нематериальные факторы мотивации.

В нематериальную часть мотивирования включены социальные и психологические аспекты трудовых отношений. Менеджмент в управлении персоналом будет эффективен, если, применяя различные методики в

организации производства, будут задействованы механизмы влияния на эмоционально-психологическое состояние работников. Для этого систему нужно доработать путем внедрения индивидуального подхода в работе с персоналом.

Реализацией данного направления является создание традиционных и индивидуальных для организации условий:

1. Частый межличностный контакт, как в процессе трудовой деятельности, так и в свободное время отдыха, позволяет наладить отношения руководителей с подчиненными, а также настраивает коллектив на создание «единой команды»;

2. Проведение периодических совещаний и планерок дает возможность сотрудникам узнать состояние внутренних дел каждого Комитета;

3. Проявление доверительного отношения руководителей позволяет ощущать значимость работников в производственной системе;

4. Постоянное информирование коллектива о производственной и экономической ситуации Исполнительного комитета позволяет полностью погрузиться в деятельность комитета;

5. Публичное награждение за выдающиеся заслуги налаживает стремление госслужащих к совершенствованию своих навыков;

6. Введение работы над ошибками в процессе труда с каждым госслужащим для повышения результативности деятельности Исполнительного комитета;

7. Организация конкурсов по выявлению лучших сотрудников по результатам года привлекает старание трудовой деятельности работника;

8. Установка доски почета с вывеской фотографий отличившихся сотрудников;

9. Постоянный мониторинг индивидуального анкетирования госслужащих для выявления причин недовольств и потребностей в Комитете;

10. Повышение компетентности и стимулирование карьерного роста

каждого госслужащего путем регулярного направления на плановое обучение, переподготовки и повышения квалификации по его специализации. Данное решение повышает статус работника в его глазах и дает дополнительные знания для применения в своей деятельности;

11. Внедрение системы наставничества для вновь пришедших молодых специалистов, не имеющих опыта работы, выполняет функции ускоренного курса по вовлечению новых сотрудников в деятельность Комитетов.

В системе нематериального стимулирования персонала учитываются морально-этические требования, признание заслуг, ожидания от своего вклада в общество Исполнительного комитета каждого работника. Такие традиционные и хорошо зарекомендованные в обществе формы морального поощрения как: проведение совещаний и планерок; организация конкурсов; публичное награждение; доска почеты; все это дает госслужащему ощущение значимости его вклада в трудовой процесс.

Для мотивации госслужащего с точки зрения профессионального вклада, руководителям необходимо: постоянно ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи; проявить тесное обсуждение допущенных ошибок и провалов; создавать возможности для решения задач, реализация которых позволит госслужащему испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег; давать возможность продвижения по карьерной лестнице, путем постоянного развития его компетенций и мастерства. В применении моральной мотивации необходимо помнить об обеспечении социальной справедливости среди персонала. Внесение понятия «любимчиков» со стороны руководства к коллективу, может пагубно влиять на душевное состояние работников, что напрямую влияет на их трудовую деятельность в Исполнительном комитете.

Наиболее эффективным способом для совершенствования стимулирования труда муниципальных служащих может быть применение служащим система помощи в построении индивидуальной карьеры.

Общей целью программ развития карьеры в Исполнительном комитете Норминского сельского поселения считается совокупность потребностей и целей работника с текущими либо будущими возможностями продвижения, существующими в компании. Предполагается закрепление обязанностей за служащими специалиста отдела кадров по консультированию служащих, предложению помощи в исследованию личных планов развития карьеры. Кроме того, для Исполнительного комитета предполагается применять карьерное развитие. Система работы с молодыми сотрудниками, владеющими лидерским потенциалом, считается значимым условием увеличения эффективности управления.

Развитие карьеры всегда было существенно для перспективных сотрудников, однако на сегодняшний день оно получило для многих первостепенное значение, изменился и сам вид управления карьерой. Для Российской Федерации изменения в особенности бесспорны. В период социалистического строительства была тенденция пропагандировать, что в особенности хороша карьера, в случае если человек функционирует в одной компании в протяжении 20-30 лет. Сейчас все большее количество людей понимает, что продвижение по службе может включать обширный диапазон работ, учреждений, отраслей и профессий

В Исполнительном комитете Норминского сельского поселения вероятны последующие разновидности карьеры:

- вертикальная карьера — должностной рост;
- горизонтальная карьера — продвижение в рамках компании, к примеру, работы в различных подразделениях 1-го уровня иерархии;
- центристремительная карьера — продвижение к ядру компании, центру управления, все более глубокое введение в процессы принятия решений.

Исходя из приобретенных данных, предполагается последующая структура проекта для Исполнительного комитета Норминского сельского

поселения:

1. Разработка локально-нормативных актов по предлагаемым мероприятиям оптимизации процессов мотивации
2. Регулирование и установление локально-нормативных актов, создание плана внедрения инноваций
3. Введение новых процессов мотивации персонала
4. Исследование и корректировка полученной системы мотивации персонала. Обоснование.

Данные проектные предложения ориентированы на максимально полное применение кадрового потенциала, собранного за годы её работы. Подобная стратегия – действовать на опережение, в той либо другой мере, применяется.

Сохранение стабильности в целях сохранения персонала кроме того считается воздействием на опережение, в упрощенном варианте.

1-ое, что следует совершить для введения карьерного развития, зафиксировать функции по оказанию помощи за специалистом службы персонала. Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в компании, направленное на установление стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планирование карьеры в Исполнительном комитете обязано содержать совмещение личных ожиданий служащих Исполнительного комитета в сфере собственной карьеры с возможностями, доступными в Исполнительном комитете. Планирование карьеры подразумевает определение средств с целью достижения нужных результатов, в том числе развитие образцов карьеры в качестве средства достижения целей.

Служба кадров при обращении в неё муниципального работника за помощью в планировании индивидуальной карьеры обязана оказать профессиональную помощь в конструировании вероятной карьеры, принимая во внимание индивидуальные особенности работника. Комплексная система управления карьерным процессом обязана содержать взаимозависимые между собою цели, функции, технологии, основы, структуру и кадры управления

карьерой.

Предложение Исполнительному комитету возможностей развития карьеры сотрудникам может происходить на базе простых программ обучения и консультаций, деловых игр по совершенствованию последующих планов продвижения по работе. Отмеченные программы при оптимальном подходе не призывают больших затрат, при этом они готовы проявить на служащих значительное мотивирующее влияние.

Формируемая программа по возможностям продвижений в Исполнительном комитете Норминского сельского поселения обязана содержать в себе соответствующие элементы:

- 1) обеспечить широкие информационные возможности о вакантных должностях и о квалификационных условиях к вакантной должности, которые необходимы, для того чтобы ее завоевать;
- 2) объяснять систему, которая даст возможность квалифицированным служащим претендовать на свободные места;
- 3) помочь служащим определить личные цели индивидуальной карьеры;
- 4) стимулировать вероятный диалог между служащим и его непосредственным управляющим о целях предполагаемой карьеры.

Для оказания консультаций работниками службы кадров могут применяться формальное и неформальное консультирование. С целью формального консультирования предлагается вовлечение специалиста службы сотрудников, с целью неформального консультирования могут привлекаться и конкретные руководители и сотрудники службы кадров.

Наиболее реальной для Исполнительного комитета Норминского сельского поселения является применение неформального консультирования работников по развитию индивидуальной карьеры муниципального служащего. Для этого в прямые обязанности управленческого штата следует включить услуги по консультированию сотрудников, стремящихся дать оценку собственных возможностей и интересов.

Обязательным условием системы управления карьерным развитием считается развитие действенной коммуникационной системы в Исполнительном комитете Норминского сельского поселения.

Таблица 8 - Алгоритм совместных действия сотрудника и специалиста отдела кадров Исполнительного комитета Норминского сельского поселения в достижении карьерных целей

Наименование	Специалист, строящий карьеру	Специалист отдела кадров
Первичное консультирование		+
Выстраивание карьерной линии	+	
Информирование о вакансиях		+
Разработка рекомендаций по достижению карьерных целей		+
Повышение квалификации самостоятельно	+	
Повышение квалификации по плану предприятия	+	+
Участие в конкурсах на замещение вышестоящих вакансий	+	
Ежегодное консультирование о достижении целей карьеры		+
Разбор ошибок при отказе в назначении на вакантную должность	+	
При назначении на новую должность, корректирование конечных и промежуточных целей карьеры	+	
Разработка или корректировка рекомендаций по достижению карьерной цели	+	

Исполнительный комитет Норминского сельского поселения может применять публичное информирование о вакансиях в Исполнительном комитете. При информировании о существующих вакансиях обязаны удовлетворяться соответствующее требование:

- работники приобретают полную информацию о свободных местах, и о будущих перемещениях и продвижениях;
- информация доводится до служащих не меньше чем за 5-6 недель до объявления конкурса на вакансию;
- требования к вакантной должности формулируются отчетливо и

понятно;

- каждый может попробовать собственные силы:

- служащие, установившие участие в конкурсе на замещение вакантной должности, однако не получившие ее, обязаны быть извещены об несогласии в письменной форме. Предложенные мероприятия по развитию индивидуальной карьеры муниципального работника готовы заложить базу системы управления карьерой в Исполнительном комитете Норминского сельского поселения. В последующем же на базе опыта возможно осуществить последующее развитие карьерной системы Исполнительного комитета Норминского сельского поселения и применяемых методов мотивирования. Безусловно, основная роль в достижении карьерных интересов отводится лично соискателю. Следовательно, хорошо сформулированные усилия по формированию системы управления карьерой могут поспособствовать служащим в установлении их собственных потребностей к продвижению, предоставить данные об оптимальных возможностях карьеры внутри управления и совмещать потребности и цели сотрудника с целями управления.

3.2. Эффективность от мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Принимая во внимание то обстоятельство, что для исследования проекта применяется материальное стимулирование уже существующих квалифицированных сотрудников, большая часть печатных материалов имеется и применяется в проекте, проект не потребует важных затрат.

Расширяются функции сотрудников Отдела кадров, им назначаются ежемесячная доплата в объеме 2 500 руб. (с даты начала реализации проекта). Наставникам назначается ежемесячная доплата в объеме 3 000 руб. (с даты начала основного этапа проекта). Расходы на печать разработанной документации составит 50 000 руб. Кроме того необходимо учитывать канцелярские затраты – печать приказов, бланков проектной документации,

документов. На это ушло 4 000 рублей.

Смета затрат на организацию процесса отбора, оценки, найма и способа персонала и обособленный вес каждой из статей затрат представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Затраты на реализацию проекта по внедрению мероприятий в систему мотивации персонала муниципальной службы Норминского сельского поселения

№ п/п	Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Назначение доплат специалистам Отдела кадров	90000	12,4
2	Назначение доплат наставникам	570000	78,7
3	Изготовление печатных материалов	20000	2,8
4	Оплата рекламы в СМИ	40 000	5,6
5	Канцелярские расходы	4 000	0,5
ВСЕГО		724 000	100

Затраты, приведенные в таблице, считаются примерными, без учета налоговых отчислений. Сейчас необходимо дать оценку следующим ежегодным текущим затратам.

Социальная эффективность предназначенных предложений выражается в возможности достижения позитивных, а кроме того избегания негативных, с социальной точки зрения, изменений в компании (таблица 10).

Следовательно, расчеты экономической и социальной эффективности выявили, что помимо экономических результатов, Исполнительный комитет Норминского сельского поселения приобретает существенные социальные итоги, которые проявляются в:

- стабилизации психологического климата в коллективе,
- уменьшении числа конфликтов;
- обеспечивании полной реализации потенциала сотрудников компании;

- обеспечении приема персонала, надлежащего корпоративной культуре,
и т. д

Таблица 10 - Позитивные изменения в системе мотивации
муниципальной службы Исполнительного комитета Норминского сельского
поселения при внедрении проектных предложений

Социальные изменения	Показатели
1	2
- обеспечение полной реализации потенциала работников организации	- сокращение количества сотрудников, занятых не по профилю
- обеспечение возможности снижения негативных последствий увольнения сотрудников	- сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала
- обеспечение стабильности персонала	
- обеспечение приема персонала, соответствующего корпоративной и общей культуре компании	- сокращение числа обращений к Исполнительному комитету Норминского сельского поселения со стороны сотрудников с просьбой о переводе в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы
- повышение обоснованности кадровых решений (по продвижению персонала)	- снижение текучести кадров в связи с нереализованными ожиданиями
- обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях	- сокращение числа конфликтов
- обеспечение условий для адаптации к условиям работы, реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников	- увеличение удельного веса сотрудников, повышающих свою квалификацию,
- сокращение требуемой продолжительности периода адаптации,	- снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития

1	2
- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда	- повышение удельного веса сотрудников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда
- формирование благоприятного социально-психологического климата	- увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом
- обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства	- сокращение числа трудовых споров, вызванных нарушением трудовых прав работников

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Муниципальная служба – это профессиональная деятельность людей, которая исполняется на стабильной основе на должностях муниципальной работы, замещаемых посредством решения трудового договора (договора).

В центре внимания муниципальных органов пребывают многочисленные задачи, составляющие целый диапазон самостоятельных функций муниципального управления. Трудность алгоритма работы служащих состоит в том, что каждая из функций применительно к определенной должности либо команде должностей, принятая в отдельности, не менее значима, чем все они в совокупной целостности.

Трудовая сфера муниципальной службы обладает несколькими специфическими особенностями:

- по собственному содержанию трудовая деятельность муниципальных служащих ориентирована в реализацию общенациональных интересов, на максимальное улучшение и развитие общественного и муниципального строя;
- значительный уровень ответственности официальных лиц за принимаемые решения, их реализация, итоги и результаты;
- жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;
- введение интеллектуального, а кроме того творческого потенциала для решения управленческих задач.

Система стимулирования труда служащих в органах местного самоуправления предполагает собою совокупность материальных и нематериальных стимулов, ориентированный на обеспечение результативного труда служащих посредством принуждения, вознаграждения и побуждения.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы проведено исследование мотивации государственных служащих путем анонимного анкетирования с целью выведения положительных и отрицательных методов мотивации руководства Исполнительного комитета

Как показывает исследование, существующая система мотивации и стимулирования труда в Исполнительном комитете включает регулярное выяснение внутренних отношений работников к Исполнительному комитету и руководству в целом.

По результатам опроса можно утверждать, что действующая система мотивации труда в Исполнительном комитете имеет недостатки:

1. Подавление инициативы работников;
2. Неясность задач, что приводит к непониманию целей;
3. Дефицит признания при успешном выполнении поставленных задач;
4. Недостатки в системе премирования и поощрений служащих;
5. Отсутствие мониторинга мнений сотрудников касательно существующей системы стимулирования.

Для достижения данной задачи руководство должно пересмотреть систему нематериального стимулирования

В числе нематериального стимулирования государственных служащих предлагается:

- регулярный межличностный контакт, как в процессе трудовой деятельности, так и в свободное время отдыха, позволяет наладить отношения Председателей комитетов с подчиненными, а также настраивает коллектив на создание «единой команды»;
- проведение еженедельных планерок дает возможность сотрудникам узнать состояние внутренних дел каждого Комитета;
- публичное награждение за выдающиеся заслуги налаживает стремление госслужащих к совершенствованию своих навыков;
- установка доски почета с фотографиями отличившихся сотрудников;
- постоянный мониторинг индивидуального анкетирования госслужащих для выявления потребностей в совершенствовании системы мотивации;

– внедрение системы наставничества для вновь пришедших молодых специалистов, не имеющих опыта работы, выполняет функции ускоренного курса по вовлечению новых сотрудников в деятельность Комитетов.

Кроме того была предложена служащим система помощи в построении индивидуальной карьеры. Единой целью программ развития карьеры в Исполнительном комитете Норминского сельского поселения считается сочетание нужд и целей работника с текущими либо будущими возможностями продвижения, существующими на предприятии.

Предлагается закрепление обязанностей за служащими специалиста отделения кадров по консультированию служащих, предложению помощи в разработке личных планов развития карьеры.

Социальная результативность предложенных мероприятий состоит в последующем:

- увеличение содержательности труда;
- осуществление и развитие индивидуальных способностей работников;
- увеличение конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласовывания целей сотрудников и Исполнительного комитета при управлении карьерой;
- развитие благоприятного имиджа Исполнительного комитета Норминского сельского поселения;
- обеспечение стабильной занятости.

Разработанные мероприятия увеличили социальную и экономическую результативность имеющейся системы мотивации персонала в муниципальной службе Исполнительного комитета Норминского сельского поселения.

В частности:

- усовершенствовался социально-психологической атмосферы в коллективе;
- увеличилась работоспособность.

Реализация отмеченных перспектив даст возможность углубить

понимание главных закономерностей комплексной оценки персонала организации. экспертной оценки в частности и повысит вероятность достижения нужного уровня надежности и достоверности итогов оценки.

Данные рекомендации повлияют на совершенствование системы мотивации персонала, что повысит престижность государственной службы, как профессиональной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // Российская газета. - 2001. - N 25
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // Российская газета. – 2007. - № 47
3. Алехин Е.Щ. Стимулирование развития работников организации. // Управление сотрудниками. – 2015. – № 1. – С. 60-62
4. Базарова Ю.Т. Управление сотрудниками: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 224 с.
5. Банных М.В., Е.А. Тукова. Методы мотивации и стимулирования труда в организации / Проблемы экономики и менеджмента, - № 1(53), 2016. С. 31-35
6. Башкатова Ю. И., Каптюхин Р. В., Звягина Л. В. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 3-5.
7. Баянова М.Б. Мотивация служебной деятельности как фактор становления института профессиональной ответственности государственных служащих // Социосфера. - 2016. - № 1. - С. 52-57
8. Бексултанова А. И. Система стимулирования эффективной деятельности работников // Молодой ученый. — 2016. — №1. — С. 312-314.
9. Бобков А.М. Стимулирование труда // Человек и труд, № 4. - 2015. – С. 144 -146
10. Бойко Ю. И., Коробкина М. А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 241–245

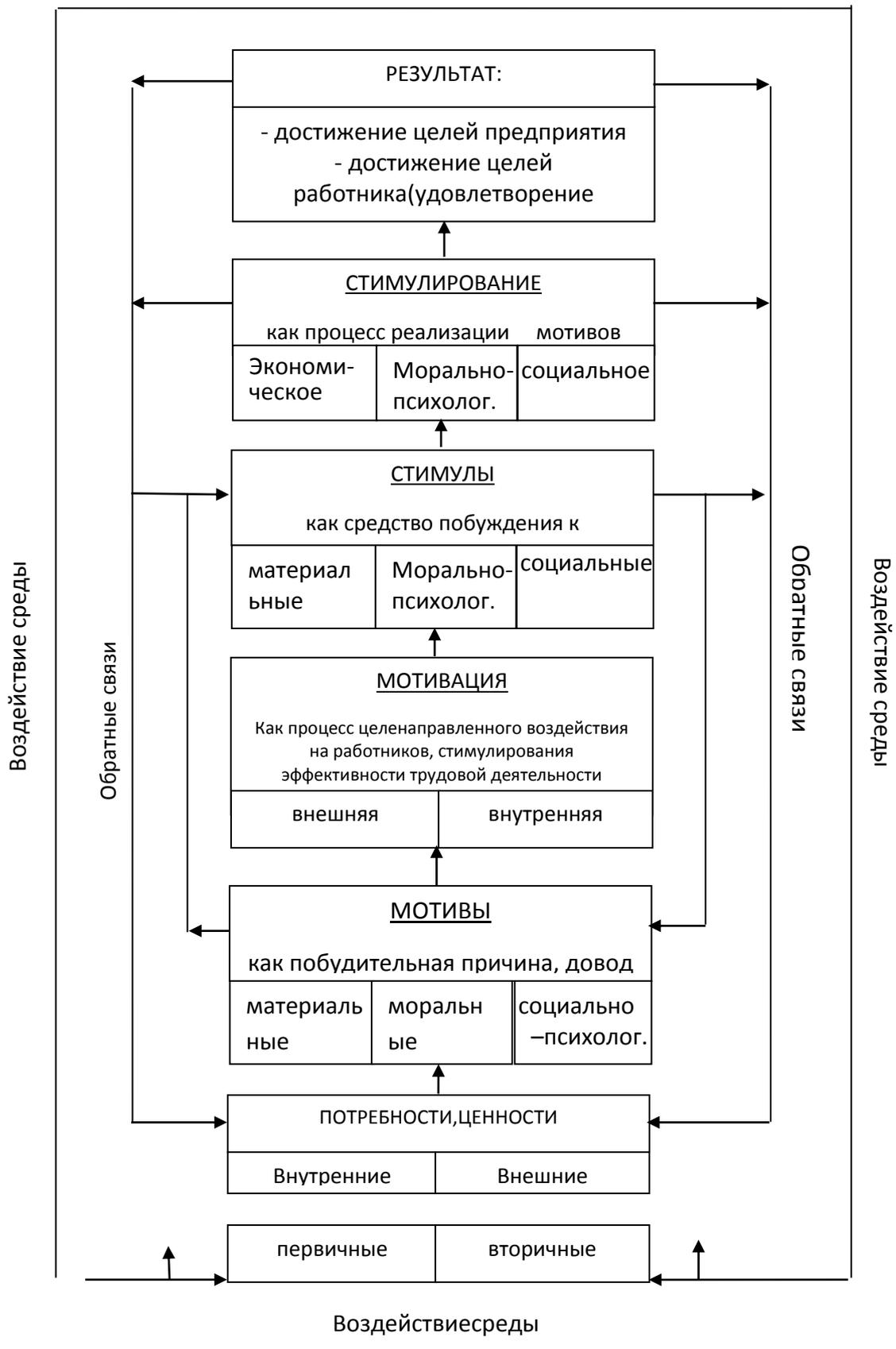
11. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для бакалавров / И.А. Василенко. - М.: Юрайт, 2017. - 495 с.
12. Васильев В.П. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / В.П. Васильев. - М.: ДиС, 2016. - 352 с.
13. Галецкая М. Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 810-813
14. Гапонова Е.М., Володин Р.С. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России // Экономика. Управление. Финансф. - № 4, 2016. - С. 82-86
15. Гегедюш Н.С. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие для прикладного бакалавриата / Н.С. Гегедюш, Е.В. Масленникова, М.М. Мокеев и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 238 с.
16. Дудник Т.А., Бобрышева Е. С. Усовершенствование мотивации персонала в условиях кризиса // Экономика и социум, № 3 (22), 2016. С. 46-47
17. Дудник Т.А., Корниенко А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Экономика и социум, - №5(24), 2016. С. 82.-83
18. Иванов В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 383 с
19. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебно- практическое пособие// Управление персоналом. Теория и практика. —2018. —64с.
20. Лазарев В.Н. О мотивационных аспектах системы оплаты труда// Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – №4. – С.19-22
21. Литвак Б.Г. Государственное управление. Лучшие мировые практики / Б.Г. Литвак. - М.: МФПУ Синергия, 2017. - 624 с.

22. Липатов В.С. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.С.Липатов. - М.: Люкс-арт, 2016. - 356 с
23. Матушкин Е.В. Проблемы стимулирования труда // Управление персоналом, № 8, 2015. - С. 57
24. Миронов А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты: Монография. / А.Л. Миронов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 135 с.
25. Наумов С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш и др. - М.: Дашков и К, 2016. - 556 с.
26. Персональный менеджмент: Учебник / Д.С. Резникова и др.; – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 622 с.
27. Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата/ Управление персоналом. —2019. —365 с.
28. Попов А. В. Заработная плата как инструмент стимулирования трудовой деятельности // Социологические исследования. 2016. - № 7. - С. 40-47
29. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика / З. П. Румянцева: Учебник. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
30. Самойлов В.Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы: Учебник / В.Д. Самойлов. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 311 с..
31. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Организационное поведение", "Мотивация персонала" / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 312 с
32. Самоукин В.Н. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности//Кадровик. – 2014 г. - №8. - С. 24–31.

33. Самыгин С.И. Менеджмент персонала: учебное пособие / С.И.Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016.- 480 с.
34. Тихомиров С.В. Государственное управление в России и зарубежных странах: административно-правовые аспекты: Монография / С.В. Тихомиров. - М.: Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
35. Травина Ш.Ш. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2015. – 362 с
36. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом / С. А. Шапиро, Е. К.Самраилова, Н. Л. Хусаинова. – М.: Директ-Меди, 2015. – 468 с.
37. Шкляр Т.Л. Когнитивная психотерапия как инструмент управления персоналом // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. - № 35. - С. 160-163
38. Яковлев Г.Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2017. – 240с.
39. Яхонтов С.Е. Эффективные технологии управления сотрудниками. – М.: Экономистъ, 2015. – 368 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Процесс мотивации и стимулирования трудовой активности работников



ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для Государственного казенного учреждения Поисково-спасательной службы 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 государственного служащего 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. Государственный служащий 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 государственного служащего 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 объёме 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 учреждении

Физическая культура в государственном учреждении – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду государственных служащих, 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 сотрудников государственных учреждений учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе бухгалтера 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 учреждении

В целях повышения деловой репутации Государственного казенного учреждения Поисково-спасательной службы РТ, его служащих и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс делового общения;
- Стратегия развитие предприятия;
- Ценности предприятия;
- Корпоративная социальная ответственность.