

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Допустить к защите
ВРИО заведующего кафедрой
 Куракова Ч.М.
7 февраля 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих
в органах муниципального управления (на материалах Исполнительного
комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального
района Республики Татарстан).

Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление

Направленность: Государственная и муниципальная служба

Выпускник (магистрант)



А.Я. Камалетдинова

Научный руководитель
к.э.н., доцент



Г.А. Валеева

Рецензент
к.э.н., доцент



М.М. Низамутдинов

Казань 2022

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное
управление»

Кафедра Управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

 Файзрахманов Д.И.
«21» января 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Камалетдиновой Айгуль Якубовны

- 1. Тема работы:** Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан)
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «1» февраля 2022 г.
- 3. Исходные данные к работе:** научные исследования, социологическое исследование, научно-методическая литература, официальные статистические данные, опубликованные статьи в прессе
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих как фактор повышения эффективности их работы, теоретико-методологические основы мотивации к профессиональной деятельности муниципальных служащих, правовые аспекты мотивации профессиональной деятельности муниципальных

служащих Российской Федерации, мотивация муниципальных служащих зарубежных стран к эффективной трудовой деятельности, анализ факторов формирования мотивации трудовой деятельности служащих в муниципальном органе Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан, характеристика муниципального органа Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан, факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан (на основе социологического исследования), совершенствование технологий управления мотивацией в профессиональной деятельности муниципальных служащих (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан), основные направления развития мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан), проект дорожной карты «Развитие мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского МР Республики Татарстан на 2020 - 2022 годы»

5. Перечень графических материалов: таблицы, рисунки

6. Дата выдачи задания

«21» января 2020 г.

Руководитель

Г.А. Валеева

Задание принял к исполнению



А.Я. Камалетдинова

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	10.06.20	Выполнено
МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ	12.10.20	Выполнено
1.1 Теоретико-методологические основы мотивации к профессиональной деятельности муниципальных служащих		Выполнено
1.2 Правовые аспекты мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих Российской Федерации		Выполнено
1.3 Мотивация муниципальных служащих зарубежных стран к эффективной трудовой деятельности		Выполнено
2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖАЩИХ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОРГАНЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА АЙДАРОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ТЮЛЯЧИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	05.04.21	Выполнено
2.1 Характеристика муниципального органа Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан		Выполнено
2.2 Факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан (на основе социологического исследования)		Выполнено

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА МАТЕРИАЛАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА АЙДАРОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ТЮЛЯЧИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)	13.12.21	Выполнено
3.1 Основные направления развития мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан)		Выполнено
3.2 Проект дорожной карты «Развитие мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского МР Республики Татарстан на 2020-2022 годы»		Выполнено
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	24.01.22	Выполнено
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	24.01.22	Выполнено
ПРИЛОЖЕНИЯ	24.01.22	Выполнено

Обучающийся



А.Я. Камалетдинова

Руководитель



Г.А. Валеева

Аннотация

к выпускной квалификационной работе магистра

Камалетдиновой Айгуль Якубовны

на тему: Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан)

Структура выпускной квалификационной работы: данная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

В первой главе описаны теоретико-методологические основы и правовые аспекты мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих, а также опыт мотивирования муниципальных служащих в зарубежных странах. Во второй главе дается характеристика муниципального органа Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан и анализ факторов формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан. В третьей главе по результатам проведенного исследования сформулирована дорожная карта возможных направлений совершенствования мотивации для эффективной работы муниципальных служащих Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан.

Выпускная квалификационная работа изложена на 74 страницах, включает 8 рисунков, 4 таблицы, 52 использованных источника, 1 приложение.

Abstract

to the Master's final qualifying work

Kamaletdinova Aigul Yakubovna

on the topic: Motivation of labor activity of municipal employees in municipal government bodies (based on the materials of the Executive Committee of the Aidar rural settlement of the Tyulyachinsky municipal district of the Republic of Tatarstan)

The structure of the final qualifying work: this work includes an introduction, three chapters, a conclusion, a bibliographic list and appendices.

The first chapter describes the theoretical and methodological foundations and legal aspects of motivating the professional activities of municipal employees, as well as the experience of motivating municipal employees in foreign countries. The second chapter describes the municipal body of the Executive Committee of the Aidarovsky rural settlement of the Tyulyachinsky municipal district of the Republic of Tatarstan and analyzes the factors of formation of motivation for the professional activities of municipal employees in the Executive Committee of the Aidarovsky rural settlement of the Tyulyachinsky municipal district of the Republic of Tatarstan. In the third chapter, based on the results of the study, a roadmap of possible directions for improving motivation for the effective work of municipal employees of the Executive Committee of the Aidarovsky rural settlement of the Tyulyachinsky municipal district of the Republic of Tatarstan is formulated.

The final qualifying work is presented on 74 pages, includes 8 figures, 4 tables, 52 sources used, 1 appendix.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ.....	9
1.1 Теоретико-методологические основы мотивации к профессиональной деятельности муниципальных служащих.....	9
1.2 Правовые аспекты мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих Российской Федерации.....	16
1.3 Мотивация муниципальных служащих зарубежных стран к эффективной трудовой деятельности.....	24
2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖАЩИХ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОРГАНЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА АЙДАРОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ТЮЛЯЧИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН.....	30
2.1 Характеристика муниципального органа Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан.....	30
2.2 Факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан.....	37
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА МАТЕРИАЛАХ	

**ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА АЙДАРОВСКОГО
СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ТЮЛЯЧИНСКОГО
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН).....45**

3.1 Основные направления развития мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан).....45

3.2 Проект дорожной карты «Развитие мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан на 2020 - 2022 годы».....53

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....59

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....63

ПРИЛОЖЕНИЯ.....71

ВВЕДЕНИЕ

Тема мотивации трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления, не теряет своей актуальности уже много десятилетий.

С целью результативного решения проблемы социального прогресса, создания правового государства и усиления государственности в стране нужно справиться с многочисленной группой задач. Кроме всего прочего, организовать плодотворную и соответствующую всем правилам нового общества и государства устройства муниципального и государственного управления.

На сегодняшний день законы нашей страны описывают местное самоуправление в роли одного из ключевых принципов конституционного строя Российской Федерации. Данный принцип зафиксирован в Федеральном законе от 6 октября 2003 года № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» на самых начальных строчках. Он активен во всех уголках нашей страны, представляя некий знак приближения власти к гражданам Российской Федерации.

Жизнедеятельность органов местного самоуправления требуется для оперативного и добротного решения проблем муниципалитетов. Это необходимо делать без промедлений и опозданий, так как региональные и федеральные органы власти не могут справиться с проблемами оперативно. В целях оперативного и эффективного решения проблем органы местного самоуправления должны стремиться ко всему прогрессивному. Сотрудники муниципального и государственного управления являются гарантом осуществления эффективной стратегии политики государства, которая в свою очередь направлена на прогресс в социально-экономических и общественно-политических условиях существования общества. Муниципальные и государственные служащие, выполняя свою работу, повышают безопасность и конкурентоспособность государства.

Муниципальное управление выступает в роли того же механизма, что и государственное и региональное управление, просто у каждого вида управления своя ступень. Служащие муниципалитетов обеспечивают и держат под контролем ход социально-экономических процессов в рамках вверенных им территорий.

Деятельность структур муниципального управления в современной социально-экономической среде порождает потребность в поиске выхода из различных ситуаций. Это само собой вызывает серьезные осложнения и растяжения области, в которой работают муниципальные служащие. От профессионализма и результативности служащего зависит эффективность работы всего управления в муниципалитетах и удовлетворенность народа, который населяет муниципальное образование качеством оказанных муниципальных услуг. Поэтому, граждане, которые претендуют на должности службы в муниципалитетах, должны иметь навыки работы, а также профессиональное образование, чтобы соответствовать нынешним условиям квалификации к какой-либо должности в муниципалитете и способствовать качественному решению главных профессиональных задач. В результате совершенствования работы служащих муниципалитета на профессиональном уровне складывается нужная степень их квалификационной компетенции и идет рост профессионального опыта, который пригодится для организации действенной системы управления как государственной, так и муниципальной системой. Служащий муниципалитета должен иметь конкретный и определенный набор стимулов, который нацелен на приобретение ожидаемых результатов для себя, регулярное совершенствование на профессиональном уровне, приумножение специальных знаний, развитие и возникновение новых навыков и умений. В целях привлечения такого рода сотрудников на службу в муниципалитетах, нужно иметь четко построенный, специальный стимулирующий и мотивационный механизм, который бы соответствовал всем грядущим

условиям и эффективно работал, гарантируя плодотворную и квалифицированную работу муниципального управления.

Нельзя забывать, что при создании данного механизма, нужно учитывать, что муниципальный уровень управления персоналом демонстрирует собой способность собрать, разработать, закрепить квалифицированную рабочую силу в таком виде, чтобы при реализации целей и осуществлении функций работы органа власти, добиться лучшего результата, экономического и социального эффекта.

Существует специфическая регламентация служебных взаимоотношений в системе муниципального, равно, как и государственного управления. Присутствует неопределённость конечных результатов деятельности, отсутствие связи между отдачей служащих в работе и суммой вознаграждения за работу. Наряду со всем необходимо принимать во внимание отличительные черты службы в государственных органах, в отличии граждан, которые работают на себя, государственный или муниципальный служащий реализует специальные обязанности, исполняя волю государства.

Работая в муниципалитетах, муниципальные служащие имеют определенные запреты и ограничения прав и свобод, в отличии от деятельности граждан в иных сферах. Муниципальные служащие не имеют право заниматься предпринимательством, это может послужить наглядным примером запрета. Служба в муниципалитетах ставит под запрет использование своей должности в угоду религиозных объединений, политических партий. Запрещается и публичное выражение своего мнения об каких-либо объединениях. То есть служащие муниципалитетам осуществляют свою деятельность в специфических условиях, поэтому их мотивационный механизм тоже должен отличаться. Стимулирование эффективной трудовой деятельности служащего муниципального образования является актуальной проблемой современной теории и практики государственного управления.

Целью выпускной квалификационной работы является поиск путей усиления мотивации трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан).

Для того чтобы достичь цели в работе были определены и решены следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические основы мотивации к профессиональной деятельности муниципальных служащих;
- рассмотреть правовые аспекты мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих Российской Федерации;
- изучить мотивацию муниципальных служащих зарубежных стран к эффективной трудовой деятельности;
- дать характеристику муниципальному органу Исполнительному комитету Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан;
- проанализировать факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан (на основе социологического исследования);
- выявить основные направления развития мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан);
- разработать проект дорожной карты «Развитие мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского МР Республики Татарстан на 2020- 2022 годы».

При подготовке исследования выпускной квалификационной работы были применены следующие методы научных исследований: синтез и анализ, наблюдение, обобщение научных исследований, социологическое исследование и другие. Активно использовались: научно-методическая литература, официальные статистические данные, опубликованные статьи в прессе.

1. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ

1.1 Теоретико-методологические основы мотивации к профессиональной деятельности муниципальных служащих

В науке менеджмента термин «мотивация» носит фундаментальное значение, так как сама наука связана с социальным управлением. В социуме менеджмент может эффективно добиться поставленных целей во многом благодаря разумному сочетанию и равновесию общественных и частных, личных интересов, основанных на построении результативного мотивационного механизма и механизма стимулирования труда и трудящихся. Поэтому данная научная проблема всегда носит актуальный характер как в управлении в различных областях экономики, так и в государственном и муниципальном управлении всех без исключения уровней власти.

Термин «мотивация» происходит от латинского слова «двигаю». Мотивация – одно из ключевых понятий психологической науки. Она часто рассматривается как психофизический процесс, управляющий поведением человека. Так как в менеджменте данной научной проблемой плотно занимаются ученые всех ведущих школ менеджмента мира, и в том числе и российские ученые, то данная проблематика достаточно полно рассмотрена в научной экономической литературе.

Труды таких советских и российских авторов как А.А. Богданов, О.А. Ерманский, А.К. Гастев, П.М. Керженцев значительно обогатили теорию менеджмента в нашей стране.

Н.В. Власова и П.А. Меркулова в авторстве с М.Н. Караджовой являются сторонниками традиционного подхода к понятию мотивации, то есть, по их мнению, «мотивация» трактуется как процессы побуждения

самого себя или других людей, например, служащих к достижению производственных или личных целей, а подчиненных к выполнению конкретного рода занятий [15, 24].

По мнению А.А. Литвинюка и его соавторов мотивация является внутренним процессом осознанного и личного выбора самого человека, какого-либо типа поведения, которое определяется совокупностью влияния мотивов (внутренних) и стимулов (внешних) факторов для удовлетворения своих потребностей [23].

По словам К.В. Синькевича мотивация является целенаправленным процессом, который подталкивает самого себя, в том числе и других людей к работе в пределах достижения определенных целей конкретной социальной группы, команды, а также целей личного характера [37].

М.Н. Юдина считает, что мотивация — это внутреннее состояние личности, которое взаимосвязано с его требованиями и запросами, она может направлять, стимулировать, а также активизировать действия человека, чтобы достичь своей конкретной цели [48].

Так как понятие «мотивация» может отличаться в зависимости от существующих подходов, термин трактуется по-разному. Если рассмотреть природу местного самоуправления, наиболее подходящим определением для области муниципальной службы является формулировка от К.В. Синькевича. Автор своей трактовкой позволяет учитывать, как внешние, так и внутренние влияния на мотивацию, а также выявить отличительные черты влияния на трудовую мотивацию служащего в муниципалитете социального характера муниципального управления.

Проблемы мотивации деятельности государственных и муниципальных служащих особенно обострились в России в новейшей истории. Наша страна, выбрав рыночный вектор развития экономики, должно построить результативный механизм смешанной экономики, где огромная роль отводится регулированию общественных и экономических процессов государственному механизму, эффективному государственному

управлению и государственной политике. Все это станет возможным только при слаженном и высокоэффективном функционировании государственного аппарата на всех уровнях власти и на всей территории страны. А значит, вопросы мотивации деятельности государственных и муниципальных служащих должны выйти на передний край. К сожалению, наше государство часто упускает из виду необходимость всестороннего решения этой проблемы, особенно в части мотивации деятельности муниципальных служащих.

Мотивация деятельности муниципальных служащих обладает отличительными чертами и специфичностью и на сегодняшний день является не до конца изученной областью.

Ежедневно служащие муниципалитетов сталкиваются с различными трудностями и проблемами вверенных им территорий. Именно они ближе всего находятся к населению данного государства, и по результатам их деятельности граждане воспринимают и судят о эффективности государственного механизма.

Высокая напряженность труда, широкая линейка выполняемых функций, колоссальная ответственность, обилие коммуникаций вносит в их работу большие трудности. И необходимо иметь очень крепкий мотивационный механизм, чтобы качественно выполнять свои обязанности. Прежде всего, это должно выражаться в обеспечении служащим муниципалитетов уровня и качества жизни, сопоставимого со средним уровнем жизни по региону, средним уровнем жизни по экономике. На деле, муниципальные служащие в среднем по стране, и в том числе в муниципалитетах Республики Татарстан получают очень низкие заработные платы. При этом работают часто ненормированным графиком, имеют различные запреты и ограничения. Младшие муниципальные служащие в большинстве случаев получают минимальный размер заработной платы (около 12 тысяч рублей), служащие более высокого ранга около 17-25 тысяч рублей (данные 2020 года).

Вышеизложенное предлагает государству задуматься, что необходимо пересмотреть отношение к труду муниципальных служащих и разработать действенный мотивационный механизм действия для данной категории служащих. К сожалению, материально мотивировать муниципальных служащих в настоящее время в нашем регионе практически невозможно, так как зарплаты, премии зависят от бюджета вышестоящих органов государственного управления, от установленных законов РФ. Это конечно самый действенный и логичный путь усиления мотивированности к эффективному труду муниципальных служащих. Но ученые и практики также предупреждают, что хоть ведь мотивация в виде денег более легкий способ стимулировать сотрудника, но не дает гарантий в увеличении эффективности деятельности служащих. Поэтому моральные методы мотивации ни в коем случае нельзя игнорировать. Они могут стать наиболее актуальными и важными факторами по отношению к муниципальным служащим, из-за невозможности затрагивать объем зарплаты [11].

Государственная служба сопряжена с выполнением множества профессиональных функций, требующих от служащего постоянного сосредоточения всех физических, психоэмоциональных и интеллектуальных сил. В постоянно изменяющихся условиях реформирования во всех сферах современного общества, государственные служащие в нашей стране вынуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды управления, повышению требований к результатам их работы, осваивать новые информационные технологии, различные коммуникативные приемы и методики.

Поэтому в настоящее время особенно обостряются и актуализируются проблемы эмоционального выгорания государственных служащих на всех уровнях и областях государственного управления.

Эмоциональное выгорание в среде государственных служащих имеет свои особенности, и, поэтому изучение факторов, влияющих, на этот процесс и поиск путей его преодоления является, на наш взгляд, очень важной

проблемой, от решения которой во многом зависит эффективность всей деятельности государственного служащего.

Эмоциональное выгорание сегодня определяется в современной науке и практике множеством определений. Например, как «чувство истощения энергии, увеличение умственной дистанции от работы, циничное или негативное отношение к работе, а также падение профессиональной производительности». Выгорание (англ. burnout) — понимается, как состояние физического и психического истощения, возникшее в ответ на эмоциональное перенапряжение при работе с людьми.

Феномен эмоционального выгорания начали рассматривать и изучать еще в 20 веке, с 70-х годов. Вот уже несколько десятилетий в психологической науке «эмоциональное выгорание» является острой проблемой.

Актуальность проблемы эмоционального выгорания объясняется тем, что синдром эмоционального выгорания (СЭВ) является одним из наиболее серьезных препятствий на пути роста профессионализма, профессий, включенных в систему «человек-человек».

К. Маслач хоть и не была первооткрывателем проблемы эмоционального выгорания, но в 1976 году более подробно затронув и написав статью по данной теме, дала широкую огласку данной проблемы миру. В России долгое время не хотели осознавать существование проблемы «эмоционального выгорания», только после 1995 года начали использовать и вводить данный термин [33].

Благодаря трудам Г. Фрейденбергера, К. Маслач, С. Джексона, А. Пайнза, Е. Аронсона, Д. Диерендонка, В. Шауфели, В.В. Бойко, Г.С. Абрамовой, Ю.А. Юдчиц и других ученых, у человечества углубились знания устройства и сущности синдрома «эмоционального выгорания». Работы данных отечественных и зарубежных ученых так же помогли найти методы диагностики вышеупомянутого синдрома.

Исследования проблемы эмоционального выгорания привели научных деятелей к мнению, что данный феномен представляет собой некое состояние, которое включает в себя определенные элементы.

В.В. Бойко считает, что «выгорание» формируется личностью самостоятельно и является неким устройством защиты психики, когда происходит частичное или полное исключение эмоций в ответ на определенные психовоздействия, которые могут причинить вред личности.

Согласно мнению Г.А. Макаровой синдром эмоционального выгорания – это состояние физического переутомления, умственного, а также эмоционального истощения на рабочем месте, которое в итоге проявляется как стресс на хроническом уровне [33].

По мнению Т.И. Ронгинской и М.М. Скугаревской синдром эмоционального выгорания является последствием от неблагоприятно разрешенного случая стресса на месте работы.

В результате работ А. Пайнза и Е. Аронсона первое время считалось, что эмоциональное выгорание структурно состоит всего лишь из одного компонента «истощения» [33].

Д. Диерендонк и В. Шауфели описывают эмоциональное выгорание состоящим из двух элементов: деперсонализации и истощения на эмоциональном уровне.

К. Маслач и С. Джексон представляют эмоциональное выгорание состоящим из трех элементов: редукции личностных достижений, эмоционального истощения и деперсонализации.

Причины возникновения феномена «эмоциональное выгорание» могут быть различны.

В.В. Бойко считает, что основными причинами являются внутренние и внешние факторы рабочего пространства. К внутренним факторам можно отнести: дезориентацию личности, предрасположенность к эмоциональной ригидности, нравственные дефекты и т.д. К внешним факторам можно отнести: высокую степень ответственности за исполнение профессиональных

обязанностей, психоэмоционально напряженную работу, тяжелый контингент в сфере системы человек-человек и т.д.

Нас особенно заинтересовало изучение данной проблемы и поиск путей решения ее на уровне муниципальной службы, которая тоже является частью системы «человек – человек» и особенно способствует, на наш взгляд, возникновению синдрома «эмоционального выгорания».

Работать муниципальным служащим довольно непросто. Работа с населением для сотрудников муниципалитетов является напряженной, при которой испытываются большие психологические перегрузки. Волей-неволей, когда разделяются переживания человека, который пришел со своей проблемой, служащий берет часть проблемы на себя и, тем самым, затрагивает свои психо - эмоциональные силы и переходит часто в «эмоциональные доноры» [47].

Состояние эмоционального выгорания накапливается постепенно [22]. В первую очередь отмечается существенный рост затрат личной энергии в профессиональной деятельности с целью достигнуть большего результата. Часто без возможности ее восстановления возникает ощущение усталости, нарушается сон. После начинает проявляться чувство раздражения, служащий становится пренебрежительным в отношении людей, ухудшается психологический климат в коллективе, коллеги по работе испытывают трудности в поддержании эффективных коммуникации между собой. Появляется большая вероятность эмоционального срыва сотрудника. Жертвой срыва может стать любой, даже никоим образом не виновная личность, ждущая профессиональной помощи и гуманного отношения. Стало быть, эмоциональное выгорание отражается в противостоянии с внешним окружением муниципального служащего.

Из вышеуказанного мы сделали вывод, что эмоциональное выгорание оказывает прямое воздействие на профессиональную деятельность государственных и муниципальных служащих. Крепкое психологическое здоровье муниципальных служащих - это не только их возможность

эффективно и профессионально работать, это еще и правильный путь к повышению эффективности работы системы муниципальной службы в целом.

В заключении хотелось бы напомнить, что муниципальным служащим, как и всем государственным служащим, необходимо помнить и не забывать о своем здоровье, своевременно принимать меры, если начали проявляться признаки эмоционального выгорания.

1.2 Правовые аспекты мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих Российской Федерации

Чтобы охарактеризовать правовые основы стимулирования служащих муниципалитетам, необходимо учитывать отличительные черты нормативных устройств и правовой сферы муниципальной службы, местного самоуправления, кроме этого рабочих связей, которые появляются во время прохождения службы в муниципалитетах [18].

Механизм местного самоуправления работает благодаря определенному правовому фундаменту. Основами нормативно-правовой базы местного самоуправления являются:

- Конституция РФ [1];
- ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления РФ» [3];
- Европейская хартия о местном самоуправлении [2];
- уставы и конституции субъектов нашей страны;
- уставы муниципальных образований;
- а также прочие федеральные законы.

Конституция Российской Федерации является преимущественно главной нормативно-правовой базой. Именно благодаря ей определяются принципы нашего государства и специфика системы нормативно-правовых

актов, которые в свою очередь устанавливают принципы и порядок работы муниципальной власти.

На основании содержания Конституции РФ, впервые были зафиксированы особо важные положения работы муниципальных образований. В результате была найдена роль местного самоуправления в единой структуре общества и нашего государства[1].

Согласно Конституции Российской Федерации, местное самоуправление считается формой реализации власти народа. Вместе с тем Конституция Российской Федерации как высший нормативно-правовой акт Российской Федерации является гарантом признания местного самоуправления и специфичности власти муниципальных образований от системы управления государством, независимость органов местного самоуправления при осуществлении полномочий, толкует порядок судебной защиты и гарантии местной власти [1].

Еще подробнее специфичность и суть местного самоуправления раскрывает Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ». В данном ФЗ описаны: функции, полномочия, структура, главные характеристики муниципальных органов власти, а также своеобразие взаимосвязей местного самоуправления с другими структурами, в том числе и с государственными.

Муниципальная служба – это одна из обязательных частей системы муниципального управления. Служба в муниципалитетах является довольно таки новым видом службы в Российской Федерации, ведь понятие муниципальная служба появилось сравнительно недавно, это отчетливо можно увидеть, оценивая ее порядок нормативно-правового регулирования.

Современное муниципальное управление включает в свою систему одну из главных частей муниципальную службу, которая является своеобразным организационным ядром по осуществлению индивидуальных задач и важных функций местного самоуправления.

Работа муниципального служащего всегда направлено на достижение определенного результата, в пределах муниципальной службы его профессиональная деятельность в управлении полна социально значимыми действиями.

В связи с этим профессиональная деятельность в управлении отмечается коллективным, разумным, энергичным характером и соединена с потребностью создания и проявления управленческих знаний на профессиональном уровне, навыков и умений, которые связаны с управлением в муниципалитетах.

Работа муниципальных служащих складывается от направлений и особенностей управления в муниципалитетах, реализацией: исполнительно-распорядительных, координационных, информационных, аналитических и административно-хозяйственных функций [50].

Согласно этому служба в муниципалитетах формулируется как вариация работы на профессиональном уровне, которая не переставая проводиться на должности муниципального образования, не являющейся выборной. Нанимателем служащих муниципалитету считается определенный муниципалитет, от лица которого работодатель или представитель работодателя выполняет компетенции нанимателя.

На основании нормативно-правовой базы регулирования механизма государственного и муниципального управления, службу в муниципалитетах можно сформулировать как работу граждан на профессиональном уровне, реализующееся на должностях службы в муниципалитетах на повседневной основе, посредством заключения трудового контракта.

Определенное лицо может являться муниципальным служащим, который имеет отличительные черты правового статуса от лиц, которые занимают должность в муниципалитетах, но в тоже время не являются муниципальными служащими, лишь при наличии особых характеристик и условий можно нести муниципальную службу в Российской Федерации.

Основываясь на федеральном законодательстве, в том числе на законах субъектов РФ, которые приняты, базируясь на федеральных законах, а также уставах органов местного самоуправления, осуществляется правовое регулирование прохождения службы в органах местного самоуправления, характеристика правового статуса служащих муниципалитету, порядки и условия прохождения службы в муниципалитетах, имея в виду все требования к должностям муниципального управления.

Согласно 4 части 32 статьи Конституции Российской Федерации, каждый гражданин нашей страны имеет равный доступ к гражданской службе, при условии соблюдения всех действующих и указанных ограничений в законах.

Местное самоуправление полноценно реализуется народом нашей страны посредством участия в муниципальных выборах, местных референдумах, а также с помощью других форм прямого волеизъявления и путем выбора органов местного самоуправления, в согласии с сутью 3 статьи Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [1, 3].

Согласно 42 статье вышеупомянутого ФЗ правового регулирования всех сторон службы в муниципалитетах, реализуется на базе Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», в том числе принимаемыми на его материалах законами субъектов нашей страны, уставами органов местного самоуправления и другими муниципальными правовыми актами [4].

Таким образом становится очевидным, что федеральный закон № 131-ФЗ предусматривает систему из трех ступеней содержания и наладки порядка службы в муниципалитетах:

- федеральное законодательство;
- закон субъекта РФ;
- устав муниципального образования [3].

На основании 1 части 3 статьи Федерального закона о муниципальной службе ее правовые основы определяются: Конституцией РФ, названным Федеральным законом и другими федеральными законами, другими нормативными правовыми актами РФ, конституциями (уставами), законами и другими нормативными правовыми актами субъектов, уставами муниципальных образований, решениями, принятыми на сходах граждан, и другими муниципальными правовыми актами.

По истокам Федерального закона 2007 г. №25-ФЗ складываются правовые стороны осуществления главных устройств, смысла, отличительных черт, совершенствование служащих муниципалитету на профессиональном уровне [4].

В пределах Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» служба в муниципалитетах является вариацией работы на профессиональном уровне, которая реализуется в органах местного самоуправления изо дня в день по выполнению их полномочий [44].

Согласно Федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» данная дефиниция сформулирована немного с другого угла обзора, то есть это работа граждан на профессиональном уровне, выполняющиеся изо дня в день на должности муниципального образования, которая не является выборной, в связи с этим, сама суть муниципальной службы при данных обстоятельствах сужается должностными полномочиями.

В соответствии с особенностями, которые отмечены в Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», служба в муниципалитете как разновидности работы на профессиональном уровне располагает такими характеристиками как:

- реализуется на постоянной основе;
- не считается выборной;

- обладает публичным характером;
- допускает участие в работе народа, связанной с вопросами местного самоуправления;
- предусматривает участие в реализации прав и свобод человека и гражданина на территории муниципальных образований;
- осуществляет подготовку, принятие, исполнение и контроль за решениями органов местного самоуправления, а также решений государственных органов при наделении ими органов местного самоуправления теми или иными государственными полномочиями;
- принятие решений относительно особенностей прохождения службы, продвижения по службе, подбора профессиональных кадров;
- финансирование за счет средств местного бюджета.

В контексте Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» применяются две главные дефиниции, которые описывают отличительные черты развития служащего муниципалитету на профессиональном уровне и прохождения службы в муниципалитете [4]. Должность муниципальной службы и муниципальная должность являются данными дефинициями.

Таким образом по закону в роли служащих муниципалитетам выступают граждане, которые занимают должности службы в муниципалитетах. Для того чтобы их работа была на профессиональном уровне необходимо присутствие набора признаков. Такими признаками служат: работа на должности службы в муниципалитетах, замещение должности службы в муниципалитете на основании трудового контракта, осуществление регулярной деятельности на профессиональном уровне. Обязательное наличие всех обозначенных признаков является единственным, в соответствии с нормативными аспектами основанием, позволяющим называть лицо муниципальным служащим и таким образом проводить отличия между муниципальными служащими и лицами, занимающими муниципальную должность (например, депутат, который перешел на работу

в представительный орган местного самоуправления на постоянной основе, делает это не на основе трудового договора или контракта, а согласно принятому решению представительного органа, в соответствии с чем муниципальным служащим не является).

В качестве нанимателя на работу для муниципальных служащих выступает муниципальное образование, от лица которого осуществляет полномочия нанимателя уполномоченное на это лицо. В качестве такого представителя может выступать глава муниципалитета, руководитель того или иного органа местного самоуправления или любое другое лицо, которое уполномочено выполнять обязанности представителя нанимателя для муниципального служащего.

Согласно правовому статусу муниципальных служащих на них распространяют действие все нормы трудового законодательства и трудовых правоотношений, распространенные в других сферах профессиональной деятельности с учетом особенностей, предусмотренных Федеральным законом 2007 г.

Вслед за этим нужно дать характеристику дефиниции муниципальной должности, являющаяся должностью, которая предусмотрена в уставе муниципалитета на почве законодательства субъекта государства, с определенными обязанностями на поиски ответов в вопросах местного значения и ответственностью за выполнение этих обязанностей, кроме этого должности в органах местного самоуправления, создающихся в рамках устава муниципалитета, с установленными кругом полномочий по реализации и предоставлению обязанностей данного органа и ответственностью за реализацию данных полномочий [15].

Согласно с базой классификации должностей муниципальной службы идет деление на две главные группы:

- 1) выборные муниципальные должности, которые замещаются на основании результатов муниципальных выборов (депутаты, члены выборного органа местного самоуправления, выборные должностные лица

местного самоуправления), кроме этого замещаемые в соответствии с решениями, принятыми представительным или иным выборным органом местного самоуправления по отношению к лицам, избранным в состав обозначенных органов в результате муниципальных выборов;

2) другие виды должностей муниципальной службы, которые исполняют свои функции на основе подписания трудового контракта [15].

Установление муниципальных должностей муниципальной службы РФ осуществляется на основании нормативно-правовых актов местного самоуправления в соответствии с содержанием реестра муниципальных должностей муниципальной службы, который, в свою очередь, утверждается соответствующим законом субъекта Российской Федерации.

В составе реестра муниципальных должностей муниципальной службы могут быть установлены муниципальные должности муниципальной службы для непосредственного обеспечения исполнения полномочий лица, замещающего выборную муниципальную должность, которые замещаются муниципальными служащими путем заключения трудового договора на срок полномочий указанного лица.

Законами субъекта Федерации устанавливается соотношение муниципальных должностей муниципальной службы и государственных должностей государственной службы Российской Федерации с учетом квалификационных требований, предъявляемых к соответствующим должностям муниципальной и государственной службы.

В соответствии с законами нашей страны, ущемление граждан Российской Федерации в предоставлении доступа к муниципальной службе находится под строгим запретом.

Каждый гражданин нашей страны в одинаковой степени наделен доступом к службе в муниципальном образовании, независимо от расы, пола, национальности, языка, социального статуса, имущественного положения, занимаемой должности, отношения к религии, убеждений, а также принадлежности к общественным объединениям.

Таким образом, правовые аспекты мотивации муниципальных служащих в Российской Федерации могут быть определены с трех нормативных позиций: относительно системы нормативно-правовых актов, регулирующих понятие, содержание, особенности муниципального управления, относительно правового поля и механизмов, содержания и специфики муниципальной службы, а также в соответствии с общими принципами и основами трудовых правоотношений и трудового законодательства, распространяющего свое действие на все виды профессиональной деятельности с учетом особенностей и ограничений, свойственных системе государственного и муниципального управления.

1.3 Мотивация муниципальных служащих зарубежных стран к эффективной трудовой деятельности

Муниципальная служба является неотъемлемой частью системы управления государством. Муниципальные служащие являются проводниками государственной политики на местах. От эффективности их работы зависит реализация различных государственных проектов и в целом функций государства. Такие факторы как профессиональная грамотность муниципальных служащих, своевременное решение поставленных задач муниципальными служащими, адаптивность их работы к различным ситуациям оказывают влияние на развитие муниципальной службы и эффективность муниципального управления в целом [6].

Для обеспечения успешной и плодотворной работы в муниципальном управлении служащим необходимо создавать условия, возможности и механизмы, которые бы мотивировали их к эффективному выполнению служебных и профессиональных обязанностей. В конечном итоге их добросовестный труд способствует расцвету государственного администрирования на местном уровне [32].

В нашей стране мотивационные аспекты труда государственных служащих приобрели новый смысл после перехода на рыночную экономику [13]. Здесь изучение зарубежного опыта имеет большое значение, так как проблема мотивации труда муниципальных служащих более глубоко исследована за границами РФ из-за ее актуальности во всем мире [25].

В зарубежных странах главным направлением стимулирования государственных служащих является повышение качества, обретение особых компетенций и поднятия уровня их квалификации. Особенно это типично для стран Европы, Японии, Китая и США.

В Японии, в США и в Китае считается, что служба в государственной системе более или менее гарантирует стабильность, заработная плата государственных служащих вполне можно сопоставить со средним окладом специалистов подобного уровня, которые работают в частном секторе экономики.

В Германии, чтобы мотивировать государственных служащих, используются этические принципы, рассматриваются и семейные надбавки как один из способов мотивирования служащих государства [41].

Для стимулирования госслужащих существует единая шкала заработной платы (А), к которой относятся выплаты не только военным, но и государственным служащим, за исключением должностей, которые введены шкалу (Б), а также старшие высокопоставленные должности [5]. Данный подход имеет свои плюсы: государственных служащих не привлекает смена работы и переход в частный сектор, почти отсутствует расхождение в размерах поощрения государственных служащих отдельных категорий, в большей степени уменьшаются риски смены государственным служащим одной области на другую, усиливается единство в среде госслужащих [13].

Необходимо подчеркнуть, что в Германии мотивация профессиональной самореализации появляется еще на этапе обучения будущих государственных служащих. Благодаря программам обучения государственных служащих акцент создается на порождение конкретного

поведения в зависимости от ранга, образа мыслей госслужащего, а не только на передачу сложившихся знаний на данный момент. Как раз из-за этого в Германии уделяется достаточное количество времени обучения, на исследование практики в реальности. Для госслужащих в ФРГ предусматривается стажировка, как за границей на конкретных местах работы, так и в самой Германии [12].

В Японии можно наблюдать такой стимулирующий фактор, как система найма на всю жизнь. Суть найма государственных служащих на всю жизнь в реальном обеспечении заинтересованности госслужащих работать в этой сфере по максимуму.

По мнению японцев, если в течение длительного времени работать в определенной сфере деятельности, происходит сильное привыкание, человек начинает стремиться внести собственный вклад в ее совершенствование. Для государственного и муниципального служащего в Японии работа в органах власти превращается в образ жизни. Длительная работа личности в сфере управления дает положительный результат. Один раз в год в Японии проводится статистический анализ уровня окладов государственных служащих по сравнению с окладами в частном секторе экономики страны. В соответствии с результатами анализа решается до какой степени нужно увеличить заработные платы госслужащих всех рангов и слоев.

Каждое предприятие в Японии стремится привлечь своих работников, добиться их доверия, чтобы в итоге получить максимальную самоотдачу в работе за счет таких позиций как достойная заработная плата, поощрения за выслугу лет, всякого рода социальные льготы, премии и т.д [30].

У службы в органах государственной власти Японии есть одна специфическая особенность, как предельный возраст службы, чаще всего, который составляет 60 лет. Но для некоторых государственных служащих разрешено работать до 63-65 лет, и в данной стране нет деления предельного возраста между женщинами и мужчинами. По мнению,

исследователей, система стимулирования госслужащих Японии, является одной из причин стремительного прогресса экономики, а также страны.

Децентрализованная система мотивирования госслужащих присутствует в Великобритании. В данной стране очень развита практика, при которой уровень денежного поощрения и стимулирующих выплат зависит в большей степени от сферы приложения труда госслужащего и зоны выполнения им своих обязанностей. За все вопросы касательно кадровой политики несет ответственность руководитель государственной организации. Как итог, руководство органов государственной власти самостоятельно строит планы расхода средств бюджета на осуществление мер по мотивированию деятельности государственных и муниципальных служащих.

При обучении будущих государственных и муниципальных служащих, особенно в Европе, значительный упор ставится на анализ современной социально-экономической и политической ситуации в разных странах, на желание практически усваивать работу системы во время учебного процесса, а также на юридические и экономические дисциплины [29].

В каждой стране своя собственная система мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих, которая обладает и положительными сторонами и отрицательными. В каждой структуре мотивации можно найти полезный опыт для Российской Федерации.

Изучив системы мотивирования некоторых стран, видно, что система Японии точно не подошла бы Российской Федерации. Подхватить темп Японии, внедрить новую систему не целесообразно, так как это приведет к кардинальному перевороту всей фундаментальной системы мотивации РФ. Еще и не факт, что система изменится в положительную сторону. Лучше всего перенять опыт в некоторых частях системы, изменять постепенно и увидеть подходит ли она нашей структуре мотивирования государственных и муниципальных служащих [41].

Как известно, мотивация к любой деятельности в человеческом обществе может рассматриваться как материальная и нематериальная. Не исключением является и гражданская служба в нашей стране. Рамки материальной мотивации в ней достаточно ограничены, определены рядом нормативно-правовых инструментов, подведены к определенным, установленным государством, системам оплаты труда и стимулирующим надбавкам. А вот мероприятия нефинансового характера, которые могут быть внедрены в государственных органах на основе положений законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации, могут быть куда шире и разнообразнее в рамках применения кадровых технологий.

Разработка эффективной системы мероприятий по нематериальной мотивации государственных и муниципальных служащих может и должна быть разработана в каждой структуре органов государственного управления в нашей стране. Тем более что документы, содержащие методологические основы и подходы к разработке методик мотивации давно разработаны в практике отечественной науки.

Есть примеры таких методик, где описаны системы нематериальной мотивации отечественных гражданских служащих, их цели и мероприятия (одним из примеров является разработка Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации - Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации).

Необходимо рассмотреть подходы стимулирования, которые смогут адаптироваться в условиях Российской Федерации и помочь эволюционировать системе мотивации труда в нашей стране.

Следует повысить эффективность отбора кадров в кадровый резерв муниципальной службы, совершенствовать механизм аттестации служащих; тщательнее вести отбор во время испытательного срока, когда на должность муниципальной службы назначается новая личность. Требуется установить структуру надбавок к окладу за выполнение специальных поручений и задач.

Из-за недостаточного внимания на проблемы мотивации деятельности государственных и муниципальных служащих со стороны государства, наблюдается достаточно высокая текучесть кадров в муниципальной службе, снижается производительность труда, создаются коррупционные риски, неправильно выстроенная система стимулирования государственных и муниципальных служащих дает толчок к нарушению законов страны, этических норм, приводит к падению эффективности деятельности государственных органов власти.

Изучение и внедрение зарубежного опыта должно способствовать повышению эффективности государственной и муниципальной службы на всех территориях нашей страны.

2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖАЩИХ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОРГАНЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА АЙДАРОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ТЮЛЯЧИНСКОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

2.1 Характеристика муниципального органа Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан

Муниципальное образование Айдаровское сельское поселение входит в состав Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан.

В состав территории Айдаровского сельского поселения входят населенные пункты: деревня Айдарово, село Субаш, деревня Гороховое Поле. Административным центром является деревня Айдарово. Границы Айдаровского сельского поселения установлены Законом Республики Татарстан от 31.01.2005 г. года № 43-ЗРТ «Об установлении границ территорий и статусе муниципального образования «Тюлячинский муниципальный район» и муниципальных образований в его составе». В состав территории сельского поселения входят земли независимо от форм собственности и целевого назначения [10].

Структура Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения утверждается решением Совета Айдаровского сельского поселения, по представлению главы Айдаровского сельского поселения. Глава Айдаровского сельского поселения руководит деятельностью Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения.

В структуру Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения входят: глава поселения, секретарь исполнительного комитета поселения и иные должностные лица исполнительного комитета поселения [18].

Официальное наименование исполнительного комитета поселения: «Исполнительный комитет Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан». Сокращенное наименование: «Исполнительный комитет поселения».

Местное самоуправление в Айдаровском сельском поселении осуществляется гражданами Российской Федерации посредством участия в местных референдумах, муниципальных выборах и в других формах прямого волеизъявления, а также через выборные и иные органы местного самоуправления, предусмотренные Уставом сельского поселения [50].

Граждане имеют равные права на осуществление местного самоуправления как непосредственно, так и через своих представителей независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям [18]. Иностранцы граждане, постоянно или преимущественно проживающие на территории поселения, обладают при осуществлении местного самоуправления правами в соответствии с международными договорами Российской Федерации и федеральными законами.

Каждый имеет право непосредственно обращаться в органы местного самоуправления и к должностным лицам, получать информацию о деятельности органов местного самоуправления [10].

В структуру органов местного самоуправления поселения входят: Совет Айдаровского сельского поселения, Глава Айдаровского сельского поселения, Исполнительный комитет Айдаровского сельского поселения, Ревизионная комиссия Айдаровского сельского поселения, иные органы местного самоуправления, образуемые в соответствии с уставом [18].

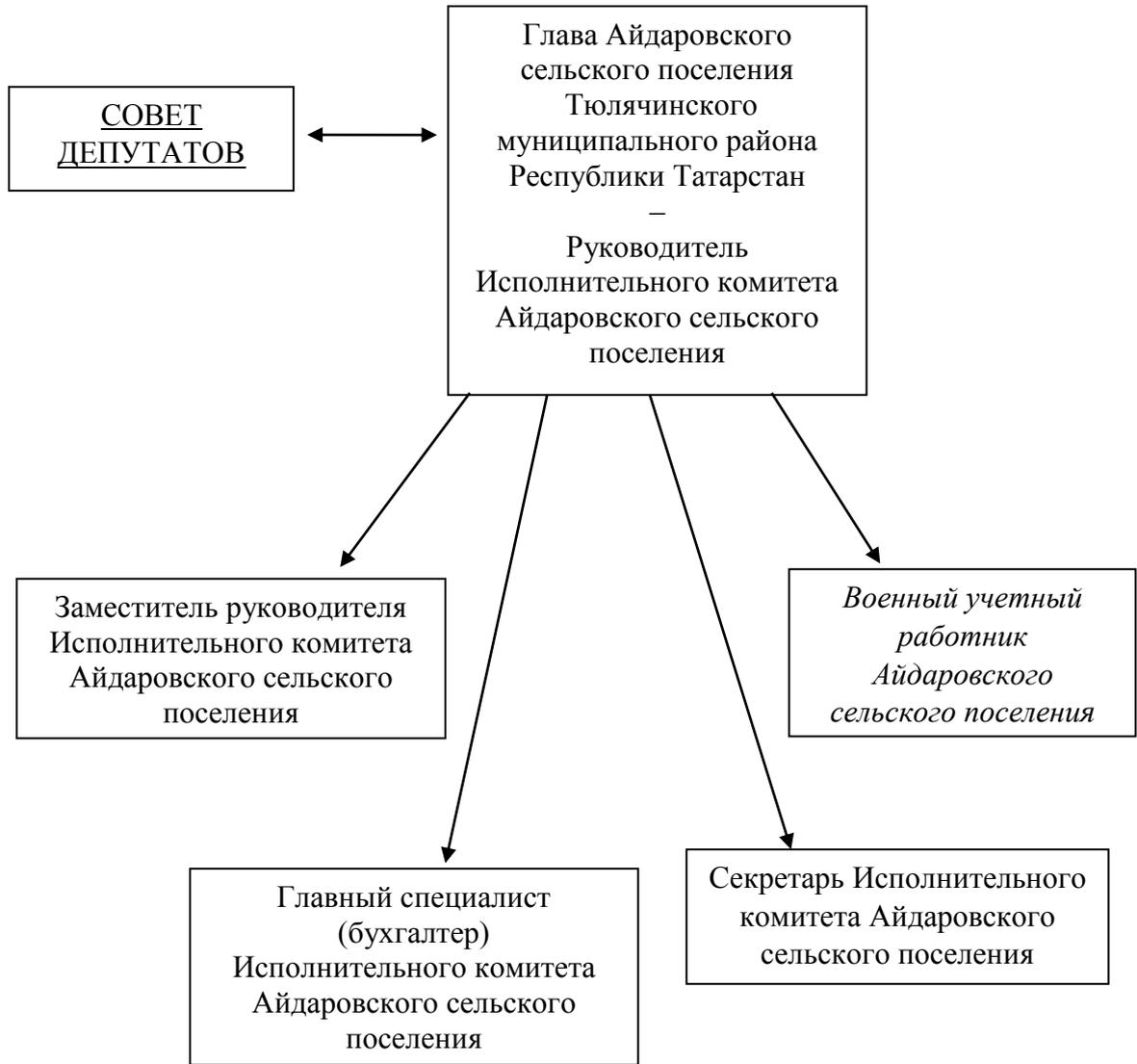
По вопросам осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления поселения федеральными законами и законами РТ, принимаются муниципальные правовые акты на основании и во исполнение положений, установленных соответствующими

федеральными законами, законами РТ [18]. В систему муниципальных правовых актов входят:

- 1) устав поселения;
- 2) правовые акты, принятые на местном референдуме (сходе граждан), нормативные и иные правовые акты представительного органа поселения;
- 3) правовые акты главы поселения и должностных лиц местного самоуправления, предусмотренных уставом [10].



Рисунок 1. - Организационная структура Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан



* \longrightarrow \longleftrightarrow
 прямое подчинение курирование

Рисунок 2. - Структура управления Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан

В Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан должность главы поселения совмещено с должностью руководителя Исполнительного

комитета сельского поселения, в целях оптимизации и экономии финансовых средств, на данный момент данные должности занимает Хазиев Рифат Рашитович.

Секретарь Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского района РТ, также является заместителем руководителя Исполнительного комитета сельского поселения в целях оптимизации и экономии финансовых средств.

Служащий, который занимает должность главного специалиста (бухгалтера) Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан, в свою очередь совмещает и должность военного учетного работника сельского поселения в целях оптимизации и экономии финансовых средств.

Таблица 1. – Динамика доходов муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан, тыс. руб

Период / Должность	2019 год	2020 год	2021 год
руководитель ИК СП	450,7	477,0	486,4
секретарь ИК СП	356,6	370,7	377,9
главный специалист (бухгалтер) ИК СП	168,9	171,2	180,4

Из таблицы 1 видно, что с каждым годом заработные платы муниципальных служащих Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан увеличиваются согласно индексации заработных плат на величину инфляции. Так, в 2021 году доходы руководителя Исполкома выросли на 8% по сравнению с 2019 годом.

Таблица 2. - Возрастной состав муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан

Состав работников	За 2020 год
Мужчины - всего	1
в том числе в возрасте: до 25 лет	-
от 25 до 35 лет	1
от 35 до 50 лет	-
Старше 50 лет	-
Женщины - всего	2
в том числе в возрасте: до 25 лет	1
от 25 до 35 лет	-
от 35 до 50 лет	1
Старше 50 лет	-

По данным таблицы 2 видно, средний возраст работников Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан равен 33 лет, преимущественно работают женщины.

Таблица 3. -Уровень образованности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан за 2020 год

Сотрудники	Образование		
	Общее среднее	Среднее-специальное	Высшее
Мужчины	-	-	1
Женщины	-	-	2
Итого	-	-	3

Из таблицы 3 видно, что все муниципальные служащие Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан имеют высшее образование.

Таблица 4. – Сведения о должностях муниципальной службы в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан за 2020 год

Период	2020 год
Должности муниципальной службы	
руководители - всего	1
высшие	-
главные	1
ведущие	-
помощники (советники) - всего	1
высшие	-
главные	-
ведущие	1
специалисты - всего	1
главные	-
ведущие	-
старшие	1
обеспечивающие специалисты - всего	-
ведущие	-
старшие	-
младшие	-
Итого замещают муниципальные должности:	3

По данным 4 таблицы видно, что руководитель Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан занимает главную группу должностей гражданской службы. Секретарь Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения занимает ведущую группу должностей гражданской

службы. Главный специалист (бухгалтер) занимает старшую группу должностей гражданской службы.

2.2 Факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан

Чтобы выявить главные факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих, было проведено социологическое исследование по изучаемой проблеме.

В 2021 году, будучи на производственной практике в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан, нами были предприняты попытки проведения социологического исследования, где в качестве респондентов выступили муниципальные служащие Тюлячинского района РТ. Всего было роздано 50 анкет, где содержались вопросы, которые позволили нам выявить факторы, которые влияют на формирование мотивирования служащих муниципалитету на существующем этапе развития муниципального управления. Ответы были получены на анонимной основе.

Задачи социологического исследования:

- изучить теоретическую базу мотивирования служащих муниципалитету;
- создать план социологического исследования;
- провести социологическое исследование по проблеме;
- подытожить результаты социологического исследования;
- выработать рекомендации по сделанным выводам проведенного социологического исследования.

Анкеты были розданы респондентам разных возрастных групп, пола и стажа работы.

По итогам анкетирования, респондентов мужчин оказалось немного больше чем женщин. Респондентов мужского пола как выяснилось 54%, соответственно респондентов женского пола 46%. Возраст основной части респондентов более 35 лет. Стаж работы большинства опрошенных муниципальных служащих 10 - 15 лет, 14 % респондентов имеют более 15 лет стажа.

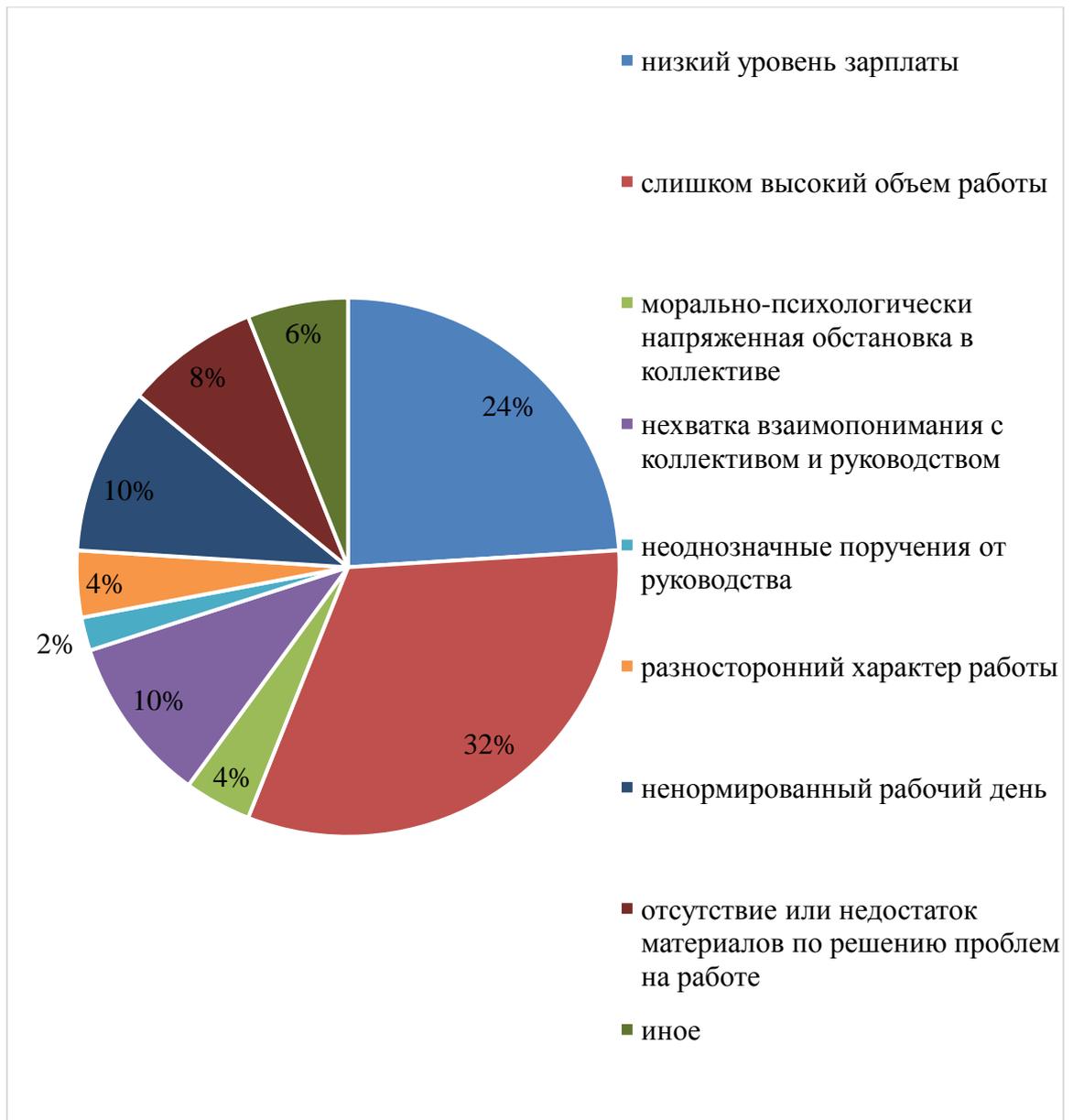


Рисунок 3. - Факторы, которые по мнению муниципальных служащих могут препятствовать эффективной деятельности

В соответствии с ответами на вопрос о факторе, который может препятствовать эффективной деятельности служащих муниципалитету, большинство опрошенных муниципальных служащих считают, что высокий объем работы и низкая заработная плата могут напрямую препятствовать профессиональной работе служащих.

По ответам 46% респондентов лидирует средняя степень мотивации, но ответ 40% опрошенных «низкая», значит проблема реально существует на сегодняшний день и ее надо решать.

Уровень зарплаты, является ключевым фактором, оказывающий прямое влияние на мотивирование служащих муниципалитету. Большое количество респондентов, а именно 64%, отметили, что им недостаточно получаемой зарплаты работая на должности муниципального служащего, они задумываются над поиском других источников дохода, естественно не нарушаемых законодательства нашей страны.

По подсчетам 70% опрошенных респондентов убеждены в престижности работы в муниципальном образовании, 26% респондентов считают данную работу не престижной.

Более половины опрошенных полностью довольны своей работой в муниципальном образовании, 12% - скорее не довольны ею, 26% отметили, что в настоящее время работа их не устраивает.

Для оценки параметров, опрошенным респондентам были поставлены некоторые из них, которые, по нашему мнению, являются одними из основных в деятельности служащего муниципалитету. Основываясь на результаты подсчета ответов хотелось бы отметить, что, размышляя над параметрами своей деятельности в соответствии со специфичностью работы на профессиональном уровне, служащие муниципалитету, в основном фиксировали, характерные параметры работы именно своей специальности.

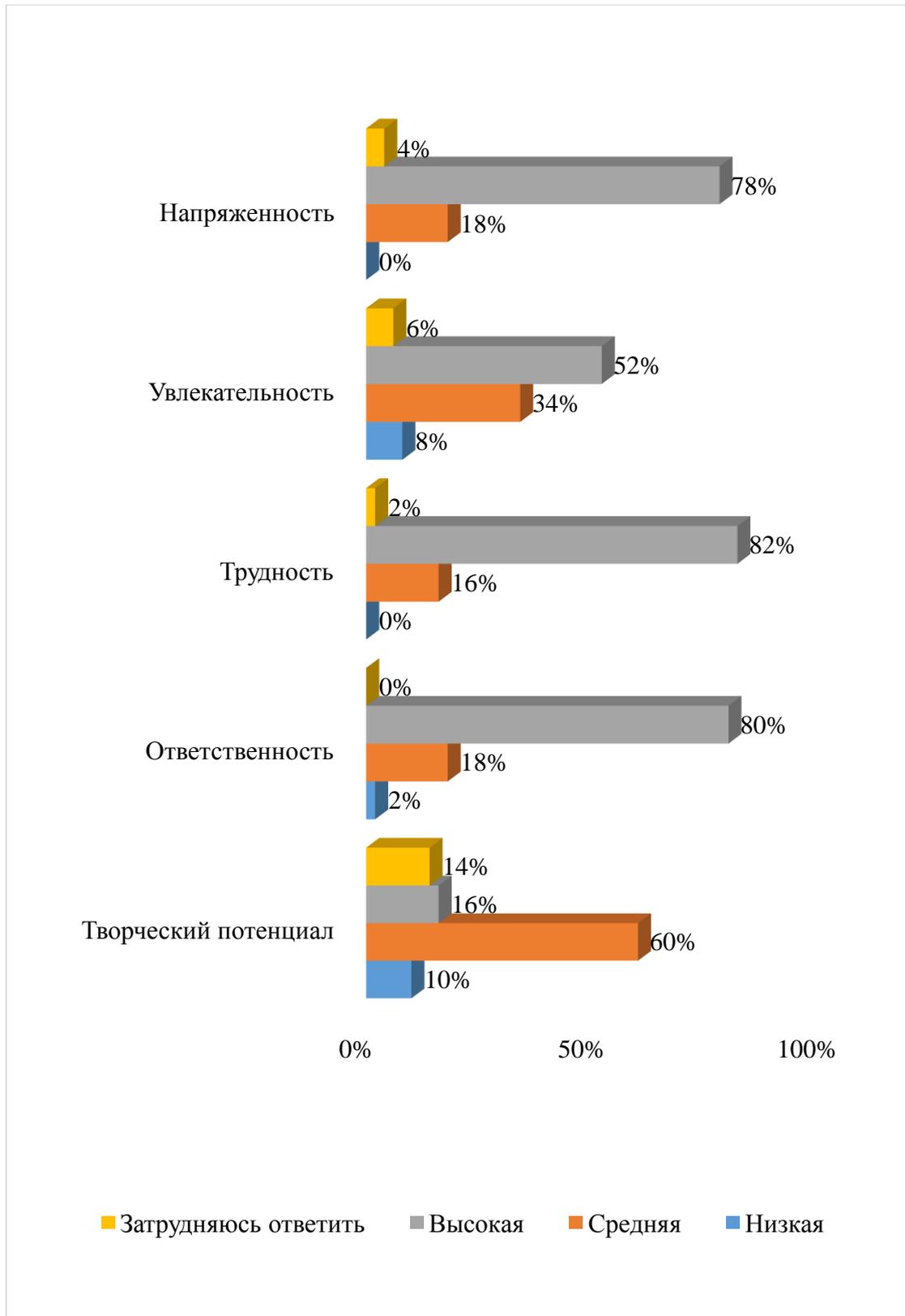


Рисунок 4. - Параметры, которыми характеризуют свою работу муниципальные служащие

Многие опрошенные респонденты отметили высокую напряженность, трудность и ответственность в работе муниципального служащего. Радует, что 60% муниципальных служащих видят творческий потенциал в своей работе.

Следующие ответы на вопросы раскрывали мнение опрошенных респондентов по поводу положительных факторов, которые привлекают работать на должностях муниципальной службы.

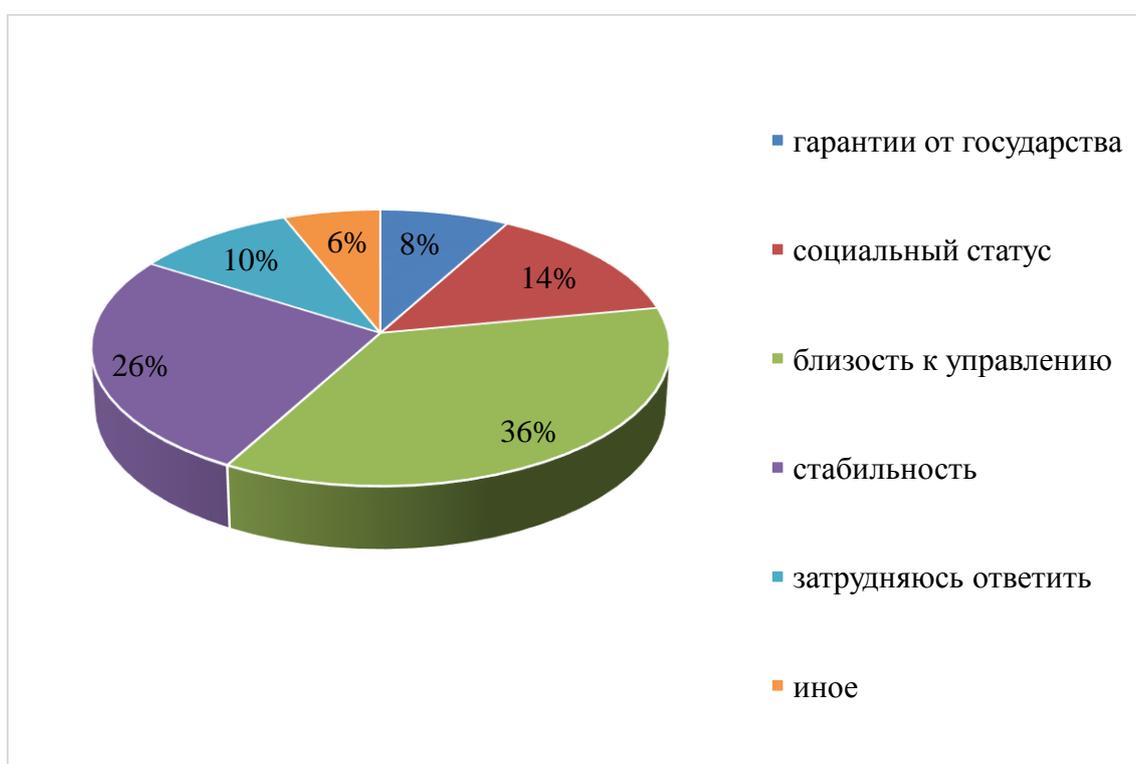


Рисунок 5. - Факторы, которыми оценивают свою работу муниципальные служащие

Большой процент респондентов, а именно 62% отметили, что стабильность и близость к управлению на должностях муниципальной службы, являются очень привлекательными факторами.

По мнению большинства респондентов, (66%) уровень заработной платы не соизмерима с уровнем рабочей нагрузки и ответственности.

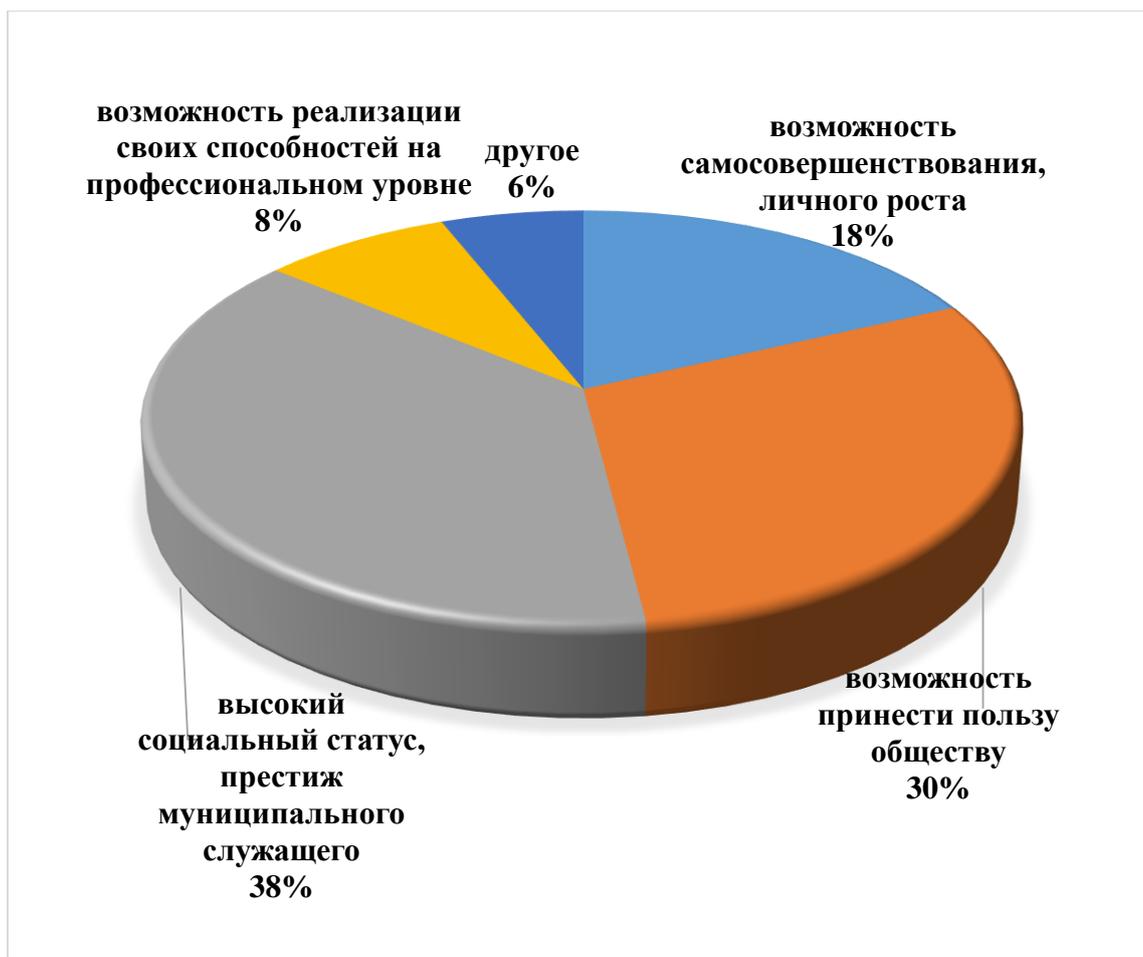


Рисунок 6. - Некоторые показатели мотивации, по которым муниципальные служащие оценивали эффективность выполнения своих обязанностей

Мнение опрошенных респондентов, в основном разделилось на два лагеря, 30% посчитали, что мотивацией для них служит возможность принести пользу обществу, а для 38% респондентов мотивацией является высокий социальный статус и престиж муниципального служащего.

Если рассмотреть специфику деятельности муниципальных служащих на профессиональном уровне, то дальше, опрошенные респонденты отмечали свое расположение к тому или иному параметру.

Опрошенные респонденты в целом удовлетворены условиями труда, особенно высока удовлетворенность, оснащенностью рабочего места и содержательностью работы.

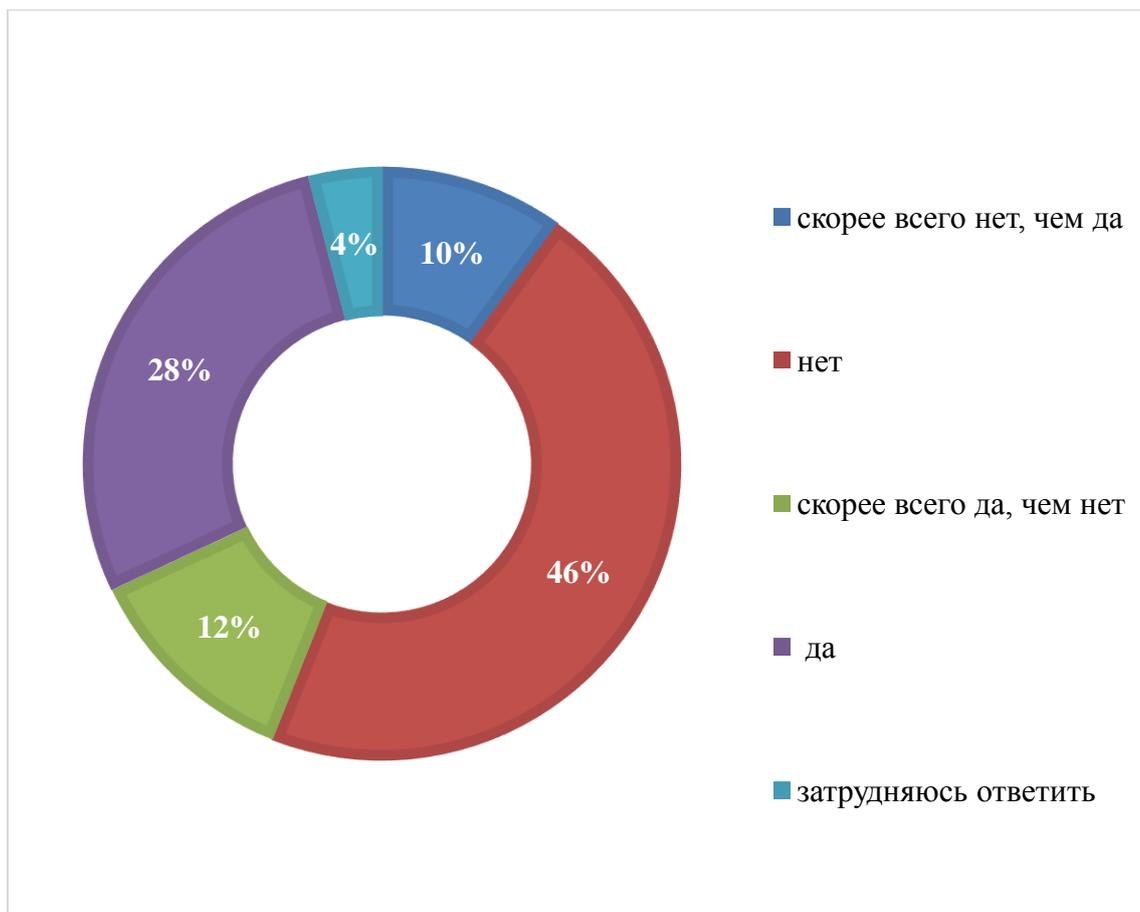


Рисунок 7. - Некоторые показатели мотивации, по которым муниципальные служащие оценивали эффективность выполнения своих обязанностей

По итогам последнего вопроса о удовлетворённости системой стимулирования, только 28% муниципальных служащих довольны существующей системой мотивирования муниципальных служащих, а 46% указали свое недовольство.

По результату социологического исследования, можно сделать выводы о факторах и о особых чертах, которые демонстрируют правильную стимулирующую силу влияния на продуктивность и деятельность служащих муниципалитету на высококвалифицированном уровне.

Как итог, выполненный анализ приемов, методов и содержания

стимулирования (мотивации) служащих муниципалитету, особых черт разработки мотивации служащих в муниципалитетах Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан, вдобавок результаты проведенного социологического исследования предоставили возможность найти более эффективные мотивы и толковые способы мотивации для служащих муниципалитету, чтобы усовершенствовать систему муниципального управления.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА МАТЕРИАЛАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА АЙДАРОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ТЮЛЯЧИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

3.1 Основные направления развития мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан)

Мотивация труда представляет собой совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий, система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения. Когда речь идет о системе мотивации труда муниципальных служащих государства, то можно выделить некоторые особенности их трудовой деятельности:

- вся работа направлена на реализацию государственных и общенациональных интересов;
- четкий регламент управления;
- жесткие нормы трудовой дисциплины;
- высокая ответственность должностных лиц за последствия принимаемых и реализуемых решений.

Низкая мотивация служащих муниципалитетов проявляется по-разному: сотрудники устраивают дополнительные перерывы, больше времени разговаривают на личные темы по рабочим телефонам, создают видимость процесса труда и т. д. Из-за недостатка мотивации ухудшается качество и объем выполнения работы. Как следствие, снижается эффективность деятельности всего органа государственного управления.

Среди наиболее значимых факторов демотивации государственных служащих отмечают следующие:

- отсутствие зависимости оплаты труда от достигнутых результатов;
- низкий уровень технического оснащения рабочих мест;
- отсутствие механизма должностного роста и алгоритма построения карьеры;
- возложение дополнительных объемов работ.

Таким образом, как показало исследование, действующая система мотивации труда муниципальных служащих в Тюлячинском районе не является достаточно действенной и требует серьезного развития с использованием системного подхода. Сегодня мотивация служащих муниципалитетов осуществляется, в основном, путем жестких административных методов, основное внимание уделяется контролю исполнения функций, соответствию деятельности госслужащих установленным нормам и процедурам, что провоцирует формальное отношение к выполнению должностных обязанностей или их неисполнение.

Предложения по совершенствованию мотивации служебной деятельности муниципальных служащих:

- при системе управления по целям, тексты в документах, регламентирующих трудовую деятельность сотрудников, сформулировать нужно таким образом, чтобы в них были прописаны, в том числе, ожидаемые результаты работы;
- создать объективную и комплексную систему показателей, показывающих степень достижения ожидаемых результатов и позволяющих сфокусировать внимание должностных лиц на основных приоритетах органов власти;
- применять методы мотивации персонала, ориентированные на результат;

- разработать систему учета нагрузки у сотрудников и систему материальных и нематериальных методов поощрения в зависимости от объемов работы и от полученных результатов.

Одной из главных причин падения мотивации в деятельности служащих в муниципальных органах, является безразличие в решении задач муниципального управления. Чтобы досконально решить проблемы формирования системы качественной мотивации служащих муниципалитета, нужно за основу брать создание осознанных связей между государственным, региональным и муниципальным уровнями управления. То есть главные направления по решению проблемы мотивации служащих муниципалитетов связаны с основными уровнями управления государством. На государственном уровне – это путь создания необходимой нормативно-правовой базы. На региональном уровне управления – это разработка специальных программ и проведение исследований, которые в дальнейшем принесли бы свои плоды для муниципального управления.

На наш взгляд, немаловажным резервом роста мотивации труда в государственной и муниципальной службе является обязательная и четко запланированная ротация кадров. Зарубежный опыт, изученный нами, показывает, ротация дает положительный эффект в росте производительности труда, борьбе с физическим и эмоциональным выгоранием служащих. А данная проблема сегодня выходит на передний план на всех уровнях структуры управления государством.

Нами была опубликована статья, в которой были исследованы причины и последствия эмоционального выгорания государственных и муниципальных служащих. Государственная и муниципальная служба сопряжена с выполнением множества профессиональных функций, требующих от служащего постоянного сосредоточения всех физических, психо-эмоциональных и интеллектуальных сил. В условиях постоянно изменяющихся условий реформирования во всех сферах современного общества, государственные и муниципальные служащие в нашей стране

вынуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды управления, повышению требований к результатам их работы, осваивать новые информационные технологии, различны коммуникативные приемы и методики.

Поэтому в настоящее время особенно обостряются и актуализируются проблемы эмоционального выгорания государственных служащих на всех уровнях и областях государственного управления. Эмоциональное выгорание в среде государственных служащих имеет свои особенности, и, поэтому изучение факторов, влияющих на этот процесс и поиск путей его преодоления является, на наш взгляд, очень важной проблемой, от решения которой во многом зависит эффективность всей деятельности государственного служащего.

Причины возникновения феномена «эмоциональное выгорание» могут быть различны. Основными причинами являются внутренние и внешние факторы рабочего пространства. К внутренним факторам можно отнести: дезориентацию личности, предрасположенность к эмоциональной ригидности, нравственные дефекты и т.д. К внешним факторам можно отнести: высокую степень ответственности за исполнение профессиональных обязанностей, психоэмоционально напряженную работу, тяжелый контингент в сфере системы человек-человек и т.д.

Нас особенно заинтересовало изучение данной проблемы и поиск путей решения ее на уровне муниципальной службы, которая тоже является частью системы «человек – человек» и особенно способствует, на наш взгляд, возникновению синдрома «эмоционального выгорания».

Работать муниципальным служащим довольно непросто. Работа с населением для сотрудников муниципалитетов является напряженной, при которой испытываются большие психологические перегрузки. Волею-неволей, когда разделяются переживания человека, который пришел со своей проблемой, служащий берет часть проблемы на себя и, тем самым,

затрагивает свои психо-эмоциональные силы и переходит часто в «эмоциональные доноры».

Состояние эмоционального выгорания накапливается постепенно. В первую очередь отмечается существенный рост затрат личной энергии в профессиональной деятельности с целью достигнуть большего результата. Часто без возможности ее восстановления возникает ощущение усталости, нарушается сон. После начинает проявляться чувство раздражения, служащий становится пренебрежительным в отношении людей, ухудшается психологический климат в коллективе, коллеги по работе испытывают трудности в поддержании эффективных коммуникации между собой. Появляется большая вероятность эмоционального срыва сотрудника. Жертвой срыва может стать любой, даже никоим образом не виновная личность, ждущая профессиональной помощи и гуманного отношения. Стало быть, эмоциональное выгорание отражается в противостоянии с внешним окружением муниципального служащего.

Нами видится и предлагается несколько действенных способов борьбы с синдромом эмоционального выгорания у государственных и муниципальных служащих. Обязательно необходим перерыв от работы. А значит линейные руководители должны быть ориентированы строго соблюдать и способствовать сохранению оптимального режима труда и отдыха подчиненных. Любые переработки и перегрузки должны компенсироваться как временем отдыха, так и повышением материального вознаграждения сотрудникам. Служащие государства должны иметь качественный и своевременный отпуск, а для этого должна быть выстроена четкая система поощрения сотрудников различными льготами и скидками на санаторно-курортное лечение и другие оздоровительные процедуры. На рабочих местах можно ввести элементы корпоративной культуры, направленные на освоение техник расслабления, своевременного снятия напряжения; корректировки и разбора ожиданий и реальных условий, и ситуаций, внедрение мероприятий по повышению физической активности

коллективов сотрудников. И конечно, может рекомендоваться и смена работы или деятельности при высшей степени предрасположенности к выгоранию.

Из вышеуказанного мы сделали вывод, что эмоциональное выгорание оказывает прямое воздействие на профессиональную деятельность государственных и муниципальных служащих. Крепкое психологическое здоровье муниципальных служащих - это не только их возможность эффективно и профессионально работать, это еще и правильный путь к повышению эффективности работы системы муниципальной службы в целом. В заключении хотели бы напомнить, что муниципальным служащим, как и всем государственным служащим, необходимо помнить и не забывать о своем здоровье, своевременно принимать меры, если начали проявляться признаки эмоционального выгорания.

Рынок труда на небольших муниципальных территориях достаточно ограничен. Сотрудники муниципальных органов управления пользуются особым авторитетом среди населения. Они находятся всегда на виду. Их работа пользуется авторитетом и особой почетностью, «избранностью». Немаловажную роль здесь играет и более выгодные позиции с точки зрения и социальной защищенности.

Социальная защищенность и стабильность на должностях муниципальной службы не может не радовать служащих в муниципалитетах, так как – это уверенность в завтрашнем дне. В данных структурах власти почти нет массовых увольнений, что выгодно отличает работу на государство в бюджетных сферах от коммерческих структур. Стабильность - один из лучших факторов стимулирования муниципальных служащих. Ведь даже своевременное получение заработной платы работником, живущим на сельской территории очень важно. Социальная защита служащих в муниципальных образованиях, состоит из значительного соцпакета. В социальный пакет обычно включены:

- оплата больничных листов;

- оплата командировок;
- достаточно продолжительный и гарантированный отпуск;
- а также другие льготы, которые присущи именно органам муниципальной службы.

Престижность службы в муниципальных органах управления растет, как показали результаты исследований, представленных нами во 2 главе. Муниципальные служащие обладают широким кругом общения, имеют множество коммуникационных связей, так как, выполняя свои служебные обязанности, им приходится решать вопросы, которые непосредственно связаны с деятельностью многих организаций, и само собой влиять на эти решения.

На сегодняшний день наиболее перспективным направлением мотивации служащих видится проектируемый компенсационный пакет. В него могут входить различные программы медицинской страховки, страхование жизни и здоровья, предоставление абонементов для посещения спортивных залов для тренировок, продуктовых наборов, льготное обеспечение путевками для отдыха детей, санаторно-курортными путевками и т.д.

Трудящимся на благо государства служащим необходимо активнее поощрять наградными значками, почетными грамотами, благодарственными письмами, дипломами. Признание заслуг перед обществом, профессиональным сообществом очень мотивирует и повышает самооценку любого работника, а уж государственного и муниципального служащего особенно. При этом некоторые меры поощрения могут повлиять на размер будущей пенсии.

Также предлагается тщательно рассмотреть варианты мотивации муниципальных служащих, способствующие оптимизации трудовых процессов, снижению их трудоемкости, увеличению производительности труда на основе внедрения новых информационных технологий. Новые информационные технологии могут помочь в устранении необходимости

неоднократного предоставления одинаковой (идентичной) информации, облегчить и урегулировать административные действия и процедуры. По результатам наших исследований видно, что 50 процентов рабочего времени муниципального служащего уходит на многократное предоставление схожей информации по разным отделам и подразделениям вышестоящих органов муниципалитетов. А это, в свою очередь, должно привлечь новые молодые кадры в сферу муниципального управления, так как муниципальная служба является относительно стабильной сферой.

Возможность продвижения по карьерной лестнице - еще один эффективный способ мотивации муниципальных служащих. Правильно выстроенная система должностного роста является залогом продвижения самых грамотных и опытных специалистов в области муниципальной службы. У каждого муниципального служащего, который выполняет свои работу профессионально и безупречно, должна быть уверенность в повышении в должности. Перспективы получения более высокого статуса и должности очень хорошо стимулирует служащих. Данный способ мотивирования пока недооценен, а ведь забота о карьере внушительный метод мотивации муниципальных служащих [19].

Пересмотр и обновление системы поощрений и вознаграждений, тоже является актуальным способом мотивации служащих муниципалитета. Система поощрений за работу, выполняемую муниципальными служащими, должна быть прозрачной, предсказуемой и тесно связанной с имеющейся системой оценки.

Нынешняя система мотивации муниципальных служащих, как в России, так и по Республике Татарстан совершенствуется, но пока медленными темпами. Система мотивации муниципальных служащих еще довольно слабо развита. В настоящее время требуется усиление внимания к дальнейшему ее развитию, так как во многом от этого зависит, насколько эффективно будут реализовываться функции государства в местном самоуправлении.

3.2 Проект дорожной карты «Развитие механизма мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского МР Республики Татарстан на 2020- 2022 годы»

В настоящее время только высокая мотивация к труду является залогом повышения эффективности деятельности наемных работников. А правильно подобранные механизмы стимулирования и мотивирования муниципальных служащих могут стать решением многих назревших проблем по росту производительности труда сотрудников в органах управления и эффективности принимаемых ими управленческих решений. А чтобы создать это действенный механизм, необходимо узнать ради чего муниципальные служащие исследуемого нами Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского района Республики Татарстан готовы свернуть горы.

Чтобы выявить основные факторы формирования мотивации муниципальных служащих Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского района Республики Татарстан, было проведено социологическое исследование, где в качестве респондентов выступили муниципальные служащие Тюлячинского района РТ. Для служащих Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения мы предлагаем некоторые способы мотивации, которые помогут увеличить их отдачу в деятельность без особых вложений.

Материальное мотивирование смогло бы намного лучше и быстрее мотивировать муниципальных служащих, но данный способ нам не подвластен, так как он ограничен возможностями местного бюджета, законодательством страны и существующей системой оплаты труда государственных и муниципальных служащих. Поэтому нами было принято решение создать проект дорожной карты «Развитие механизма мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в

Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского МР Республики Татарстан на 2020 - 2022 годы» на основе некоторых нематериальных стимулов и мотивов.

Roadmap (с англ. дорожная карта) – это комплексный план, с помощью которого можно достичь поставленных целей или прогресса в определенной отрасли, организации. Дорожную карту так же можно назвать документом, в котором описаны главные пути воплощения в жизнь конкретной стратегии, определены исполнители и финальные сроки. В целом, roadmap как инструмент отвечает на три главных вопроса:

- кто?
- что?
- когда?

Для того чтобы материалы roadmap были понятны каждому, в большинстве случаев они представлены в формате графика, тем не менее применяется и формат в виде текста. Как правило, на дорожной карте упоминаются этапы продвижения, разработки и другие тонкости в зависимости от самого проекта.

У roadmap имеется задача, обозначить долгосрочные цели на годы, месяцы вперед. В roadmap способы достижения не расписывают во всех подробностях. Так как дорожная карта обычно обладает длинным жизненным циклом, в ходе деятельности содержание этапов может трансформироваться или изменяться. Примером могут послужить непредвиденные трудности, которые в некоторых случаях все же появляются, по этой причине приходится перемещать финальные сроки. Roadmap должна отображать все возникшие трансформации и изменения, другими словами ее нужно все время приводить в актуальную форму.

Дорожные карты могут быть различных видов, их классифицируют на основании функций. Основными видами roadmap являются:

- продуктовые;
- проектные;

- отраслевые;
- корпоративные;
- образовательные;
- и другие виды.

На сегодняшний день, дорожные карты очень широко применяются во всевозможных сферах, от бизнеса до государственного управления. Муниципальное управление не стало исключением. Главное достоинство roadmap как инструмента, в его легкости и простоте, данные очень легко усваиваются, благодаря формату визуализации.

В случае решения задачи роста мотивации муниципальных служащих, дорожная карта визуализирует стратегическую схему дальнейшего развития стимулов и мотивов для служащих Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского района Республики Татарстан.

Исполнительный комитет Айдаровского сельского поселения Тюлячинского района Республики Татарстан взят как пример одного из субъектов органов муниципального управления. Предлагаем начать усовершенствование системы мотивирования с самых основных и главных целевых параметров - факторов.

1) Человечность;

Время работы и отдыха почти всегда являются больной темой. Руководители почему убеждены, что служащий должен непрерывно выполнять свои обязанности, а ведь качество работы от этого мало зависит. Необходимо быть лояльнее к своим подчиненным, служащим просто необходимо время от времени переключаться и отдыхать. Руководитель должен научить своих подчиненных любить свою работу, чтобы служащий не ждал выходных с первого дня рабочей недели, а стремился эффективно выполнять свою работу все лучше и лучше с каждым днем. Если служащий делает успехи в работе и хорошо ее выполняет, например, его можно поощрять дополнительными днями во время отпуска.

Сроки реализации: 2020 – 2022 гг.

2) Командный дух;

Атмосферу в коллективе муниципального образования нельзя как-то измерить, то тем не менее она сильно влияет на продуктивность работы муниципальных служащих. Отношения между непосредственным руководителем и подчиненными должны быть дружественными, построенными на доверии и уважении друг к другу. Поднять командный дух возможно следующими способами:

- собрания в коллективе;
- тимбилдинг;
- личная беседа;
- и так далее.

Тимбилдинг поможет служащим лучше понимать друг друга и наладить взаимопомощь. Личная беседа, как и обратная связь руководителя с подчиненным может сблизить их, цели муниципального образования будут достигаться намного проще. Собрания в коллективе нужно проводить не только в сложных ситуациях, руководитель должен открыто хвалить и благодарить служащих муниципалитета, за хорошую работу.

Сроки реализации: 2020 – 2022 гг.

3) Благодарность;

Не нужно скупиться на благодарность, по сути есть масса способов отблагодарить человека замотивировав его. Можно привести много примеров «спасибо» без никаких денежных затрат. Например, предложить добратся до дома на служебной машине или пригласить поучаствовать на совещании, где будут решаться серьезные вопросы, похвалить перед коллегами.

Сроки реализации: 2020 – 2022 гг.

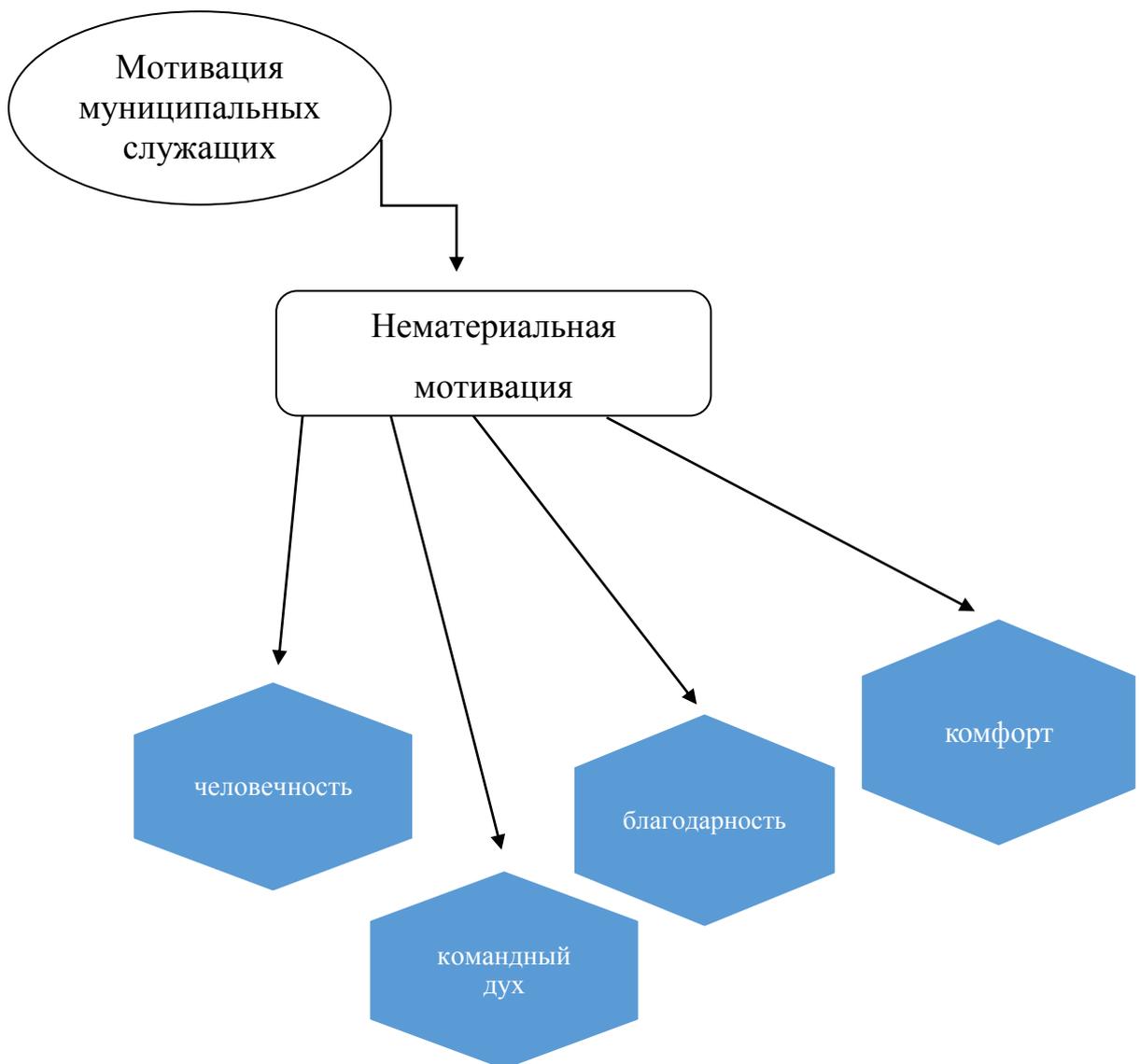
4) Комфорт;

Сотрудникам муниципальных образований, как и всем госслужащим, тоже очень важно работать в комфортных условиях. Необходимо чтобы рабочее пространство, не доставляло дискомфорта муниципальным служащим. Даже обычный стул, на котором сидит служащий, плохое

освещение, не приемлемая температура воздуха в офисе, могут уменьшать эффективность выполнения обязанностей муниципальными служащими.

Сроки реализации: 2020 – 2022 гг.

Проект дорожной карты «Развитие механизма мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского МР Республики Татарстан на 2020- 2022 годы»



Данная схема показывает некие ориентиры, достижение которых позволит создать систему нематериального стимулирования труда муниципальных служащих, эффективное функционирование которой будет способствовать росту производительности труда служащих, рациональному использованию рабочего времени и повышению эффективности принятия управленческих решений.

Подводя итог, хотелось бы заострить внимание на том, что если снижается результативность работы муниципальных служащих, показатели производительности труда имеют тенденцию понижения, то нужно прежде всего искать причины этого, и корректировать процессы, устранять узкие места, решать возникшие проблемы.

В случае, если служащие муниципалитета выполняют свои обязанности на низком уровне, значит в нынешних трудовых условиях очень плохо удовлетворяются их потребности. Поступки и действия каждого сотрудника каждый раз по максимуму обращены на извлечение моральной и материальной выгоды от данной работы прежде всего для себя. То есть всякий служащий в муниципальных образованиях готов выполнять свои служебные обязанности, на профессиональном уровне, лишь когда находит удовлетворение в своих главных потребностях. Руководитель должен находить всевозможные инструменты и способы направлять энергию муниципальных служащих в правильное русло, во благо развития муниципальной территории.

Как говорит Джордан Белфорт: «Если правильно объяснить людям «зачем», то они всегда найдут способ «как». Ради этого и существуют механизмы стимулирования и мотивирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование, которое проводилось в данной работе, выявило особые черты и склонность создания продуктивной системы стимулирования. Система мотивирования будет способна добротнo оказать воздействие на эффективность и качество труда, побуждать развитию служащих муниципалитетам на профессиональном уровне.

Изучение мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих, позволило сделать следующие выводы:

Выполненный анализ первостепенных теорий стимулирования дает раскрыть очередность возникновения представлений о механизмах мотивирования и узнать методы и способы результативного стимулирования служащих на должностях муниципального или государственного управления. Особые черты мотивирования служащих муниципалитетам, распознаются согласно своеобразности их работы, характерными компонентами органов местного самоуправления и т.д. В фундаменте определения сути и неординарности стимулирования служащих муниципалитетам, расположена двухсторонняя система дефиниций и единиц. На первый взгляд, мотивирование служащих в муниципальных образованиях сцеплено с изучением общих закономерностей и частей психологии стимулирования всякого рода деятельности, в том числе с дефинициями стимула и требованиями, которые являются базой выстраивания. С другой точки зрения, становится ясно, что образование первоклассного механизма стимулирования труда и совершенствования служащих в муниципальных образованиях не по силам без учета особых черт муниципального управления, муниципальной службы.

Не стоит забывать о феномене «эмоционального выгорания», так как оно демонстрирует не мало важное влияние на работу служащих в муниципальных образованиях. Если служащий в муниципалитетах имеет хорошее психологическое здоровье, то это позволяет ему продуктивно

работать и совершенствоваться на высоком уровне профессионалов.

В нашей стране правовые аспекты стимулирования служащих в муниципальных образованиях на профессиональном уровне устанавливаются с трех нормативных позиций. В отношении системы нормативно-правовых актов, контролирующей суть, дефиницию и особые черты муниципального управления, в отношении механизмов и правовой базы, своеобразности службы в муниципалитете, в том числе согласно с едиными азами и принципами рабочих взаимоотношений и законов труда, разносящего свое воздействие по любым типам работ, которые совершаются на профессиональном уровне, в зависимости от ущемлений и специфичности, привычных системам муниципального и государственного управления.

По опыту зарубежных стран можно убедиться в том, что в их системе мотивирования и стимулирования служащих в муниципальных образованиях используются разные методы, результативность которых вырабатывается в зависимости от этнической принадлежности, нынешнего состояния и эпохальных условий совершенствования системы. Тем не менее, подводя итоги анализа опыта зарубежных стран, можно сформулировать представление о подходах и инструментах стимулирования служащих в муниципальных образованиях, которые чаще всего применяются.

Чтобы создать эффективный механизм мотивирования муниципальных служащих можно использовать способы нематериальной, а также материальной мотивации.

К способам материальной мотивации деятельности служащих муниципалитету можно отнести:

- повышение квалификации;
- увеличение оклада ввиду прибавки объема и сложности обязанностей;
- компенсация некоторых рабочих расходов;
- и так далее.

На современном этапе развития муниципального управления, также применяются способы нематериального стимулирования. К нематериальным

методам можно отнести:

- вовлечение служащих на муниципальной службе в спортивный образ жизни;
- приглашение служащих на важные мероприятия, как уважаемых гостей;
- вручение грамот и благодарственных писем отличившимся;
- и тому подобное.

В органах местного самоуправления Тюлячинского района Республики Татарстан осознают значимость правильного механизма стимулирования, что для этого необходимо как материальные, так и не материальные стимулы. Проведенный анализ содержания, методов и приемов мотивации муниципальных служащих, особенностей построения мотивации муниципальных служащих в муниципальных образованиях Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан, а также результаты проведенного социологического исследования позволили определить наиболее действенные мотивы для данной группы служащих и перспективные направления мотивации в целях ее совершенствования.

По итогам исследования определены более важные проблемы мотивирования деятельности служащих муниципалитетам, которые типичны для нынешней системы муниципального управления в нашей стране. К таким проблемам можно отнести:

- падение ритма профессионального прогресса, подготовки на уровне профессионалов, а также саморазвития служащих в муниципальных образованиях;
- нехватка профессиональных молодых специалистов, которые имеют опыт работы в нынешних социальных, экономических, общественно-политических условиях;
- маленький уровень зарплаты служащих в муниципальных образованиях;

– дефицит престижности служащих в муниципалитетах в кругу лиц общественности, народа, который проживает в муниципальных образованиях, в частности и у самих служащих муниципалитетам.

В роли ориентиров в совершенствовании механизма стимулирования муниципальных служащих Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского района Республики Татарстан на 2020 - 2022 год предлагаются:

- повышение командного духа в коллективе;
- создание комфортабельного рабочего места;
- увеличение форм благодарности за эффективную работу;
- поднятие уровня лояльности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 // [Электронный ресурс] Дата обновления: 01.07.2020. Доступ из системы Консультант Плюс - 2021
2. Европейская хартия местного самоуправления от 15 октября 1985г. // [Электронный ресурс] Дата обновления: 15.12.2015. Доступ из системы ГАРАНТ - 2022
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 №131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) // [Электронный ресурс] Дата обновления: 30.12.2021. Доступ из системы Консультант Плюс – 2021
4. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ // [Электронный ресурс] Дата обновления: 26.05.2021. Доступ из системы ГАРАНТ – 2021.
5. Анощенков, А. В. Сравнительный анализ зарубежного и российского опыта мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих / А. В. Анощенков. // Молодой ученый. - 2020. — № 23 (313). — С. 355-356.
6. Аскарова, А.Н. PEST-анализ управления социально-экономическим развитием муниципального образования / А.Н. Аскарова, Н.А. Сафиуллин // Инновационные идеи молодых исследователей для агропромышленного комплекса. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Пенза. - 2021. - С. 30-33.
7. Ахметшина А.Я, Валеева Г.А. Влияние различных видов мотивации на деятельность муниципальных служащих / А.Я. Ахметшина, Г.А. Валеева // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации экономики: Материалы I всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной 60-летию

института экономики. [Электронный ресурс]. – Казань: Казанский ГАУ. - 2021. - С. 9-15.

8. Ахметшина А.Я, Валеева Г.А. Мотивация деятельности муниципальных служащих как средство повышения эффективности муниципальной службы / А.Я. Ахметшина, Г.А. Валеева // Устойчивое развитие сельских территорий: взгляд молодых ученых. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых «Устойчивое развитие сельских территорий» Новосибирск. - 2020. - С. 9-12.

9. Ахметшина А.Я, Валеева К.И, Валеева Г.А. Проблемы эмоционального выгорания муниципальных служащих: сущность и пути решения / А.Я. Ахметшина, К.И. Валеева, Г.А. Валеева // Студенческая наука – аграрному производству: Материалы 79 студенческой (региональной) научной конференции. Том 4. – Казань: Издательство Казанского ГАУ. – 2021. - С. 112-116.

10. Бабун, Р. В. Организация местного самоуправления. Учебное пособие. — М: КноРус, 2019. - 274 с.

11. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала / Г. Х. Бакирова - Москва : Наука, 2015. - 451 с.

12. Белова, Н.П. Зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности государственных служащих / Н.П. Белова, О.Н. Мирошниченко // Вестник Российского университета кооперации, 2019. - № 3 (37). – С. 331-334.

13. Белова, Н.П. Создание корпоративной культуры как важный фактор мотивации труда / Н.П. Белова, М.С. Дементьева // Проблемы современной экономики и управления, направления их решения: сб. материалов Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 25 декабря 2016 г.). Чебоксары: ЧКИ РУК. - 2017. - С. 28–32.

14. Валеева Г.А., Куракова Ч.М. Совершенствование системы аттестации государственных служащих / Г.А. Валеева, Ч.М. Куракова // В сборнике: Современные достижения аграрной науки. научные труды

всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной 80 летию д.с.-х.н., профессора, член-корр. РАН, почетного члена АН РТ, академика АИ РТ Мазитова Назиба Каюмовича. Казанский государственный аграрный университет. Казань. - 2020. - С. 516-521.

15. Власов, Н.В. Организация государственной и муниципальной службы / Н.В. Власов. Москва : Новость, 2015. - 297 с.

16. Гайнутдинов, И.Г. Современное состояние кадрового потенциала сельского хозяйства Республики Татарстан / И.Г. Гайнутдинов, Ч.М.Куракова, Р.Р. Габдулхаев, Р.Г. Губайдуллин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2021. – Т. 16. – № 1(61).– С. 104-111.

17. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

18. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.] ; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 608 с.

19. Добролюбов, Е. А. Система материального и нематериального стимулирования мотивации персонала / Е.А. Добролюбов // Современные научные исследования. - 2017. - № 4. - С. 39-43.

20. Куракова, Ч.М. Особенности коммуникационных процессов в муниципальном управлении / Ч.М. Куракова // В сборнике: Сельское хозяйство и продовольственная безопасность: технологии, инновации, рынки, кадры. Научные труды II международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию института механизации и технического сервиса и 90-летию казанской зоотехнической школы. Казань. - 2020. - С. 743-748.

21. Куракова, Ч. М. Pest-анализ цифровой трансформации государственного управления / Ч. М. Куракова, Н. А. Сафиуллин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. –2021. – Т. 16. – № 1(61). – С. 125-129. – DOI 10.12737/2073-0462-2021-125-129.

22. Лапина И.А. Эмоциональное выгорание: причины, последствия / И.А. Лапина // Молодой ученый. - 2016. - № 29 (133). – С. 331-334.

23. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.]. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.

24. Меркулов П.А., Караджова М.Н. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти в контексте проблемы реформирования местного самоуправления / П.А. Меркулов, М.Н. Караджова // Среднерусский вестник общественных наук. - 2015. - № 2 (38). - С. 56-60.

25. Мирошниченко, О.Н. Внедрение междисциплинарного и организационно-деятельностного подхода в процесс подготовки управленцев для государственной и муниципальной службы / О.Н. Мирошниченко, М.В. Михайлова // Образовательные инновации и практики карьеры: сб. методических материалов и статей / Институт организационного развития и стратегических инициатив Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. М. - 2015. - С. 149–155.

26. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.]. Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 398 с.

27. Нефедова, А.А. Совершенствование антикоррупционной политики в органах государственной власти на примере Министерства труда, занятости и социальной защиты республики Татарстан / А.А. Нефедова, Г.А. Валеева // В сборнике: Социально - экономические проблемы развития экономики АПК в России и за рубежом. Материалы всероссийской

(национальной) научно- практической конференции с международным участием, посвященной 55-летию со дня образования экономического факультета (ныне Института экономики, управления и прикладной информатики) - Иркутск, Изд-во Иркутский ГАУ. - 2020. - С. 242-248.

28. Никитина, К. А. Роль мотивации в практике управления персоналом / К. А. Никитина, А. В. Кондратюк // Инновационные технологии управления: Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина». - 2020. – С. 51-53.

29. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ. - 2021. – С. 129-136.

30. Парфенова, О.Н. Система мотивации гражданских служащих: опыт Российской Федерации и механизмы, используемые за рубежом / О.Н. Парфенова // Юридические науки. – 2017. - № 7. – С. 118 – 123.

31. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности / Н. С. Пряжников. – СПб: Питер, 2017. – 400 с.

32. Развитие управления имуществом муниципальных образований: монография / Д.В. Кондратьев, Г.Я. Остаев, Г.С. Клычова, Ч.М. Куракова - Ижевск: Изд-во «Шелест», 2021. - 180 с.

33. Салогуб, А.М. Структура и содержание синдрома эмоционального выгорания в исследованиях зарубежных и отечественных ученых / А.М. Салогуб // Молодой ученый. - 2014. - № 5. – С. 459-461.

34. Сафиуллин, Н.А. Особенности оценки эффективности государственных гражданских служащих на региональном уровне / Н.А.

Сафиуллин, Л. М. Хамидуллина // Актуальные проблемы бухгалтерского учета и аудита в условиях стратегического развития экономики. Сборник научных трудов по материалам всероссийской(национальной) научно-практической конференции молодых ученых. Казань. - 2021. - С. 213-219.

35. Сафиуллин, Н. А. Особенности профессиональной деформации муниципальных служащих / Н. А. Сафиуллин // Социальные институты в правовом измерении: теория и практика: Материалы III Всероссийской научно - практической конференции с международным участием, Иркутск, 15 марта 2021 года / Под общей редакцией О.А. Полюшкевич, Г.В. Дружинина. – Иркутск: Иркутский государственный университет. - 2021. – С. 461-462.

36. Сафиуллин, И.Н. Эффективность муниципального управления и факторов, влияющих на нее / И.Н. Сафиуллин, А.Х. Ахметов // Роль бухгалтерского учета и аудита в условиях инновационного развития аграрной экономики. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Казань. - 2018. - С.279-283.

37. Синькевич, К. В. Мотивация и поощрение государственных служащих // Материалы IX Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 31 мая 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». - 2016. - С.225–227.

38. Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.

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

40. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

41. Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

42. Файзрахманов, Д.И. Обеспеченность специалистами и кадрами села Республики Татарстан / Д.И. Файзрахманов, М.П. Сергеев, Н.Н. Хамидуллин // Вестник Казанского ГАУ. - 2021.– № 1(61) – С. 136-141.

43. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

44. Шкатулла В. И. Комментарии к Федеральному Закону от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» / В.И. Шкатулла. — М: Юстицинформ, 2019. - 140 с.

45. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

46. Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности / А.В. Молокоедов, И. М. Слободчиков, С.В. Удовик. - Москва : Левъ, 2018. - 250 с.

47. Эффективность государственного и муниципального управления: современные вызовы и проблемы : материалы межвузовской студенческой конференции (г. Иркутск, 25 февраля 2021г.) / отв. ред. А.Г. Самусевич ; ВГУЮ (РПА Минюста России), Иркутский институт (филиал). — Иркутск, 2021. — 64 с.

48. Юдина, М.Н. Мотивация муниципальных служащих в современных условиях / М.Н. Юдина // Молодой ученый. - 2016. - № 4. - С. 187–193.

49. Юридический словарь-справочник для государственных и муниципальных служащих / Под ред. Малько А. В., Чаннов С. Е. — М: Проспект, 2020. - 296 с.

50. Яновский, В. В. Введение в специальность «Государственное и муниципальное управление» / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. - М.: КноРус, 2019. - 200 с.

51. Safiullin N. A. et al. Quality assessment of electronic state and municipal services using the example of the ministry of agriculture of the Russian Federation //BIO Web of Conferences. – EDP Sciences. - 2020. –Т. 17. – С. 00143.

52. Krupina G. et al. Main directions of popularization of electronic state and municipal services among rural population //BIO Web of Conferences. – EDP Sciences. - 2020. – Т. 27. 00088 (2020)
<https://doi.org/10.1051/bioconf/20202700088>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Анкета опроса муниципальных служащих по теме: «Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления»

Уважаемый респондент!

Просим Вас дать ответы на вопросы. Опрос носит анонимный характер, полученные данные будут использованы только лишь в исследовательских целях проблемы.

Благодарим Вас за согласие принять участие в нашем исследовании!

Вопрос 1.

Ваш возраст:

- 18-25 лет;
- 26-35 лет;
- 36-45 лет;
- 46-55 лет;
- 56 лет и старше.

Вопрос 2.

Ваш пол:

- мужской;
- женский.

Вопрос 3.

Ваш стаж на должности муниципального служащего:

- менее 1 года;
- 1-5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-15 лет;
- более 15 лет.

Вопрос 4.

Как Вы считаете, какой фактор может препятствовать эффективной деятельности служащих в муниципальном образовании? (нужно выбрать два ответа из предложенных)

- низкий уровень зарплаты;
- слишком высокий объем работы;
- морально-психологически напряженная обстановка в коллективе;
- нехватка взаимопонимания с коллективом и руководством;
- неоднозначные поручения от руководства;
- разносторонний характер работы;

- ненормированный рабочий день;
- отсутствие или недостаток материалов по решению проблем на работе;
- иное.

Вопрос 5.

Как бы Вы оценили степень мотивирования на вашей работе?

- очень низкая;
- низкая;
- средняя;
- высокая.

Вопрос 6.

Имея доход на должности муниципальной службы, Вы задумываетесь о других законных источниках дохода?

- скорее всего нет, чем да;
- нет;
- скорее всего да, чем нет;
- да;
- затрудняюсь ответить.

Вопрос 7.

Считаете ли Вы, что муниципальная служба престижная сфера деятельности?

- нет;
- да;
- затрудняюсь ответить.

Вопрос 8.

В целом, Вас устраивает работа в муниципальном образовании?

- скорее всего нет, чем да;
- нет;
- скорее всего да, чем нет;
- да.

Вопрос 9.

Дайте оценку каждому параметру в вашей деятельности, согласно шкале:

№ п/п	Параметры	Низкая	Средняя	Высокая	Затрудняюсь ответить
1	Творческий потенциал				
2	Ответственность				
3	Трудность				

4	Увлекательность				
5	Напряженность				

Вопрос 10.

Что по-вашему является более привлекательным в работе на должности муниципального служащего?

- гарантии от государства;
- социальный статус;
- близость к управлению;
- стабильность;
- затрудняюсь ответить;
- иное.

Вопрос 11.

Как Вы считаете, соответствует ли уровень Вашей зарплаты уровню ответственности и размеру нагрузки муниципальной должности?

- соответствует;
- не соответствует;
- затрудняюсь ответить.

Вопрос 12.

Что для Вас может послужить мотивацией, для эффективного выполнения своих обязанностей муниципального служащего?

- возможность самосовершенствования, личного роста;
- возможность принести пользу обществу;
- высокий социальный статус, престиж муниципального служащего;
- возможность реализации своих способностей на профессиональном уровне;
- другое.

Вопрос 13.

Оцените по шкале, Вашу удовлетворенность:

№	В каждом столбце по одному ответу	Социальный статус	Оплата труда	Карьерный рост	Социальные гарантии	Повышение квалификации
1	Удовлетворен					
2	Не удовлетворен					
3	Скорее удовлетворен					
4	Скорее не удовлетворен					
5	Затрудняюсь ответить					

Вопрос 14.

Оцените по шкале, Вашу удовлетворенность:

№	В каждом столбце по одному ответу	Объем работы	Режим работы	Оснащенность рабочего места	Содержательность работы	В целом, условия работы
1	Удовлетворен					
2	Не удовлетворен					
3	Скорее удовлетворен					
4	Скорее не удовлетворен					
5	Затрудняюсь ответить					

Вопрос 15.

Устраивает ли Вас существующая система мотивирования в муниципальном образовании?

- скорее всего нет, чем да;
- нет;
- скорее всего да, чем нет;
- да;
- затрудняюсь ответить.

Настоящим я, Камалетдинова Аишу Якубовна
студент 3 курса обучения Института экономики Казанского
государственного аграрного университета

зачетная книжка № ЭМ 319084 Ж

направление подготовки 38.04.04, Государственное и муниципальное управление (профиль) Государственная и муниципальная служба

подтверждаю, что настоящая выпускная квалификационная работа на тему

Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципальной администрации (на материалах Исполнительного комитета Аидаровского сельского поселения Тлякминского М.Р. Республики Татарстан).
выполненная по материалам _____

на _____ страницах и приложений на _____ страницах, является моим самостоятельным исследованием, в котором:

- оформлены соответствующим образом ссылки на все использованные информационные ресурсы и их правообладателей;
- отсутствуют компиляция, неоформленные заимствования, не принадлежащие мне лично из необозначенных в работе источников, включая глобальную компьютерную информационную сеть ИНТЕРНЕТ.

Я предупрежден о правилах требования оформления выпускных квалификационных работ и об ответственности за нарушение Закона Российской Федераций «О защите авторских прав в Российской Федерации»

Отпечатано в _____ экземплярах.

Библиография _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру

« ___ » _____ 20 ____ г

Камалетдинова А.А.
(Ф.И.О.)

Аиша
(подпись)

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

**Отзыв
на выпускную квалификационную работу**

обучающейся Камалетдиновой Айгуль Якубовны

на тему: «Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан).

Мотивация государственных и муниципальных служащих в настоящее время является достаточно злободневной и очень актуальной темой. Мотивация включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Государство как работодатель должно разработать эффективный комплекс мер, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания на государственной и муниципальной службе. Мотивированный государственный и муниципальный служащий должен получать удовлетворение от работы, быть привязан к ней душой и телом, и чувствовать ответственность за результаты своего труда. От результативности труда служащих зависит эффективность государственного управления в целом. Поэтому для руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых, причем к каждому требуется особый подход.

В результате проведенного студенткой Камалетдиновой Айгуль исследования проведен комплексный анализ факторов формирования мотивации трудовой деятельности служащих в муниципальном органе исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан. Раскрыты факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих в Исполнительном комитете Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан. По этому поводу автор провел социологический опрос, результаты которого легли в основу второй главы. Предложены пути совершенствования технологий управления мотивацией в профессиональной деятельности муниципальных служащих.

Выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению подобного вида научных работ. Работа основана на богатом эмпирическом материале. Стиль письма носит научный характер.

Компетенции, предусмотренные программой государственной итоговой аттестации, освоены в полном объеме.

Компетенции, предусмотренные программой государственной итоговой аттестации, освоены в полном объеме.

Обобщая вышеизложенное можно сказать, что выпускная квалификационная (магистерская) работа соответствует основным требованиям по их выполнению студентами Института экономики по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленности (профилю) подготовки «Государственная и муниципальная служба» и может быть представлена к защите перед ГЭК, а ее автор присвоения квалификации «магистр».

Фамилия, имя, отчество руководителя Валеева Гульнара Анасовна

Место работы и занимаемая должность ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет», Институт экономики, кафедра управления сельскохозяйственным производством, доцент

Подпись _____



С ответом ознакомлена Алев (Камалетдинов А.А.)

01.02.2022

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Выпускника Камалетдиновой Айгуль Якубовны

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

Тема ВКР Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления (на материалах Исполнительного комитета Айдаровского сельского поселения Тюлячинского муниципального района Республики Татарстан).

Объем ВКР: содержит 74 страниц машинописного текста; включает: таблиц 4 шт., рисунков и графиков 8 шт., фотографий нет шт., список использованных источников состоит из 52 наименований.

1. Актуальность темы, ее соответствие содержанию ВКР. Служащий муниципалитета должен иметь конкретный и определенный набор стимулов, который нацелен на приобретение ожидаемых результатов для себя, регулярное совершенствование на профессиональном уровне, приумножение специальных знаний, развитие и возникновение новых навыков и умений. В целях привлечения такого рода сотрудников на службу в муниципалитетах, нужно иметь четко построенный, специальный стимулирующий и мотивационный механизм, который бы соответствовал всем грядущим условиям и эффективно работал, гарантируя плодотворную и квалифицированную работу муниципального управления. Тема мотивации трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления, не теряет своей актуальности уже много десятилетий.

2. Глубина и полнота решения поставленных цели и задач исследований. Выпускная квалификационная работа является самостоятельной завершенной научной работой, содержащей новые по своему теоретическому и практическому значению результаты в области совершенствования механизма мотивации трудовой деятельности муниципальных служащих в органах муниципального управления. Можно утверждать, что поставленные в выпускной работе задачи решены; полученные автором результаты достоверны, выводы и предложения обоснованы и могут быть рекомендованы к внедрению в практическую деятельность органов муниципального управления.

3. Качество оформления ВКР. Работа оформлена в соответствии с требованиями к выполнению ВКР по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

4. Положительные стороны ВКР (новизна разработки, применение информационных технологий, практическая значимость и т.д.). Камалетдинова А.Я. продемонстрировала хорошие аналитические способности, умение анализировать и систематизировать собранную информацию, а также делать самостоятельные выводы, предложения и обобщения.

Практическое значение исследования состоит в том, что изложенные выводы, предложения и рекомендации могут быть учтены и использованы руководством органов муниципального управления при совершенствовании мотивации трудовой деятельности муниципальных служащих.

Работа Камалетдиновой А.Я. представляет собой актуальное исследование, результаты которого могут быть использованы для развития механизма мотивации, профессиональной деятельности муниципальных служащих.

5. Компетентностная оценка ВКР

Компетенция	Оценка компетенции *
готовность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1)	отлично
готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2)	отлично
готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3)	отлично
способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1)	отлично
готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности (ОПК-2)	хорошо
готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3)	отлично
владеть технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1)	отлично
владеть организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2)	отлично
способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями (ПК-3)	отлично
владеть способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4)	отлично
владеть современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5)	отлично
способность понимать современные тенденции развития политических процессов в мире, мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции (ПК-6)	отлично

способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7)	отлично
владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности (ПК-8)	хорошо
владеть навыками использования инструментов экономической политики (ПК-9)	отлично
способность вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу (ПК-10)	отлично
владеть методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований (ПК-18)	отлично
владеть методикой анализа экономики общественного сектора, макроэкономическими подходами к объяснению функций и деятельности государства (ПК-19)	отлично
владеть методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (ПК-20)	отлично
Средняя компетентностная оценка ВКР	отлично

* Уровни оценки компетенции:

«**Отлично**» – студент освоил данную компетенцию на высоком уровне. Он может применять (использовать) её в нестандартных производственных ситуациях и ситуациях повышенной сложности. Обладает отличными знаниями и умениями по всем аспектам данной компетенции. Владеет полными навыками применения данной компетенции в производственных и (или) учебных целях.

«**Хорошо**» – студент полностью освоил компетенцию, эффективно применяет её при решении большинства стандартных производственных и (или) учебных задач, а также в некоторых нестандартных ситуациях. Обладает хорошими знаниями и умениями по большинству аспектов данной компетенции.

«**Удовлетворительно**» – студент не полностью освоил компетенцию. Он достаточно эффективно применяет освоенные знания при решении стандартных производственных и (или) учебных задач. Обладает хорошими знаниями по многим важным аспектам данной компетенции.

«**Неудовлетворительно**» – студент не освоил или находится в процессе освоения данной компетенции. Он не способен применять знания, умение и владение компетенцией как в практической работе, так и в учебных целях.

6. Замечания по ВКР

В работе необходимо более четко раскрыть правовые аспекты мотивации профессиональной деятельности муниципальных служащих Российской Федерации.

Автору следовало более детально изобразить дорожную карту.

Отмеченные недостатки не носят принципиального характера и не влияют на общую положительную оценку выполненного исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рецензируемая выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и заслуживает оценки отлично, а ее автор Камалетдинова А.Я. достойна (не достоин) присвоения квалификации «магистр»

Рецензент:

К.э.н., доцент

учёная степень, ученое звание


_____ *подпись*

/ Низамутдинов М.М. /
Ф.И.О

« 10 » 02. 2022 г.

С рецензией ознакомлен*

 - _____ / Камалетдинова А.Я. /
подпись Ф.И.О

« 10 » 02 2022 г.

*Ознакомление обучающегося с рецензией обеспечивается не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.