

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

ВОРОНЕЖСКИЙ ФИЛИАЛ

Факультет: Международно-правовой

Кафедра: Государственной и муниципальной службы и кадровой политики»

Специальность (код и наименование): 080504.65 «Государственное и
муниципальное управление»

Специализация: Государственная служба и кадровая политика

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

**«Совершенствование системы мотивации муниципальных служащих
(на примере администрации Панинского муниципального района
Воронежской области)»**

Автор работы:

студент 6 курса
заочной формы обучения
Попов Виктор Николаевич
подпись *В. Попов*

Руководитель работы:

к.ф.н., доцент
Удалова Надежда Егоровна
Подпись *Н. Удалова*

Заведующий выпускающей кафедрой:

д.э.н., профессор
Соломахин Александр Николаевич
Подпись *А. Соломахин*

Воронеж 2016 г.

Содержание

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	6
1.1. Основные понятия и сущность мотивации	6
1.2. Основные виды, типы и принципы мотивации и ответственности, а также факторы, оказывающие на них влияние	11
1.3. Основные особенности мотивации труда муниципальных служащих в РФ и зарубежом	27
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ПАНИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ	42
2.1. Анализ структуры и основных направлений деятельности администрации Панинского муниципального района Воронежской области	42
2.2. Анализ и оценка существующей системы ответственности и мотивации труда муниципальных служащих Панинского муниципального района Воронежской области	51
2.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации муниципальных служащих в администрации Панинского муниципального района Воронежской области	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Успех функционирования органов государственной власти или органов местного самоуправления во многом зависит от того, как руководитель управляет имеющимися ресурсами, в том числе и человеческими. Он должен знать, что ждут его подчиненные от него, какие результаты ожидаются от них, какими способами можно воздействовать на работников и т.п. В совокупности это и есть эффективная система мотивации.

Из-за особенностей деятельности государственных и муниципальных служащих, мотивация в государственном или муниципальном органе более сложный и важный элемент. Она связана с высоким материальным и человеческим риском, большой степенью ответственности и т.д. Развитие мотивационной системы в государственном и муниципальном органе позволяет повысить отдачу труда государственных гражданских и муниципальных служащих, а также должным образом организовать его, что позволит лучше выполнять свои профессиональные обязанности служащими и повысит преданность государственных и муниципальных органов государству и интересам общества, предотвратит превышение должностных полномочий и вседозволенность должностными лицами, снизит коррупцию, а значит, в целом повысит эффективность деятельности государственных органов власти и органов местного самоуправления и как следствие повышение качества государственного и муниципального управления. Степень эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, в свою очередь, является показателем престижа страны и уровня ее социально-экономического развития.

Что касается самого процесса совершенствования труда государственных гражданских и муниципальных служащих, то он включает в себя целый комплекс мер по совершенствованию государственной и муниципальной службы в Российской Федерации: внедрение качественно

новых и совершенствование старых способов стимулирование труда, способов подбора кадров, способов оценки персонала, создание условий для карьерного роста и проводится в соответствие с реформой государственной службы. Все эти меры имеют связь с усовершенствованием существующей системы мотивации государственных и муниципальных служащих. Весомое место в реализации данных мер играет ориентация на зарубежный опыт. Однако с учетом специфики нашей страны, полностью скопировать зарубежный опыт не возможно. Важной задачей в этой связи является грамотная локализация опыта управления развитых стран.

В настоящее время прослеживается много проблем в среде урегулирования труда государственных и муниципальных служащих. Основная причина, которая препятствует достижению большего результата в государственном и муниципальном управлении – низкая эффективность действия законов, программ и планов развития, проектов и иных мероприятий. Возникающие проблемы проявляются в снижении эффективности мотивирующих факторов, которые способны влиять и на престижность государственной и муниципальной службы для вероятных претендентов на соответствующие должности. Но, несмотря на это, по данным ВЦИОМ государственная и муниципальная служба является одной из наиболее привлекательных сфер занятости, поскольку государственным и муниципальным служащим предоставляется широкий перечень материальных и социальных гарантий, закрепленных законодательством, обеспечивающих достойную жизнь и старость.

Наиболее актуальными проблемами для государственной и муниципальной службы являются вопросы более тесной увязки систем мотивации и требований к повышению ответственности государственных и муниципальных служащих, что и определило выбор темы выпускной квалификационной работы, а также цели и задачи исследования.

Цель дипломной работы – совершенствование системы мотивации работников на муниципальной службе (на примере администрации Панинского муниципального района Воронежской области).

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

1. Изучить теоретико-методический аппарат мотивации в контексте муниципальной службы;
2. Проанализировать и оценить действующую систему ответственности и мотивации труда муниципальных служащих Панинского муниципального района Воронежской области;
3. Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации муниципальных служащих в администрации Панинского муниципального района Воронежской области.

Объект исследования – администрация Панинского муниципального района Воронежской области.

Предмет исследования – система мотивации на муниципальной службе.

Теоретико-методологической базой исследования являются труды российских и зарубежных ученых по проблемам, связанным с ответственностью и мотивацией государственных гражданских и муниципальных служащих: А.Я. Кибанов, В.Д. Граждан, А.К. Агапонов, Т.Н. Савина, Д.Н. Бахрах, С.П. Матвеев, И.А. Василенко, П.В. Журавлев, А.Г. Панькова, С. Шапиро, В.И. Подлесных, Н.Л. Захаров, А.Н. Козырин, И.А. Кузнецова и др.

Практическая значимость работы. Результаты исследования могут быть использованы для формирования эффективной системы мотивации персонала в администрации Панинского муниципального района Воронежской области.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1. Основные понятия и сущность мотивации

Одним из главных условий для эффективной работы организации является заинтересованность всех участников трудовой деятельности в достижении ее целей. Результаты, которые люди достигают в процессе работы, зависят не только от их знаний, навыков и способностей. Деятельность будет эффективной, если у работников будет соответствующая мотивация.

Интерес к проблеме мотивации в управлении возникает с первыми шагами по разработке системы научного управления. Для ранних подходов к проблеме мотивации характерны попытки построить универсальную модель мотивации, которую можно было бы применить к любому работнику в любой ситуации, на любом предприятии.

Для определения сущности мотивации как функции управления необходимо уяснить такие понятия как «**потребность**», «**стимул**», «**мотив**».

Потребность – это осознанная необходимость в том или ином благе, ощущение дискомфорта при его отсутствии, т.е. идеальный мотив для созидательной деятельности. **Стимул** представляет собой конкретную форму, а также количество богатства, присвоенного человеку в результате хозяйственной деятельности. **Мотивы** – это побуждения к целесообразной деятельности, вызванные потребностями.

Потребности людей выступают внутренним источником мотивирования и его субъективной основой. Объективной стороной мотивирования является внешняя реальность для субъекта, а также любой ее фрагмент, достижение которого стало для данного субъекта предметом потребности и оказалась целью.

В настоящее время существует множество определений мотивации, что подчеркивает сложность и многогранность этого понятия. Рассмотрим некоторые примеры, предлагаемые рядом исследователей.

К. Обуховский определяет мотив в качестве вербализации цели и программы, которые дадут возможность данному лицу начать действовать.

Х. Хекхаузен считает, что мотивом является желаемое целевое состояние в рамках отношений «индивид-среда», а мотивацией – все, что может объяснить целенаправленность действия [55].

В. Ковалёвым мотивы определяются как «осознанные, являющиеся свойством личности побуждения деятельности, возникающие при высшей форме отражения потребностей». При этом побуждение рассматривается как стремление к удовлетворению потребностей.

С.Б. Каверин в своей монографии «Мотивация труда» утверждает, что «мотив – это образ успешно завершённого действия по реализации потребности» [55].

Подлесных В.И. в учебном пособии по менеджменту говорит, что мотивация представляет собой процесс, с помощью которого менеджер может активизировать работу людей и побудить их к эффективному труду, который позволит достичь цели организации, которые являются средством удовлетворения собственных желаний работников [47].

Нагимова З.А. пишет: «Мотивация – внутреннее свойство человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. Мотивация направлена на удовлетворение требований и ожиданий работников» [42].

С. Шапиро в книге «Мотивация и стимулирование персонала» говорит, что «мотивация – одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия» [49].

Мотивация – это процесс побуждения людей к деловой активности, позволяющей достигнуть личные цели и цели организации.

«Мотивация – это совокупность не только внутренних, но также и внешних сил. Такие силы побуждают человека к какой-либо деятельности, задают определенные формы и придают ей направленность, которая ориентируется на достижение определенных целей. В основе мотивов всегда лежат потребности».

Таким образом, на основе описанных выше определений разных авторов и оценив их, можно сформулировать следующее определение наиболее полным образом раскрывающее понятие мотивации: **мотивация** – это внутренний процесс, который определяет степень активности человека и направляет его действия к достижению поставленной цели.

Обобщив данные определения, можно отметить, что мотивация рассматривается с двух точек зрения. С одной стороны, она выступает как процесс внешнего воздействия с целью побуждения к совершению определенных действий. С другой стороны, мотивацией также является внутреннее состояние личности, которое и определяет его выбор и поведение.

Мотивация влияет на трудовой коллектив организации в виде мотивов, побуждающих к эффективному труду, в виде общественного воздействия, а также индивидуальных и коллективных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Таким образом, с термином «мотивация» связаны все стороны активной деятельности конкретного человека (работника). Из-за определенных побуждений он организует свое поведение, занимается трудовой и иной деятельностью, испытывает желания, стремится их удовлетворить и т. д.

Термин «ответственность», также как и мотивация, не имеет единственного определения и рассматривается с разных точек зрения.

Понятие ответственность может принадлежать к моральной и нравственной категории. С данных точек зрения ответственность имеет

внутреннюю и внешнюю сторону. Внешняя сторона выражается в совокупности требований и действий, предъявляемых личности со стороны общества. Чувство долга и обязательства выполнять данные требования рассматривают ответственность как внутреннюю работу самого человека.

Формирование ответственности – серьезная воспитательная задача, от которой зависит успешность не только самого человека, но и общества в целом. В воспитании чувства ответственности основное место занимает формирование правильной оценки степени ответственности и возможности самостоятельно взять ее на себя.

А.Я. Кибанов пишет, что ответственность – это серьезность и важность чего-либо, а также обязательство, возлагаемое на кого-нибудь или взятое кем-либо, отчитываться за свои действия и принять вину на себя за возможные последствия [29].

Ответственность может быть предопределена естественно обретенным человеком статусом, статусом сознательно принятым и заключенным соглашением.

Ответственность, которая вызвана статусом, определяется как призвание. Ответственность, вызванная соглашением как обязанность. Ответственность может накладываться групповыми, служебными, иными обязанностями местного характера, а также приниматься личностью самостоятельно как личный и универсальный долг [29].

Ответственность как правовая категория подразумевает под собой выполнение норм права, которые существуют в обществе. От личности требуется знание данных норм, необходимость давать отчет в своих поступках и действиях и в случае невыполнения данных норм нести наказание [29].

В литературе рассматривается понятие «профессиональная ответственность», связанная с понятием «долг» [29]. Профессиональная ответственность – это ответственность, обусловленная служебными обязанностями, круг которых всегда предписан, и предполагает тщательное и

внимательное их исполнение. Профессиональная ответственность – ответственность, возникающая в случае нанесения ущерба третьим лицам при выполнении профессиональным лицом своих обязанностей [29]. Профессиональная ответственность – это применение к субъекту, осуществляющему профессиональную деятельность, мер и санкций (дополнительных обременений) в случае не достижения (ненадлежащего достижения) им результата такой деятельности, предназначенного для третьего лица: государства, организации, индивида. В развитие этого понятие «профессиональная ответственность» позиционируется пространственно и функционально относительно ее внутренних и внешних факторов, а также временно.

Ответственность в активном аспекте (за будущие ошибки) является как бы внутренним регулятором поведения человека, тесно смыкаясь с долгом, обязанностью.

Таким образом, чтобы любая система начала свое эффективное функционирование следует использовать современные и определенные инструменты влияния на ее элементы. Одним из действенных инструментов влияния является мотивация, которая позволяет работникам достигать своих целей и соответственно целей организации, органов государственной власти и органов местного самоуправления. В процессе деятельности сотрудники несут возложенную на них статусом, занимаемой должностью профессиональную ответственность. Причем чем больше у работника знаний, профессиональных навыков, опыта, тем соответственно выше уровень ответственности.

1.2. Основные виды, типы и принципы мотивации и ответственности, а также факторы, оказывающие на них влияние

Поведение человека определяется совокупностью мотивов, которые находятся в определенном отношении друг к другу. Данное отношение зависит от степени воздействия данных мотивов на поведение человека.

Мотивационная структура человека рассматривается как основа осуществления им определенных действий. Она обладает определенной стабильностью. Но может и изменяться сознательно в процессе воспитания и образования человека [47].

Воздействие на человека путем пробуждения в нем определенных мотивов, целью которого является побуждение его к определенной деятельности, называется процессом мотивирования. Эффективность управления во многом зависит от того, насколько успешно осуществляется данный процесс.

Традиционно выделяется три типа мотивации (рис. 1.1) [47]:

1. Нормативная. То есть побуждающая человека к определенному поведению за счет идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

2. Принудительная. Означает применение власти и угроз, ухудшения удовлетворения потребностей работника, если они не будут выполнять соответствующие требования.

3. Стимулирование – опосредованное влияние на человека с помощью стимулов, побуждающих его к определенному поведению.

Человеческая деятельность находится под влиянием мотивов, которые могут возникать при обособленном взаимодействии человека и задачи и мотивов, которые могут возникать при явном взаимодействии человека и задачи. В этом контексте различают понятия внешней и внутренней мотивации.



Рисунок 1.1. Типы мотивации

Внутренняя мотивация, когда мотивы порождаются самим человеком, когда он сталкивается с задачей. Примером может служить стремление завершить работу, желание побороться, стремление к достижению, страх и т.д.

Внешняя мотивация – мотивы деятельности решить задачу вызываются воздействием из вне. Например, правила поведения, оплата труда, распоряжения и т.п. В действительности же нет четкого разграничения на внешнюю и внутреннюю мотивацию.

Несмотря на то, что мотивация оказывает влияние на выполнение человеком своей работы, однозначной зависимости между ней и конечным результатом деятельности нет. Данное отсутствие связи продиктовано тем, что на конечный результат труда оказывают влияние и другие факторы: правильное понимание работником поставленной задачи, способности и квалификация работника, влияние на процесс работы окружения. Поведение человека определяется совокупностью мотивов, в которой они находятся [32].

В теории принято рассматривать две основные группы методов мотивации, которые представлены в таблице 1.1 и таблице 1.2 [29, 47, 56].

Таблица 1.1. Экономические методы мотивации

Экономические методы мотивации								
Прямые					Косвенные			
Основная зарплата	Дополнительная зарплата	Льготы	Бонусы	Премии	Сокращенный рабочий день	Увеличенный отпуск	Скользкий график	Отгулы

Таблица 1.2. Неэкономические способы мотивации

Неэкономические способы мотивации				
Моральные		Синтетические	Организационные	
Признание		Продвижение в должности	Участие в делах организации	Обогащение труда
Личное	Публичное			

В настоящее время ряд авторов [28, 29, 47, 49] рассматривают мотивацию через организацию работ.

Мотивирующие воздействия оказываются на работников не только традиционными средствами мотивации (денежными и моральными), но и характеристиками выполняемой работы. К характеристикам выполняемой работы относятся: разнообразие навыков, законченность задач, самостоятельность, значимость и ответственность задания. Характеристика работы влияет на восприятие работы исполнителем: на понимание смысла и целей выполняемой работы, личностное заинтересованное отношение к работе, знание реальных результатов рабочей деятельности. В совокупности характер выполняемой работы и восприятие работы оказывают влияние на характер трудовой мотивации: высокая мотивация к работе, высокая удовлетворенность работой, высокий уровень трудовой мотивации, приверженность выполняемой работе. Трудовая мотивация определяет характеристику рабочего поведения: высокая производительность и высокое качество работы, высокий уровень трудовой и исполнительской дисциплины, высокая ответственность и инициативность. Основные выражения рабочего

поведения – то есть заинтересованность в конечных результатах, настрой на работу, готовность работать с высокой отдачей – именно те, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, в значительной мере зависят от содержания и характеристик выполняемой работы. Поэтому следует уделять внимание важнейшим характеристикам рабочих заданий, чтобы мотивационные воздействия на труд работника приводили к желательным изменениям рабочего поведения персонала.

На трудовую мотивацию первоочередное воздействие оказывают те характеристики работы, которые соотносятся с потребностями работника в достижении результатов, в оценке, в независимости, в самоактуализации, в информации.

Система мотивов труда должна опираться на определенную базу, то есть нормативный уровень трудовой деятельности.

Взяв за основу существующие теории мотивации [25-29, 44, 49], появляется возможность выделить ее принципы, чтобы опираться на них в процессе управления (рис. 1.2):

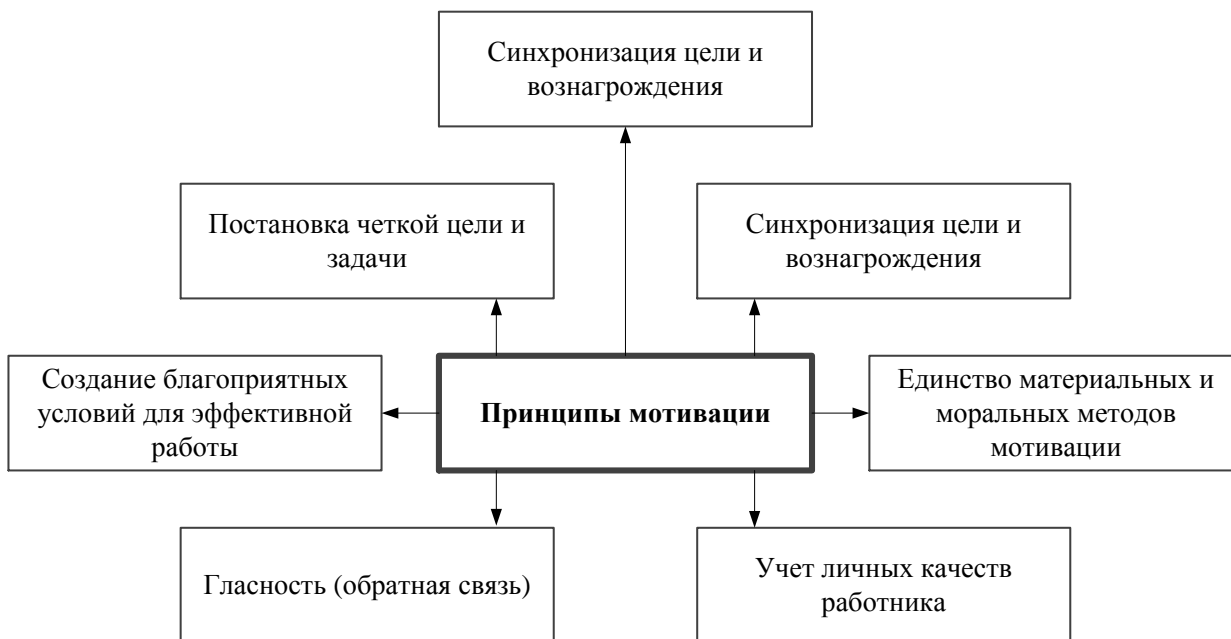


Рисунок 1.2. Принципы мотивации

1. Установить четкие цели и задачи.

Одним из первых условий результативной мотивации является осознание работниками собственных целей и целей организации. Мотивация не принесет предвкушаемых плодов, если человеку не известно, что ему нужно достичь и какие задачи для этого выполнить. Поэтому следует устанавливать своим сотрудникам ясные, конкретные и реальные (выполнимые) задания и цели. Работник должен четко понимать и представлять, что от него ожидают. Нелишним будет то, если подчиненные будут участвовать в постановке целей и задач, чтобы лучше понимать значимость совершаемой работы.

2. Синхронизация (увязка) цели и вознаграждения, а также определить критерии оценки.

Работникам необходимо знать, какое вознаграждение они получают при достижении определенных результатов работы. Для осуществления данного принципа следует обратить внимание на теорию ожиданий.

3. Гласность. Существование обратной связи.

Само по себе оглашение результатов работы уже есть мотивирующий фактор. Если сообщить о достигнутых результатах отдельного сотрудника, можно путем создания состязательного настроения промотивировать трудовую деятельность. Сообщить о результатах работы коллектива значит создать чувство причастности и ответственности у каждого работника. Но при условии нормального здорового климата в коллективе. Оглашение информации о вознаграждениях по результатам работы и объяснение разницы в размерах данных вознаграждений поможет избежать чувства обиды и несправедливости у отдельных работников.

4. Необходимость создать условия, благоприятные для эффективной работы.

Для этого требуется создать здоровый климат в коллективе, показать условия привлекательности, интересности труда, эстетичности места работы. Не следует забывать о том, что производительность труда зависит не только

от работников, но и от применяемых технологий и организация производства, которые часто бывают решающими факторами.

5. Обозначить единство материальных и моральных методов мотивации.

В настоящее время сильное внимание уделяется материальной мотивации. Это связано с тем, деньги и материальные блага являются основой для обеспечения существования людей. Однако нельзя забывать о роли моральной мотивации и ее недооценивать. Часто даже простая похвала, не говоря уже о признании заслуг работника и доверия ему ответственного задания могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому очень важно не забывать о сочетании моральной и материальной мотивации, а также о дополнении одной другой.

6. Необходимость учитывать личные качества работников.

Любые характеристики конкретного человека, например система ценностей, характер восприятия, способности, определяют факторы мотивации, которые могут оказывать на него наибольшее воздействие.

7. Использовать в большей степени положительные стимулы.

Преобладание жестких мер, наказаний, штрафов и нареканий со стороны начальства и использование других стимулов отрицательного воздействия будут приводить к напряженной обстановке в коллективе, скрытию информации и возможно к потере ценных кадров. Ведь сотрудники будут бояться брать на себя ответственность за какие-либо решения и действия.

Выделяют определенные факторы, которые оказывают влияние на мотивацию работников [47].

Повышение уровня трудовой мотивации работников, предполагает максимальный учет всего, что оказывает влияние на мотивационную сферу работника, а также на отношение его к работе. Здесь выделяется пять групп факторов (рис. 1.3):

– непосредственно индивидуальные особенности самих работников,

- социальные характеристики самой рабочей ситуации,
- условия работы,
- управленческая практика,
- политика, проводимая в отношении персонала.

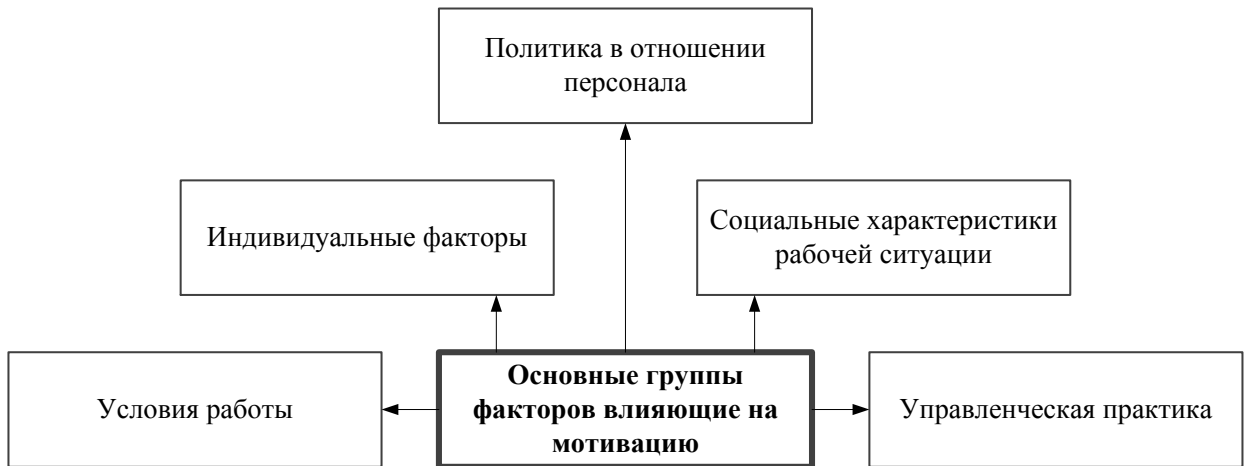


Рисунок 1.3. Основные группы факторов влияющих на мотивацию

1. Индивидуальные факторы

– **Возраст.** Данный фактор учитывается потому, что чем моложе работники, тем они принимают изменения с большей готовностью. А более старшие работники предпочитают повторяющиеся задания, так как они уже приспособились к ним и знают, как выполнять данные задания хорошо.

– **Образование.** Одним не из последних факторов является и образование работников, Чем выше уровень образования, тем больше они ценят и приветствуют индивидуальные, трудные и многообещающие задания.

– **Уверенность в себе, потребность в росте.** Характеризуется уверенностью научиться более сложным задачам и справиться с ними легче, а также получение организацией больших выгод. Если у работника низкая потребностью в росте, либо работа рассматривается только как источник средств, то попытки перестроить работу каждого работника в организации

для повышения мотивационного потенциала могут привести к снижению удовлетворенности и производительности части работников.

– Особенности трудовой этики. Для тех работников, для которых труд есть основная сфера личностного самоопределения расширение и обогащение своих рабочих функций и обязанностей принимаются с большей готовностью.

2. Социальные характеристики рабочей ситуации.

– Рабочая группа и мотивационный климат, сложившийся в ней, значительно влияют на трудовую мотивацию ее членов.

– Прямой руководитель воздействует на трудовую мотивацию работников личным примером, наказаниями и поощрениями. Уровень трудовой мотивации нижестоящих работников может зависеть от того, поощряют ли руководители добросовестное отношение к работе, настрой на работу с высокой самоотдачей или они не замечают такое отношение к делу.

– Организационная культура. Убеждения, нормы и ценности, которые разделяют персонал организации, могут способствовать и повышению и понижению уровня трудовой мотивации. Культура способствует высокой самоотдаче, если акцентирует внимание на уважении к работникам, втягивает их в процесс принятия решений, дает им самостоятельность при планировании и выполнении заданий.

3. Условия работы. На трудовую мотивацию работы влияют не только санитарно-гигиенические условия, и организация самого рабочего места, но и наделенность обязательными инструментами, оборудованием и оргтехникой. Мотивирующее влияние объясняется тем, насколько данные условия облегчают исполнение порученной работы и удовлетворяют потребность работников в безопасности и физическом и психологическом комфорте.

4. Управленческая практика. Практика управления, существующая в организации, сильно влияет на мотивацию работников. Уровень трудовой мотивации тем выше, чем больше сложившаяся в организации практика

управления направлена на выявление потенциала сотрудников, на учет их интересов.

5. Политика в отношении персонала. Формы стимулирования работников, размер зарплаты и льготы для работников, обучение и развитие работников, социальная защита и иные стороны кадровой работы оказывают прямое воздействие на трудовую мотивацию персонала. Кадровая политика оказывает влияние на желание работника долго работать в организации, повышая (или понижая) его преданность своей организации.

В психологии личность характеризуется ответственностью с точки зрения выполнения нравственных и социальных требований. Но понятие ответственности многогранно. Рассматривая историю можно говорить о существовании нескольких направлений. Ответственность переходит из категории индивидуальная в категорию коллективная, от внешней к внутренней, от ответственности за прошлое (ретроспективная) к ответственности за будущее (перспективная).

Рассмотрим внутреннюю структуру профессиональной ответственности, которая включает в себя [23, 36, 47, 59] (рис. 1.4.):

1. Когнитивный компонент: знания о профессиональной ответственности, о нормах и правилах, через которые реализуется данное качество;
2. Мотивационный компонент: иерархия мотивов профессионально ответственного поведения;
3. Эмоционально-волевой компонент: эмоциональная устойчивость и стабильность, при достижении целей проявление волевых усилий;
4. Поведенческий компонент: выбор и осуществление определенной линии поведения.

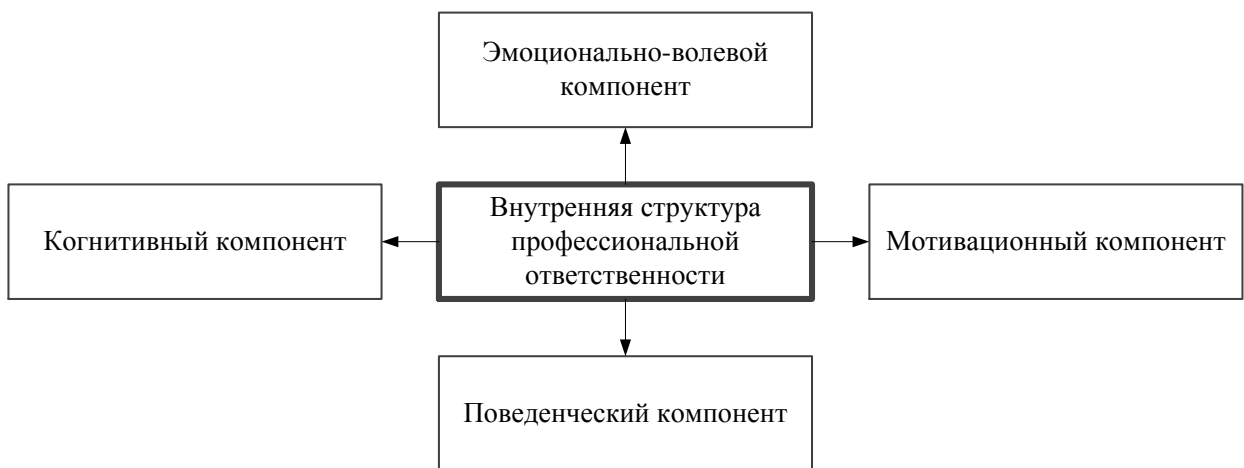


Рисунок 1.4. Внутренняя структура профессиональной ответственности

Таким образом, профессиональная ответственность – это интегративное качество, проявляющееся в способности принятия обоснованных решений в сфере своей профессиональной деятельности, проявления настойчивости и добросовестности в их реализации и готовности отвечать за их результаты и последствия.

Сама по себе профессиональная ответственность не появляется, а формируется при начинании трудовой деятельности.

Следует особо подчеркнуть, что в сфере публичного управления субъект (государство) и объект управления (общество) в прямое взаимодействие не вступают, а взаимодействуют косвенно, посредством специального «аппарата» или «органов» управления (институтов государственной и муниципальной службы). Органы государственного и местного самоуправления в процессе управления государством рассматриваются как суверенные субъекты управления и обладают определенной субъектностью, которая постоянно расширяет свои границы.

Ответственность в сфере публичного управления имеет социальную природу. Она определяется публичным характером отношений, чертами личности должностных лиц, её местом в системе этих отношений.

Социальная ответственность появляется в том случае, когда поведение индивидуума, имеет публичное значение и регулируется социальными нормами.

Персональная ответственность в сфере публичного управления перед обществом является определенным регулятором, который способен обеспечить правильное поведение служащих. В свою очередь, социальная ответственность состоит из совокупности элементов ответственности, среди которых выделяют юридическую, экономическую, профессиональную, этическую, моральную ответственность. Персональная ответственность рассматривается как один из основных способов нормативной регуляции действий личности в обществе.

Ответственность имеет как социальную, так и правовую, а также нравственную и поведенческую природу.

Концепт ответственности, люди воспринимают по-разному, что проявляется в разных эмоциях по отношению к нему. Есть те, которые хотят брать на себя ответственность и те, которые стараются избегать ее. Также ответственность проявляется в таких аспектах как ответственность за себя и ответственность за других.

В связи с этим выделяются следующие типы ответственности [28-29] (рис. 1.5):



Рисунок 1.5. Типы ответственности

1. Повышенный. Данный тип ответственности подразумевает, что существуют люди, берущие на себя слишком большой объем

ответственности. Они являются заботливыми людьми, могут умело решать свои и чужие проблемы. Но у них есть риск построить с другим человеком зависимую роль: последний будет перекладывать ответственность на того, кто легко берет ее на себя. Еще одна возможная крайность – вторжение в жизнь других людей, когда человек становится назойливым и «берет на себя слишком много».

2. **Пониженный тип ответственности.** Говорит о существовании противоположного типа людей, который склонен перекладывать ответственность за происходящее на других, что характеризует незрелость личности. Крайняя форма пониженного типа ответственности – иждивенчество.

3. **Сбалансированный тип ответственности.** Человек способен отвечать за свои поступки самостоятельно, а также готов оказать помощь действительно нуждающемуся человеку.

Выше были рассмотрены типы ответственности. Теперь перечислим ее виды.

Юридическая ответственность тесно и неразрывно связана с государством, нормами права, обязанностью и противоправным поведением граждан и их объединений. Она имеет государственно-принудительный характер. Юридическую ответственность связывают с лишениями, т. е. к виновному применяются отрицательные последствия, ущемление или ограничение его личных, имущественных и других интересов [39].

Выделяют следующие виды юридической ответственности в зависимости от характера совершенного правонарушения [33] (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Виды юридической ответственности

Вид ответственности	Содержание ответственности
Гражданско-правовая	Способ принудительного воздействия на нарушителя гражданских прав. Выражается в несении обременительных обязанностей. Носит имущественный характер. Направлена на компенсацию причиненных убытков.
Материальная	Состоит в обязанности возмещения материального ущерба

Вид ответственности	Содержание ответственности
	работника или работодателя в результате виновного противоправного неисполнения трудовых обязанностей.
Дисциплинарная	Наступает за совершение проступков. Выражается в дисциплинарном взыскании. Различают общую и специальную дисциплинарную ответственность.
Уголовная ответственность	Налагается судом на лицо, совершившее преступление
Административная	Наступает за административное правонарушение.

Также как и для мотивации существуют определенные принципы формирования и регулирования ответственности [36] (рис. 1.6.):



Рисунок 1.6. Ключевые принципы формирования и регулирования ответственности в контексте мотивационного процесса

1. Законность. Имеется ввиду правовое регулирование порядка поощрения и награждения государственных и муниципальных служащих, а также юридическая ответственность – дисциплинарная, материальная, административная, уголовная и гражданско-правовая, целью которой есть обеспечение режима законности и укрепления служебной дисциплины на государственной службе, обязательное для госслужащих соблюдение

служебного распорядка государственного органа, должностного регламента, уставов о дисциплине и иных нормативных правовых актов, предусмотренные действующим законодательством.

2. Солидарность (разделенная ответственность). Принимая во внимание тот факт, что в последние годы в публичном управлении наметилась тенденция к делегированию ответственности на средний и нижний уровни государственного управления, а также развитие механизмов выведения отдельных видов деятельности за рамки функционирования органов исполнительной власти путем заключения контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе, получившее название аутсорсинг, в этой связи встает вопрос о распределении ответственности за оказанную публичную услугу, возникновению так называемой солидарной ответственности.

3. Компетентность и профессионализм. Существующая проблема профессиональной ответственности такого института как государственная служба, в связи с нормами деятельности, которые регулируют взаимоотношения субъектов управления внутри профессионального сообщества, обуславливается иерархической структурой органов управления и существующей иерархией субъектов управления, которая детерминируется наличием определенного управленческого ресурса и сводится к проблеме подотчетной ответственности. Профессиональная ответственность субъекта управления ограничивается его полномочиями, которые детерминируются должностными обязанностями.

4. Транспарентность и открытость. Принцип открытости основан на том, что вся деятельность ведется публично, а также доступно и понятно. Информация предоставляется только достоверная, обратная связь со всеми заинтересованными сторонами обеспечивается. Любая информация, повествующая о деятельности органов публичного управления, а также системе ответственности, кроме конфиденциальной, должна быть доступна общественности. Под транспарентностью понимается наличие действенных

механизмов и ясных правил, которые обеспечивают их соблюдение. Открытость – основополагающая ценность демократии. Данный подход основан на создании механизмов прозрачности деятельности государственных органов и инструментов обратной связи, которые позволяют гражданам и органами власти взаимодействовать.

5. Системность. К изучению механизма ответственности применяется системный подход. Он позволяет показать в научных моделях системную природу государственного управления и института государственной службы во взаимосвязи с другими подсистемами.

6. Соответствие общественным ожиданиям. Формирование ответственности с учетом общественных ожиданий.

7. Эффективность. Важную роль в обеспечении легитимности государственной деятельности выполняет оценка эффективности. Данное направление можно охарактеризовать разнообразием решаемых целей и задач, их комплексностью и применяемых механизмов.

Как научный, так и практический интерес представляет исследование факторов, влияющих на формирование системы ответственности в сфере публичного управления, ведь из-за недооценки на практике степени воздействия таких факторов могут возникать различного рода управленческие аномалии в сфере публичного управления, что в результате приведет к снижению эффективности деятельности государственных организаций.

Данные факторы разделяют на три группы [34]:

1. Факторы внешнего окружения. Те, которые более характерны для государственного сектора, чем для частного (политические факторы, законодательные ограничения, социально-экономические факторы, технологические изменения).

2. Факторы, связанные с деятельностью государственной организации, характерные для деятельности этой организации, но отличные по форме и масштабам влияния (социально-психологические, организационные).

3. Факторы, относящиеся напрямую к личности служащего (личностные качества служащих, уровень квалификации и компетентность, образ мышления и склонности, способности к выполнению работы, удовлетворенность трудом и др.) [34].

Данная классификация достаточно условна. Но она позволяет лучше понять и оценить направленность и степень влияния каждого из факторов на формирование системы ответственности в сфере публичного управления, определить отличительные черты ответственности государственных учреждений и отдельных служащих за результаты социально-экономического развития по сравнению с негосударственными учреждениями и организациями, а также минимизировать управленческие и организационные аномалии в сфере публичного управления, повысить степень доверия общества к государственным организациям и их служащим.

Таким образом подводя итог вышесказанному. Мотивация труда является одним из существенных методов управления персоналом, подталкивающих работников к достижению целей, не только личных, но и организационных. Развитие рыночных отношений ориентирует руководителей на изменение существующих методов и форм хозяйствования во всех пределах современного менеджмента, и в первую очередь при управлении мотивацией труда персонала. Данные изменения необходимо основывать на имеющихся потребностях работников, которые предъявлены во всем многообразии. Поэтому руководители, желающие добиться результативной деятельности от сотрудников, используют не только методы экономического и административного воздействия, но и уделяют большое внимание социально-психологическим методам. Для создания удовлетворительной социально-психологической обстановки в любом коллективе следует учитывать характерологические особенности работников (типологию характеров, такие факторы мотивации как зависть одних работников к другим, получающим большее вознаграждение за такую же работу, и высокая самооценка работниками результатов своего труда). В

данном случае требуется либо психологическая помощь специалистов, либо разъяснительная работа непосредственного руководства, претворяющего в жизнь ту или иную политику дифференцированной мотивации. В случае безрезультативности применяемых методов мотивации необходимо изменить подходы к реализации мотивационной политики, основываясь на потребностях, интересах и желаниях работников. Но полностью опираться на расчетные показатели неправильно. В управлении персоналом, так же как и в других отраслях менеджмента, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой политики исходя из конкретного состояния дел на фирме. Ответственность, так же как и мотивация сложное и глубокое понятие. Оно требует детального рассмотрения при применении в организации. Так как помимо мотивации труда работников необходимо, чтобы они знали о последствиях своей деятельности, не исполнении или ненадлежащем исполнении своих обязанностей. Знали не только о мерах поощрения, но и о мерах наказания, что также может служить достаточным мотивирующим фактором для быстрого, точного, эффективного исполнения работы.

1.3. Основные особенности мотивации труда муниципальных служащих в РФ и зарубежом

В настоящее время мотивация труда государственных и муниципальных служащих находится в эволюционном развитии. У нее есть свои особенности, которые отличают ее от мотивации в коммерческом секторе. Например, механизм мотивации в муниципальных органах власти основан, прежде всего, на административно-командных стимулах, т.е. работа гражданских государственных и муниципальных служащих строго регламентирована и в своей основе имеет комплексную систему общественно-экономических отношений между госслужащими. Система

мотивации здесь – это взаимодействие административных и трудовых норм. Как и любые работники, также и госслужащие при прохождении госслужбы стремятся в некоторой степени достичь свои цели, которые должны учитываться в кадровой политике при их мотивации [57].

Чтобы создать действенную систему способов и методов управления человеком следует знать, как вызываются или возникают мотивы и чем они могут приводиться в действия.

В самом общем виде под мотивацией человека к труду понимается совокупность движущих сил, которые подталкивают индивида к конкретной деятельности. Данные силы присутствуют как в окружающей среде, так и внутри самого человека. Они же и склоняют человека совершать поступки осознанно либо же неосознанно. При этом взаимосвязь отдельных сил и действий человека обоснована очень сложной системой взаимодействий, вследствие чего различные люди совершенно неодинаково реагируют на схожие воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, на реакцию человека могут влиять его поведения, действия, осуществляемые им. В результате этого может изменяться и степень влияния воздействий и направленность поведения, вызванная такими воздействиями.

Уровень оплаты труда муниципальных служащих стабилен и достаточен для обеспечения комфортных условий жизни. Сложность и значимость их деятельности выше, чем в коммерческих структурах, устанавливается повышенная ответственность за результаты их труда. Но все это не делает государственную и муниципальную службу менее привлекательной.

Но, чтобы стабилизировать кадровый состав муниципальной службы, необходимо разрабатывать комплексную систему мотивации. Строить данную мотивационную систему следует, анализируя потребности государственных гражданских и муниципальных служащих. Данная система должна быть гибкой, учитывать как профессиональные, так и возрастные особенности сотрудников. Каждый служащий должен знать критерии, по

которым вознаграждают и наказывают, поэтому необходимо разрабатывать и указывать точные оценки выполнения работы. Разные изменения, происходящие в организации, требуют приспособление системы мотивации с учетом изменяющихся факторов. Очень часто используемые стимулы являются материальными формами мотивации. Но их использование в сфере госслужбы не всегда возможно, из-за ограниченности размера бюджета [24].

Законодательством накладываются определенные рестрикции на возможность получения муниципальными служащими дополнительных доходов кроме постоянного места работы, вследствие этого оплата труда есть основное средство материального обеспечения и мотивации профессиональной служебной деятельности.

Размер оплаты труда муниципального служащего определяется уровнем занимаемой должности, квалификацией, выслуги лет, но от реальных результатов его деятельности, а также от общего социально-экономического развития страны (региона) зависимости нет.

Важнейшую роль в обеспечении эффективности работы государственного аппарата играют разнообразные и существенные гарантии, которые установлены для государственных и муниципальных служащих. Муниципальным служащим должны обеспечиваться соответствующие гарантии против произвольных действий, которые затрагивают их карьеру или профессиональное положение. Их статус не может зависеть от политической конъюнктуры, конкретной личности политического руководителя, частых и не всегда обоснованных организационных перестроек. Гарантии также можно отнести к мотивационным факторам, которые способствуют тому, что, несмотря на достаточно существенный груз ответственности государственных и муниципальных служащих, еще есть люди, которые непосредственно изучают государственное и муниципальное управление, приходят работать в данную сферу. Выделяются такие гарантии как (рис. 1.7) [6]:

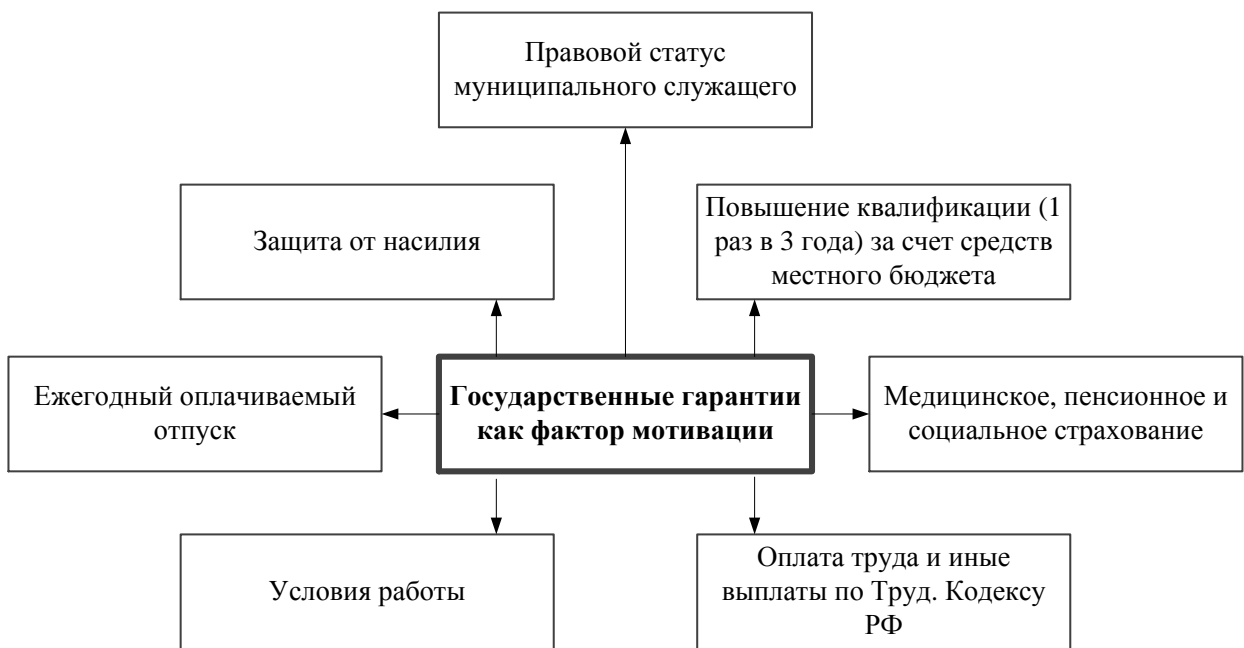


Рисунок 1.7. Ключевые принципы формирования и регулирования ответственности в контексте мотивационного процесса

1. Условия работы. Размещение работников, снабженность мебелью, освещением, отоплением, разнообразной оргтехниккой и т.д. Сюда следует отнести и служебный режим (распорядок дня), морально-психологический климат в коллективе, а также качественный состав работников,

2. Основное значение имеют денежное содержание и иные выплаты, которые предусматриваются законами и другими актами Российской Федерации, а также ее субъектов.

Состав денежного содержания государственного и муниципального служащего следующий: должностной оклад, надбавки к должностному окладу за квалификационный разряд, за особые условия муниципальной службы, за выслугу лет, а также премий по результатам работы. Федеральными законами и законами субъектов Федерации определяются размер должностного оклада, размеры и порядок установления надбавок к нему.

3. Также муниципальному служащему гарантируется ежегодный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого составляет не менее 30 календарных дней, а для отдельных категорий служащих и больше. Сверх этого за выслугу лет предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск.

4. За счет средств федерального бюджета или бюджета соответствующего субъекта Федерации осуществляется медицинское обслуживание самого служащего и членов его семьи. После выхода на пенсию государственные и муниципальные служащие пользуются медицинским обслуживанием в лечебных учреждениях, в которых они состояли на учете. Эта льгота распространяется и на членов их семей.

5. Муниципальному служащему гарантируется повышение квалификации и переподготовка (переквалификация) с сохранением денежного содержания на период обучения.

6. Гарантируется обязательность получить согласие служащего на перевод на другую муниципальную должность муниципальной службы, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом.

7. Одной из важнейших гарантий является пенсионное обеспечение за выслугу лет и пенсионное обеспечение членов семьи муниципального служащего в случае его смерти, наставшей в связи с исполнением им должностных обязанностей.

8. Для муниципального служащего предусмотрено обязательное государственное страхование на случаи: а) причинения вреда здоровью и имуществу в связи с исполнением им должностных обязанностей и б) заболевания или потери трудоспособности в период прохождения им государственной службы.

9. Муниципальному служащему гарантируется защита его самого, членов его семьи от насилия, угроз, других неправомерных действий в связи с исполнением им должностных обязанностей.

10. Служащим возмещаются расходы и предоставляются иные компенсации в связи со служебными командировками, с приемом на

муниципальную должность муниципальной службы в другой орган местного самоуправления, направлением на муниципальную службу в другую местность, а также возмещаются связанные с этим транспортные расходы и расходы на оплату жилья.

11. Важной гарантией является установление специального правового положения муниципального служащего при ликвидации и реорганизации органа местного самоуправления.

При нарушении принципов работы государственного аппарата должна наступать установленная законом ответственность. В законах перечислены должностные ограничения и обязанности государственных и муниципальных служащих, но это не избавляет их от персональной ответственности за ненадлежащее исполнение иных правовых обязанностей. В общем, ответственность определяется как неблагоприятные последствия ненадлежащего, осуждаемого моралью или правом поведения виновного лица [46].

Законодательство, когда это необходимо, предусматривает юридическую ответственность, а именно, дисциплинарную, административную, материальную и уголовную. Ответственность выражается в применении к государственным и муниципальным служащим мер наказания, взысканий, которые предусмотрены законодательством, за виновное совершение ими правонарушения, то есть за поступки и действия, которые юридически признаны как запрещенные и вредные.

Определение юридической ответственности охватывает все случаи нарушения обязанностей, является необходимым и достаточным основанием для усвоения и практического применения категории ответственности.

В юридической ответственности отражена отрицательная реакция государства на поведение лица, совершившего правонарушение. При установлении и назначении ответственности государственный интерес принимает материальную форму, и направлен на обеспечение постоянства и результативности функционирования государства и государственных

институтов. Личная ответственность служит задачам преодоления отдаленности чиновника от требований должности, налагаемых высоким общественным положением.

Характер профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих предопределяет и некоторые особенности регулирования их ответственности. В ряде случаев государственных и муниципальных служащих налагается повышенная ответственность, указывается соразмерность ответственности замещаемой должности, санкции, применяемые только в отношении служащего (снижение в воинском или специальном звании и т. п.) [45].

За действия, а также бездействия, которые приводят к нарушению прав и законных интересов граждан, не вовремя рассмотренные поступившие обращения и непринятые по ним решения предусматривается, в частности дисциплинарная ответственность, если деяния расцениваются как должностной проступок. При этом ответственность возлагается на тех, чьи действия (либо решения) являются незаконными, и на тех, кем предоставляется информация, которая стала основанием для совершения действий (принятия решений).

Фундаментом для административной ответственности служит административный проступок. К данному виду ответственности привлекаются служащие, чаще всего должностные лица, за нарушение общеобязательных правил, предусмотренных Кодексом об административных правонарушениях и другими актами с административными санкциями, если их соблюдение вменено им в обязанность [31].

Поощрения являются важным средством воспитания муниципальных служащих и укрепления их служебной дисциплины. Они формируют осмысленное отношение к делу, благоприятствуют развитию инициативы, смелости и решительности, привлекают на преодоление трудностей. Вознаграждения лучших работников создают им почет, делают их

известными, благоприятно влияют на команду коллег, вызывая желание следовать их примеру. Задача заключается в том, чтобы с помощью мер материального и морального, а шире – духовного поощрения, наряду с другими формами и методами воспитания, обеспечить правильное понимание муниципальными служащими своего служебного долга, добросовестное отношение к исполнению должностных обязанностей.

Помимо материальной мотивации к муниципальным служащим применяются следующие немонетарные способы:

- благодарность;
- вручение подарков и поздравления с наступившими праздниками;
- организация различных образовательных процессов, корпоративных праздников, спортивных соревнований, учитывая интересы сотрудников;
- официальное поздравление сотрудника с увеличением его стажа;
- грамотно организованная профессиональная адаптация новых специалистов;
- награждение грамотами;
- оформление доски почета фотографиями лучших работников;
- присвоение званий (например, «Лучший работник»);
- вручение ценных подарков, памятных сувениров и прочее.

Не последнюю роль в увеличении эффективности работы играет фактор «очевидности» муниципального органа. Чем точнее информированы специалисты о состоянии дел в аппарате, чем лучше они знают основные цели, тем с большей самоотдачей, как видно на практике, реализуют возложенные на них обязанности.

Меры поощрения к муниципальным служащим применяются органами и руководителями, имеющими такое право. При этом они обязаны применять только те поощрения, которые предусмотрены соответствующими

нормативными актами, в пределах предоставленной им власти и в установленном порядке [22].

Таким образом, подводя итог вышесказанному, сделаем вывод о том, что в сфере муниципального управления широко развита и закреплена законодательно система материальной мотивации гражданских государственных и муниципальных служащих, а также немонетарные способы, подкрепляющие ответственность.

Эффективность труда муниципальных служащих за рубежом гарантируется не только материальным стимулированием работников, но применением систем оценки труда. Зарплата работников муниципального сектора основана на таких принципах как достаточный уровень для привлечения в муниципальный сектор необходимого и требуемого числа специалистов необходимых профессий и квалификаций, которые способны выполнять порученные им функции. Реализация данных функций должна обеспечиваться денежными средствами, которые не будут превышать возможности государства в сложившейся среде, общей финансовой и экономической ситуации и социальной политики государства. Базой материальной мотивации является уровень зарплаты работников разных профессий. В странах с развитой рыночной экономикой уровень оплаты связан со среднестатистическим уровнем зарплаты по профессионально-квалификационным группам, отраслям экономики и регионам. При этом данный уровень является основой для назначения оплаты труда любого работника. Здесь работодатели опираются на принципы конкурентной среды (не платить больше, чем нужно для привлечения и закрепления работника). В современных условиях в политике доходов существенную роль играет сравнение зарплаты и иных элементов доходов различных категорий работников, в том числе и госслужащих, как внутристрановое, так и на международном уровне по единой методике, разработанной международными организациями и, прежде всего, Международной

Организацией Труда. В общей сложности они составляют издержки на рабочую силу и включают пять групп элементов:

1) базовую зарплату, премии, надбавки к ней, в т.ч. за рост стоимости жизни, оплату за стаж;

2) оплату неотработанного времени, в том числе ежегодный отпуск, период болезни, законодательно установленные нерабочие, праздничные дни, другие дни разрешенных неявок по семейным обстоятельствам, в связи с выполнением общественных функций, посещение врача и т.д.

3) специальные выплаты: дополнительное вознаграждение к отпуску, премии в конце года, юбилейные выплаты и т. д.;

4) расходы, которые связаны с государственным социальным обеспечением: обязательные взносы в пенсионные фонды, фонды пособий по безработице, страховых пособий в связи с несчастными случаями на производстве и т.п.;

5) социальные выплаты и социальная помощь от организаций: оплата медицинского обслуживания; социальная помощь, которая выделяется на семью; жилищная помощь, выражающаяся в частичной оплате жилья, субвенциях оплату части стоимости строительства жилья; транспортная помощь; социальное обслуживание на предприятиях, которое включает рабочую столовую, спортивно-оздоровительные сооружения, медпункты на предприятиях, содействие в организации отдыха работников и членов их семей; доходы от участия в финансовой деятельности, дивиденды по акциям, образование собственности у работников за счет взносов от предприятий и организаций на сберегательные счета.

Исследование опыта [17, 41] мотивации труда государственных и муниципальных служащих показывает, что в странах с развитыми рыночными отношениями и стабильной государственной системой механизм мотивации муниципальных служащих ориентируется на повышение уровня их компетентности, профессионализма и квалификации. В данных странах уровень заработной платы муниципальных служащих зависит от

среднестатистического уровня заработной платы в частном секторе экономики. Следует рассмотреть некоторые особенности мотивации муниципальных в зарубежных странах.

Присущим свойством развития муниципальных службы США есть то, что ее базой является политический обычай. В США оплата муниципальных служащих происходит по 15-ти разрядной сетке. Чтобы промотивировать повышение качества выполняемых заданий муниципальными служащими, в тарифной сетке в каждом разряде предусматривается несколько ставок заработной платы. Разница между начальными и конечными ставками внутри разрядов составляет 30%. Общее количество ставок во всех разрядах составляет 165. Должности госслужащих подразделяются на 18 категорий. Восемь первых занимают технические исполнители, с 9 по 15 – средний руководящий состав и вспомогательно-технический персонал высшей квалификации; высший руководящий состав относятся к разряду с 16 по 18. В случае нарушения обязательств к государственным служащим употребляются меры дисциплинарного взыскания: выговор; отпуск без содержания на срок до 30 дней; замечание; низкая оценка служебной деятельности; понижение в должности и должностной квалификации; временное отстранение от работы без выплаты заработной платы до 14 дней; понижение в должностной; сокращение должностного оклада; увольнение со службы. За отдельные виды должностных проступков предусматривается уголовное наказание [52].

Меры поощрения, которых удостоиваются муниципальные служащие США следующие: повышение должностного оклада; благодарность; повышение в должности; премирование; повышение должностной квалификации; присвоение почетных званий. Удостаиваются премии служащие, деятельность которых оценена как успешная. При этом размер премирования, которое выплачивается одновременно, не превышает 20% от суммы должностного оклада; сразу поощряется не более 50% служащих высшего руководящего состава в каждом из ведомств, у которых в своем

составе больше четырех должностей этого уровня. Также может выдаваться денежное поощрение за особые заслуги в защите общественных интересов или за вклад в работу в размере 10 тысяч долларов, в исключительных случаях – 25 тысяч долларов. Почетные звания выдающегося и заслуженного муниципального служащего присваиваются не чаще чем 1 раз в 4 года и сроком на один год. Общая численность заслуженных государственных служащих не должна превышать 5%, а общая численность выдающихся муниципальных служащих – 1% от общего числа служащих высшего руководящего состава муниципальной службы в США.

Интересен опыт ФРГ. В Германии государственным и муниципальным служащим быть очень престижно. Государственный и муниципальный служащий получает пожизненный контракт и кроме решения суда, его нельзя уволить со службы. Свое место он получит только пройдя сложнейший конкурс и доказав свою высокую компетентность. Принимать подарки, заниматься политической деятельностью, бастовать госслужащий не имеет права. Он и члены его семьи должны иметь совершенно прозрачные доходы. Основные принципы деятельности чиновников заложены непосредственно в Конституции страны, но также существует и отдельная отрасль права, регулирующая его работу.

По отношению к госслужащим применяется принцип содержания (алиментирования). Имеется в виду то, что государство гарантирует своим чиновникам достойные условия жизни, соответствующие рангу, положению и уровню ответственности отдельно взятых категорий чиновников; гарантированное социальное страхование (пенсионное, медицинское в случае наступления нетрудоспособности и потери кормильца). За это от служащих ожидается верность Конституции, преданность интересам государства и ответственное выполнение своего служебного долга, невозможность принадлежности к политической партии, запрет забастовок. Чиновники, относящиеся к категории специалистов, постоянно осуществляют государственные функции. Они должны иметь высокий уровень

профессионально-административной подготовки и зачастую превосходят в этом своих руководителей – политических чиновников. Именно они обеспечивают непрерывность управленческого процесса. У чиновника-специалиста есть право состоять в политической партии, но на службе он обязан соблюдать политический нейтралитет. В ФРГ госслужба состоит из четырех уровней: нижний, средний, повышенный и высший. В рамках каждого уровня присваиваются ранги. В органах государственной власти для чиновников устанавливается 16 рангов (A1 - A16). Для каждой должностной группы в соответствии со служебным стажем предусматривается увеличение окладов. Через каждые 1 - 2 года службы в органах государственной власти должностные оклады служащих повышаются. В Германии для руководящего состава органов государственной власти действует специальный закон, который устанавливает систему рангов государственных служащих (B1 - B11). Должностные оклады служащих этой категории не зависят от стажа их службы.

В ФРГ постоянное образование является обязательным условием для продвижения в системе госслужбы. Формой контроля деятельности государственных служащих является подробная регламентация оснований и видов ответственности государственных служащих за нарушение законодательства о государственной службе. Государственные служащие подлежат дисциплинарной, гражданско-правовой и уголовной ответственности. Государственная служба Германии как федеративного государства основывается на принципе единства [19].

Законодательством предусматривается право госслужащих и муниципальных служащих на должностной оклад, размер которого указан в Федеральном законе об оплате и состоит из основного оклада, местной доплаты, должностных надбавок, а также прочих дополнительных выплат. Все вопросы, связанные с должностными окладами, регулируются на единой правовой основе и действительны для служащих федерации, земель и общин.

Немецкие государственные служащие имеют право на объединение в профсоюзы. За эту деятельность санкции не допускаются.

Немецкое законодательство закрепляет право госслужащих и муниципальных служащих на другую оплачиваемую деятельность: деятельность на предприятиях, в объединениях, учреждениях, капитал которых принадлежит публичному собственнику, или деятельность в межгосударственных объединениях. Чтобы заниматься другой оплачиваемой деятельностью, необходимо получить специальное разрешение руководителя государственного органа. В законодательстве Германии четко указаны последствия, которые наступят за невыполнение или ненадлежащее исполнение служащими своих обязанностей. Они излагаются в Уставе федерального дисциплинарного права. Государственный и муниципальный служащий, виновный в нарушении своих обязанностей, считается совершившим служебный проступок. Каждое нарушение обязанностей влечет за собой применение меры ответственности. В Уставе определяются процедуры привлечения служащих к ответственности. Правонарушения на службе рассматриваются по принципу благоприятствования. Это значит, что вопрос о мерах наказания входит в компетенцию непосредственного руководителя и вышестоящей инстанции. При этом учитываются проступок и служебное поведение чиновника. Денежный штраф назначается в случае мелких нарушений. В качестве других дисциплинарных мер предусматриваются такие наказания как перевод на другую должность с меньшим окладом, выговор, увольнение со службы, сокращение пенсионного обеспечения, отказ в выплате пенсионного обеспечения и другие [19].

Выговор назначается прямым начальником, а все остальные меры ответственности – специальными дисциплинарными судьями в ходе официального дисциплинарного процесса. Дисциплинарный процесс откладывается, если против служащего проводится уголовное расследование. Закон Германии предусматривает наказание за особый вид проступка, который связан с поведением чиновника вне службы, в случае если чиновник

наносит вред престижу государственной и муниципальной службы и государству в целом [27].

Таким образом, рассмотрев особенности ответственности и мотивации труда муниципальных служащих, можно говорить о том, что ответственность закрепляется в нормативно-правовых актах, что любой служащий несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, связанных со спецификой деятельности. Мотивационные меры имеют некоторые особенности в каждой стране. Вопрос мотивации поступления граждан на государственную службу весьма важен. Среди мотивов, которые способствуют поступлению на муниципальную службу основное место занимает гарантия постоянности работы, следующим мотивом служит желание принести пользу обществу и государству, повысить свой статус, стремление реализовать свои способности, стремление сделать карьеру, заработать государственную пенсию. В целом у российских муниципальных служащих преобладает и личная и общественно-государственная мотивация поступления и прохождения муниципальной службы. Оплата труда служащего должна быть соразмерной и соответствовать занимаемой должности, чтобы обеспечить работнику возможность полностью посвятить себя своей работе, потому что только финансово независимый служащий может самоотверженно работать на государство. Больше количество чиновников удовлетворены своим положением, что показывает достаточно высокий социальный статус российских муниципальных служащих.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ПАНИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Анализ и оценка структуры и основных направлений деятельности администрации Панинского муниципального района Воронежской области

В целях понимания функционирования системы мотивации в Панинском муниципальном районе Воронежской области проведем анализ и оценку структуры администрации.

Для администрации местного самоуправления характерны следующие черты:

1. Администрация – исполнительно-распорядительный орган поселения, который наделен уставом Панинского муниципального района полномочиями по решению вопросов местного значения в соответствии с федеральными законами и нормативными актами Совета народных депутатов Панинского муниципального района.

2. Администрация обладает правами юридического лица.

3. Администрация осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством, настоящим уставом, решениями Совета народных депутатов.

4. Возглавляет администрацию Щеглов Николай Васильевич.

Организационная структура администрации местного самоуправления утверждается по представлению главы администрации местного самоуправления представительным органом муниципального образования (Советом народных депутатов Панинского муниципального района).

Администрация Панинского муниципального района – исполнительно-распорядительный орган поселения, наделенный настоящим уставом полномочиями по решению вопросов местного значения в соответствии с федеральными законами и нормативными актами Совета.

Миссия администрации Панинского муниципального района – стать учреждением, которое будет пользоваться доверием у населения и удовлетворять потребности местного сообщества в социально-культурных, коммунально-бытовых и иных услугах.

Общая цель организации – увеличение собственных доходов, средств бюджета и материальной помощи инвесторов для развития социальной инфраструктуры в Панинском муниципальном районе, а также повышение качества жизни населения.

Администрация Панинского муниципального района является постоянно действующим исполнительным органом государственной власти данного поселения. Она обладает правами юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством, действующим уставом, решениями Совета.

Уставом определены следующие полномочия, которые осуществляет администрация Панинского муниципального района [58]:

- бюджетные полномочия;
- полномочия в области коммунально-бытового, торгового обслуживания населения, защиты прав потребителей;
- полномочия области строительства, транспорта и связи;
- полномочия в области использования автомобильных дорог, осуществления дорожной деятельности;
- полномочия в области жилищных отношений;
- полномочия в сфере регулирования земельных отношений и недропользования;
- полномочия в области использования и охраны водных объектов;

- полномочия в области социально-культурного обслуживания населения, архивного дела;
- полномочия в области функционирования, развития и охраны курортов, лечебно-оздоровительных местностей и природных лечебных ресурсов;
- полномочия в области гражданской обороны и защиты населения и территории поселения от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;
- полномочия в области пожарной безопасности и деятельности аварийно-спасательных служб;
- полномочия в области ценообразования в отношении товаров и услуг организаций коммунального комплекса.

Из сказанного следует, что именно Устав Панинского муниципального района является основным и определяющим нормативно-правовым актом в практической деятельности администрации поселения, так как Устав полно и исчерпывающе определяет весь спектр полномочий в решении вопросов местного значения.

В настоящее время в современной муниципальной практике типичными звеньями организационной структуры местной администрации являются [11]:

- глава администрации;
- его заместители по сферам муниципальной деятельности, среди которых могут быть один или два первых заместителя;
- структурные подразделения различных типов, которые могут находиться в подчинении главы администрации, одного из его заместителей или в соподчинении (например, отдел в составе управления);
- коллегиальные совещательные органы: комиссии, коллегия администрации, экономический и другие советы;
- аппарат администрации.

Структуру администрации составляют (рис. 2.1):

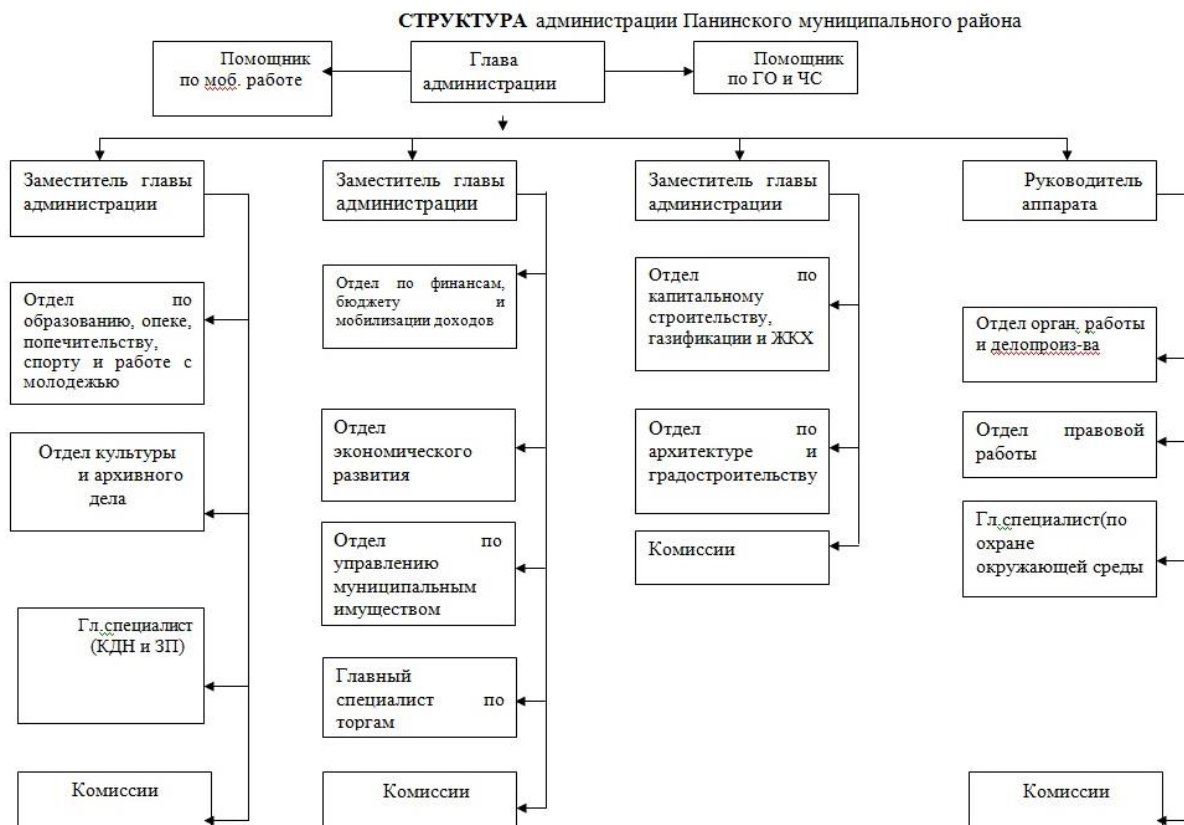


Рисунок 2.1. Структура администрации Панинского муниципального района

При выполнении своих полномочий администрация руководствуется не только Конституцией Российской Федерации, федеральным и региональным законодательством, но и Панинского муниципального района.

Данный Устав является основным нормативным правовым актом Панинского муниципального района Воронежской области, которому должны соответствовать все иные нормативные правовые акты органов и должностных лиц местного самоуправления Панинского муниципального района.

В настоящее время администрация Панинского муниципального района Воронежской области имеет в составе организационной структуры отдел, отвечающий за работу с кадрами. Функции данного структурного подразделения входят, в обязанности специалистов отдела организационной работы и делопроизводства (далее - отдел).

Проведем более подробный анализ функций и задач отдела организационной работы и делопроизводства.

Деятельность отдела осуществляется с целью развития системы местного самоуправления, повышения эффективности работы организационных структур администрации Панинского муниципального района, совершенствования планирования и организационных форм работы, организации работы с кадрами муниципальной службы, проверки исполнения нормативных правовых актов администрации Воронежской области и Панинского муниципального района муниципального района.

Задачами отдела являются:

1. Организация деятельности администрации муниципального района, ее структурных подразделений;
2. Участие в разработке и осуществлении организационно-технических мероприятий по подготовке и проведению выборов депутатов всех уровней в соответствии с действующим законодательством;
3. Организация работы по личному приему граждан должностными лицами и рассмотрению их обращений;
4. Организация официального приема должностных лиц и организаций;
- 5.

Организация единой системы делопроизводства, документационного, технического обслуживания и материального обеспечения деятельности администрации района;

6. Обеспечение текущего и перспективного планирования работы администрации района и осуществления контроля за выполнением принятых

планов;

7. Организация кадровой работы в администрации муниципального района;

8. Информационное обеспечение деятельности администрации района, взаимодействие со средствами массовой информации;

9. Организация взаимодействия с Советом народных депутатов муниципального района, территориальной избирательной комиссией Панинского муниципального района;

10. Организация взаимодействия с органами местного самоуправления сельских поселений;

11. Организация подготовки и проведения заседаний, совещаний, коллегий;

12. Осуществление мер по противодействию коррупции в границах муниципального района;

13. Осуществление контроля за своевременной отправкой информации в управление экспертной и контрольной работы правительства Воронежской области.

Отдел в соответствии с возложенными на него задачами выполняет следующие **функции**:

1. Обеспечивает координацию деятельности администрации Панинского муниципального района взаимодействие между представительными и исполнительными органами власти на территории муниципального района;

2. Содействует развитию системы местного самоуправления в муниципальном районе, оказывает ее органам на местах организационную, методическую и иную помощь;

3. Осуществляет организационное и материально-техническое обеспечение подготовки и проведения муниципальных выборов, местного референдума, голосования по отзыву депутата, члена выборного органа местного самоуправления, выборного должностного лица местного

самоуправления, голосования по вопросам изменения границ муниципального образования, преобразования муниципального образования, публичных слушаний, собраний, конференций, опроса граждан, организация учета избирателей;

4. Организует работу по контролю за своевременным и объективным рассмотрением писем, жалоб, заявлений граждан, поступающих в администрацию муниципального района;

5. Готовит предложения по составлению планов работы администрации муниципального района, участвует в разработке и реализации проводимых организационно-технических мероприятий;

6. Готовит предложения по совершенствованию структуры и штатов администрации района и ее структурных подразделений;

7. Организует работу по учету и оформлению кадров, созданию резерва кадров;

8. Организует проведение конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы;

9. Организует профессиональную подготовку, переподготовку, повышения квалификации и аттестации муниципальных служащих;

10. Осуществляет контроль за соблюдением трудовой дисциплины работниками администрации района;

11. Организует проведение совещаний и семинаров с главами и специалистами сельских администраций;

12. Осуществляет регистрацию постановлений и распоряжений администрации муниципального района, а также решений Совета народных депутатов муниципального района и распоряжений главы муниципального района;

13. Доводит до сведения заинтересованных отделов, сельских поселений, предприятий, организаций и учреждений всех форм собственности постановления, и распоряжения администрации муниципального района;

14. Осуществляет подготовку наградных материалов для награждения Благодарственным письмом администрации муниципального района и Почетной грамотой Панинского муниципального района;

15. Принимает участие в работе комиссии по назначению пенсии за выслугу лет;

16. По поручению главы администрации муниципального района и заместителя главы администрации муниципального района осуществляет другие функции.

Организация работы:

1. Руководство отделом осуществляет начальник отдела на принципах единоначалия.

2. Начальник отдела назначается и увольняется по представлению заместителя главы администрации муниципального района распоряжением администрации Панинского муниципального района.

3. Сотрудники отдела назначаются и увольняются по представлению начальника отдела и (или) заместителя главы администрации муниципального района, распоряжением администрации Панинского муниципального района.

4. Реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) или прекращения деятельности отдела осуществляется на основании решения Совета народных депутатов Панинского муниципального района.

В отделе организационной работы и делопроизводства работают муниципальные служащие главной, ведущей, старшей и младшей групп должностей (см. Табл. 2.1.).

Таблица 2.1. Штатная численность отдела организационной работы и делопроизводства

Начальник отдела	1
Заместитель начальника отдела	1
Консультант (специалист)	2
ИТОГО:	5

Таким образом, анализ структуры отдела организационной работы и делопроизводства показал, что кадровые вопросы входят в обязанности отдела организационной работы и делопроизводства.

В администрации устанавливается пятидневная рабочая неделя с девятичасовым рабочим днем. Начало рабочего дня с 8 часов, перерыв на обед с 12 часов до 13 часов, окончание 17:15 часов. Накануне предпраздничных общевыходных дней рабочий день сокращается на один час. В соответствии с законодательством о муниципальной службе, распоряжением главы администрации муниципальному служащему может быть установлен ненормированный рабочий день или индивидуальный график работы. Ведение табеля учета рабочего времени осуществляет специалист администрации. Муниципальный служащий имеет право на ежегодный отпуск с сохранением замещаемой должности муниципальной службы и денежного содержания. Ежегодный оплачиваемый отпуск муниципального служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков.

Исходя из темы дипломной работы, муниципальным служащим было предложено дать определение ответственности. 58,9% опрошенных сказали, что ответственность – это способность отвечать перед государством, обществом, организацией, 23,5% сказали – соотношение между субъектом и объектом управления, 17,6% сказали, что ответственность – это результат совокупности профессиональных, деловых и личностных качеств руководителя.

Также муниципальным служащим администрации Панинского муниципального района было предложено оценить по десятибалльной шкале качества, которыми должны обладать служащие и место ответственности среди этих качеств. Результаты представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Качества государственных и муниципальных служащих

Место ответственности среди качеств служащих	Балл (максимальное число 10)
Ответственность	8,45
Компетентность	8,36
Самостоятельность	7,84
Инициативность	6,11
Умение предсказывать последствия	5,14
Навыки работы с людьми	5,1
Оперативность	4,9
Коммуникабельность	4,6
Исполнительность	4,3
Новаторство	3,9

Таким образом, муниципальные служащие осуществляют свою деятельность в соответствии с Уставом Панинского муниципального района, должностными инструкциями и положениями, распоряжениями Главы муниципального района, в которых четко прописаны все элементы, связанные с ответственностью и мотивацией. Служащие ответственно подходят к выполнению возложенных на них обязанностей, четко понимая последствия своих действий. В большинстве своем работники решили, что ответственность – это обязательства перед государством и обществом, что их интересы важнее собственных, а также, что ответственность занимает важное место среди качеств, которыми должен обладать муниципальный служащий. Работники администрации Панинского муниципального района знают, что высокий уровень ответственности подкрепляется эффективными методами мотивации (материальными и нематериальными гарантиями).

2.2. Анализ и оценка существующей системы ответственности и мотивации труда муниципальных служащих Панинского муниципального района Воронежской области

Для каждого служащего, занимаемого муниципальной должностью, имеется должностная инструкция, утверждаемая Главой Панинского

муниципального района, в которой четко определены и обозначены общие положения деятельности конкретного служащего, его функции и должностные обязанности, ответственность и права.

Мотивация труда муниципальных служащих отличается от мотивации труда в частном секторе, является более сложным явлением. Механизм мотивации муниципальных служащих прежде всего основан на административно-командных стимулах, т.е. их деятельность строго регламентирована и в своей основе имеет комплексную систему социально-экономических отношений. **Система мотивации** – это взаимодействие административных и трудовых норм. Можно сделать вывод, что мотивация служебной деятельности госслужащего основана на должностном регламенте и построена на нескольких принципах.

Основным механизмом мотивации труда муниципальных служащих администрации Панинского муниципального района является оплата их труда:

1. Оплата идет в виде денежного содержания, состоящего из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы и дополнительных выплат, состоящих из ежемесячных надбавок за классный чин; к должностному окладу за выслугу лет; к окладу за особые условия; премий за добросовестное исполнение служебных обязанностей; за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; при предоставлении оплачиваемого отпуска единовременная и материальная выплата.

2. Денежное содержание муниципальным служащим выплачивается за счет средств бюджета Панинского муниципального района в пределах установленного фонда оплаты труда.

3. Размер должностного оклада конкретному муниципальному служащему указывается в договоре и устанавливается в зависимости от замещаемой им должности муниципальной службы.

4. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за классный чин устанавливается в соответствии с присвоенным классным чином муниципальной службы (табл. 2.3)

Таблица 2.3. Размеры надбавки к должностному окладу за классный чин [5]:

Классный чин	Размер ежемесячной надбавки (в процентах к окладу)
Третий класс соответствующей группе должностей	10
Второй класс соответствующей группе должностей	20
Первый класс соответствующей группе должностей	30

5. Выплата муниципальным служащим надбавок к должностному окладу за выслугу лет производится дифференцированно в зависимости от стажа (общей продолжительности) муниципальной службы в размерах, представленных в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Надбавки за выслугу лет [5]:

Стаж муниципальной службы	Размер ежемесячной надбавки (в процентах)
От 1 года до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 до 15 лет	20
Свыше 15 лет	30

6. Надбавка к окладу за особые условия муниципальной службы устанавливается, учитывая следующие показатели:

- сложности работы, т.е. выполнение заданий особой сложности и важности;
- напряженности работы – большой объем работы, необходимость выполнения; работы в короткие сроки, оперативность принятия решений;

– специальный режим работы: исполнение должностных обязанностей сверх нормы продолжительности рабочего времени, исполнение должностных обязанностей временно отсутствующих муниципальных служащих;

– наличия высоких достижений в работе. К ним относится квалифицированное и компетентное выполнение заданий, качественное и своевременное исполнение должностных обязанностей, принятие самостоятельных и правильных решений при исполнении должностных обязанностей;

– участия в нормотворчестве (в случае, если в основные должностные обязанности муниципального служащего, имеющего высшее юридическое образование, входит проведение правовой экспертизы проектов правовых актов, подготовка и редактирование проектов правовых актов и их визирование в качестве юриста или исполнителя);

– участия в работе комиссий и рабочих групп, образованных в органах городского самоуправления и в городском поселении;

– участия в реализации отдельных государственных полномочий, переданных муниципальному образованию.

7. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы (табл. 2.5)

Таблица 2.5. Ежемесячная надбавка за особые условия службы [5]:

Группа должностей муниципальной службы	Размер ежемесячной надбавки (в процентах от должностного оклада)
Высшая группа	От 150 до 200
Главная группа	От 120 до 150
Ведущая группа	От 90 до 120
Старшая группа	От 60 до 90
Младшая группа	До 60 процентов должностного оклада

8. Формирование фонда оплаты труда муниципальных служащих, органов местного самоуправления, в том числе администрации Панинского

муниципального района предусматриваются следующие выплаты в расчете на год (исключая должностной оклад):

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за классный чин – в размере четырех должностных окладов;
- надбавки к должностному окладу за выслугу лет, размер которых составляет три должностных оклада;
- надбавки к должностному окладу за особые условия муниципальной службы. Их размер составляет четырнадцать должностных окладов;
- ежемесячной премии за добросовестное исполнение служебных обязанностей – два должностных оклада;
- единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска – в размере двух должностных окладов;
- материальной помощи при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска – в размере одного должностного оклада [5].

Помимо Положения об оплате труда есть Положение о премировании, в котором учитываются:

1. Основные показатели, учитываемые при выплате премии по итогам работы, являются:

- компетентность в принятии управленческих решений;
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- отсутствие фактов нарушения трудовой, исполнительской дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.

2. Премия выплачивается по итогам работы за месяц (квартал) и год. При наличии средств фонда стимулирования муниципальным служащим может быть выплачена единовременная премия за успешное исполнение должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности

3. Размер премии исчисляется за фактически отработанное время в процентном отношении к должностному окладу в отчетном периоде.

4. Премия выплачивается при выдаче заработной платы за вторую половину месяца следующего за месяцем (кварталом) и годом премирования.

Премия не выплачивается за период нахождения в ежегодном основном и дополнительных оплачиваемых отпусках, учебном отпуске, отпусках по беременности и родам, по уходу за ребенком, без сохранения заработной платы, командировке, отсутствия на работе в связи с временной нетрудоспособностью или необходимостью ухода за больным членом семьи.

5. При применении к работнику дисциплинарного взыскания – замечания размер премии уменьшается на 20 процентов.

При применении к работнику дисциплинарного взыскания – выговор размер премии уменьшается на 50 процентов.

Размер премии уменьшается на период до дня снятия дисциплинарного взыскания.

При приеме на работу с каждым работником заключается договор. Взаимосвязь мотивации и ответственности также отражена и в нем. В договоре прописывается предмет договора, размер и порядок оплаты, прописывается ответственность сторон. У главы администрации Панинского муниципального района и нижестоящего служащего совершенно разные обязанности, соответственно разная ответственность и разная оплата их труда. Чем выше должность, которую занимает служащий, тем ответственности, возлагаемой на плечи служащего, больше, а соответственно выше и оклад. Глава может делегировать свои полномочия нижестоящим служащим, отдать часть ответственности им, его денежный оклад не изменится, но за то, что подчиненные берут на себя часть ответственности, выполняют работу им заданную, за это они получают дополнительное вознаграждение.

Несмотря на то, что оклад муниципальных служащих фиксирован, муниципальные служащие обладают правом на дополнительные выплаты в

процентом соотношении к окладу, в соответствии с чем, непосредственно, заработная плата муниципального служащего достаточно высокая. Денежные выплаты муниципальным служащим рассматриваемого муниципального образования являются основным мотивационным механизмом, подкрепляющим ответственность муниципальных служащих.

Рассмотрев теоретические основы мотивации и ответственности государственных и муниципальных служащих, их принципы, формы, методы сделаем вывод о том, что мотивация труда государственных и муниципальных служащих, как и любая другая современная система мотивации, представляет собой систему, которая состоит из положительных и отрицательных стимулов. Прослеживается прямая взаимосвязь между ответственностью и методами прямой материальной мотивации: чем выше должность, тем больше ответственности. Чем больше ответственности, тем выше оценивается труд и оплачивается соответственно. Но также можно сказать, что ответственность является отрицательным стимулом. Это выражается в применении различного рода санкций, установленных законодательством, за допущение проступков и совершение преступлений при прохождении гражданской государственной и муниципальной службы. Так как деятельность муниципальных служащих самая что ни на есть ответственная, и чтобы все новые и новые кадры приходили в данную сферу деятельности, необходимо повышать уровень мотивации муниципальных служащих, возможно разработать новую, специализированную систему мотивации для данных служащих. Как видно, система отрицательных стимулов в виде различных видов ответственности весьма развита, следует стремиться к тому, чтобы ответственность постепенно становилась положительным стимулом в деятельности работников муниципальной сферы.

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации муниципальных служащих в администрации Панинского муниципального района Воронежской области

Государственное управление и местное самоуправление подразумевает под собой материальный и человеческий риск: высокие затраты, опасность ущемления общественного благосостояния и вызванная последним низкая репутация чиновничества и государства в целом в глазах общественности. Данная ситуация может возникнуть из-за не осознания отдельными государственными и муниципальными служащими всей картины целиком, нехватки профессиональных знаний на различных уровнях государственного и муниципального аппарата.

В сегодняшнем российском обществе складывается представление о том, что труд отдельного государственного и муниципального служащего незначителен. Но именно тогда происходят нарушения принципа мотивирования, дисциплины и ответственности, четкости исполнения принятых решений, корпоративной этики, строгого контроля и санкций, что довольно-таки часто заставляет человека, наделенного властными полномочиями, действовать в соответствии с собственными интересами, забывая о целях организации, потребностях района, региона, страны.

Механизм управления мотивацией должен опираться на решение ряда последовательных задач: 1) изучение лично-мотивационной сферы муниципальных служащих и установление доминирующих условий и факторов, влияющих на ее формирование или вызывающих деструктивное поведение служащих, «демотивацию» и «деморализацию»; 2) создание социальных, организационных, педагогических условий, обеспечивающих мотивацию (вопросы инвестиций в обучение, программного обеспечения и учебных планов, преподавательского состава, времени и форм обучения); 3) использование управленческих стратегий, способствующих формированию устойчивой положительной мотивации (решение вопросов: кого и на каких

условиях обучать, будет ли профессиональное развитие связано с перспективами карьерного роста и повышением уровня зарплаты).

Рассмотрев ответственность государственных и муниципальных служащих, подкрепленную материальными и нематериальными способами мотивации, выявив недостатки и на них же опираясь, предлагаем двигаться в следующих направлениях:

1. Внедрение в работу администрации Панинского муниципального района института наставничества.

Наставничество – это форма обеспечения профессионального становления и развития государственных и муниципальных служащих Российской Федерации, а также граждан, включенных в кадровый резерв, направленная на профессиональное исполнение ими должностных обязанностей.

Таким образом, наставничество может помочь решить следующие задачи: оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений муниципальных служащих, ускорение процесса профессионального становления и развития, оказание помощи в адаптации к условиям осуществления служебной деятельности, оказание моральной и психологической поддержки служащим в преодолении профессиональных трудностей, содействие выработке навыков поведения гражданских служащих соответствующего профессионально-этическим нормам и правилам, требованиям, установленным законодательством, формирование активной гражданской и жизненной позиции муниципальных служащих, развитие у гражданских служащих, а также граждан, включенных в кадровый резерв, интереса к служебной деятельности, их закрепление на гражданской службе. Наставниками являются авторитетные сотрудники из структурных подразделений, где работает наставляемый сотрудник, или из подразделений смежного профиля, или из числа лиц, которые были уволены с муниципальной по достижению предельного возраста нахождения на муниципальной; они должны быть опытными, высококвалифицированными, у

них должны быть развиты воспитательные навыки и проработать на муниципальной службе не менее 5 лет. Наставничество осуществляется от 3 месяцев до 1 года без учета времени профессиональной подготовки или переподготовки муниципального служащего

По завершению наставничества будет принято решение о соответствии/несоответствии замещаемой должности или о возможности/невозможности рекомендации к назначению на должность и т.п.

В процессе совершенствования мотивации наставничество может оказать колоссальную помощь. Молодой муниципальный служащий будет чувствовать себя комфортно, его заинтересованность в работе повысится, его потребность в общении будет удовлетворяться, также у него будет стимул работать и учиться лучше и усерднее, а в следствие этого расширять свою базу знаний. Для наставника, это шанс сменить деятельность, повыситься свою заинтересованность в работе, почувствовать себя нужным и уважаемым, это его шанс повысить свою оплату труда в качестве наставника

2. Внести на основании Указа Президента РФ от 28 апреля 2008 года № 607 «Об эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» в систему положений о премировании такие дополнения:

а) премировать заместителя главы администрации в расчете 50% от оклада главы администрации;

б) премировать руководителей соответствующих направлений (экономическое развитие, ЖКХ, организация муниципального управления и т.д.) в размере 25% от оклада заместителя главы администрации;

в) премировать особо отличившихся работников соответствующих подразделений в размере 20% от оклада руководителя соответствующего подразделения.

Премирование осуществляется в том случае, если рейтинг Панинского муниципального образования не ниже среднего по Воронежской области.

Рейтинговая составляющая должна быть использована на основе открытых данных департамента экономического развития Воронежской области.

3. Сделать актуальным механизм карьерного продвижения и профессионального роста:

- должностной рост муниципального служащего администрации Панинского муниципального района: переподготовка, повышение квалификации и стажировка;
- работа на той же позиции, но с постепенным увеличением должностного оклада (для служащих, которым нравится именно то направление в работе, которым они занимаются сейчас и для тех, которые не хотят брать на себя новые обязанности в соответствии с чем и дополнительный объем ответственности).

4. Разработка плана-графика аттестаций и проведение аттестации муниципальных служащих, закрепленных в Уставе Панинского муниципального района. Выполнение данного мероприятия необходимо в целях определения соответствия муниципальных служащих администрации Панинского муниципального района замещаемой должности муниципальной службы, выявления компетентности и профессионализма. По результатам аттестации возможно:

- а) повысить в должности муниципального служащего;
- б) понизить в должности муниципального служащего;
- в) уволить со службы в связи с несоответствием замещаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

5. Разработка и внедрение в администрации Панинского муниципального района кодекса этики и служебного поведения, включая формирование комиссии по этике.

Данная мера будет способствовать определению целей и принципов деятельности организации, формулированию норм этического поведения, которыми должны руководствоваться служащие администрации в рамках

корпоративной культуры, что будет содействовать построению доверительных и ответственных отношений в коллективе, но главное – при работе с населением.

6. Внедрение в практику работы администрации Панинского муниципального района эффективного контракта, с фиксацией в нем ключевых показателей эффективности. Срок действия договора, который будет заключаться с муниципальным служащим должен быть в рамках одного года.

7. Планирование и утверждение плана-графика переподготовки и повышения квалификации (раз в три года) для муниципальных служащих (руководители и сотрудники) администрации Панинского муниципального района. К реализации данного мероприятия целесообразно привлекать государственные образовательные учреждения, специализирующиеся на переподготовке и повышении квалификации государственных и муниципальных служащих. Такой опорной и лидирующей организацией в Воронежской области является Воронежский филиал «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»

Таким образом, на основе вышеизложенного и поставленной в начале работы цели провести совершенствование системы мотивации муниципальных служащих в администрации Панинского муниципального района считаю достигнутой. В этой связи разработаны и предложены конкретные предложения и рекомендации, которые обеспечат формирование и дальнейшее развитие эффективной системы мотивации в администрации Панинского муниципального района Воронежской области

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках дипломного исследования рассмотрена система мотивации труда муниципальных служащих, ответственность, накладываемая на данных работников, определена специфика систем ответственности и мотивации. Описание системы мотивации муниципальных служащих подкреплено в работе теоретической и практической базой. Определен понятийный аппарат и ключевые термины, связанные с понятиями мотивация и ответственность, указаны формы, виды, признаки и принципы государственной и муниципальной служб, а также факторы, влияющие на систему мотивации и ответственности.

В рамках работы показано, что система мотивации является комплексным элементом управления муниципальной службой, который еще не до конца изучен. Она состоит из следующих элементов: государственные гарантии, оплата труда, возможности карьерного роста, аттестация, ротация обучение и ответственность. Определено, что косвенное влияние на мотивацию сотрудников может иметь конкурсный отбор. Все эти элементы системы мотивации исходят из социально-правового статуса и правового положения государственного гражданского служащего, который состоит из прав, обязанностей, ограничений, запретов, ответственности, требований, гарантий и экономического обеспечения.

Дано важное утверждение, что развитая система мотивации в органах местного самоуправления позволяет повысить эффективности труда муниципальных служащих, а значит и эффективность деятельности органов местного самоуправления и муниципального управления в целом.

Обозначена важность и акцентированы приоритета профессиональных качеств (главный принцип) на муниципальной службе, принцип компенсируемых ограничений, налагаемых законодательством на госслужащих, важно создать такую система оплаты труда, чтобы прямые денежные выплаты абсолютно доминировали над «теневыми» выплатами,

льготами и привилегиями, нужно выработать лояльность муниципальных служащих (как существующих, так и потенциальных) к управлению и этичность в осуществлении служебной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации, принят 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ (в редакции от 30.12.2006 № 271 -ФЗ)
2. Федеральный Закон от 08.01.1998 № 8-ФЗ (ред. от 25.07.2002) «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
4. Указ Президента Российской Федерации «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 1 февраля 2005 г. №110;
5. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ;
6. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 15.02.2016) "О муниципальной службе в Российской Федерации"
7. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 N 58-ФЗ;
8. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.;
9. КЗоТ РФ от 10.07.2001.
URL:<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=32447>
(дата обращения 09.06.2014);
10. Закон Краснодарского края от 8 июня 2007 г. №1244-КЗ «О муниципальной службе в Краснодарском крае»;
11. Указ Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»;
12. Абрамова С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала // Проблемы современной экономики (II) – Челябинск: Два комсомольца, 2012. С. 149-153;

13. Акулов В.И., Соломатина Е.А. Административно-правовое регулирование государственной службы в Германии // Административное и муниципальное право. 2010. №11. С. 10-17;
14. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. М.: РАГС, 2010. 272 с.;
15. Бахрах Д. Н. Государственная служба России: Учебное пособие. М.: Проспект, 2010. 152 с.;
16. Бахрах Д.Н., Россинский Б.В., Стариков Ю.Н. Административное право. 3-е изд., пересмотр. и доп. М.: Норма, 2012. 816 с.;
17. Беркович Т.А. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников // «Управление развитием персонала». 2011. №2 (10). С. 152-162;
18. Божья-Воля А.А. Оценка результативности государственных служащих: международный опыт и российские перспективы // Вопросы государственного управления. 2011. №2. С81-103;
19. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М.: Логос, 2012. 200с.;
20. Ветлужских Е.Н. Как повысить результативность и лояльность сотрудников. // Мотивация и оплата труда. 2013. №4. С.252-256;
21. Ветлужских Е.Н. Тенденции совершенствования систем мотивации труда. // Мотивация и оплата труда. 2011. №1. С. 8-11;
22. Волгин Н.А. Оплата труда. М.: Экзамен. 2012. С. 224;
23. Государственная служба в зарубежных странах. Сборник обзоров законодательства / Касаткина Н.М., Лафитский В.И., Ноздрачев А.Ф., Пилипенко А.Н., и др. М.: Изд-во ИНИОН РАН, 210. 166 с.;
24. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. М.: Юркнига, 2013. 495с.;

25. Доничев О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом организации // «Менеджмент в России и за рубежом». 2012. №1. С. 67-79;
26. Жуков А. Аудит системы стимулирования и оплаты труда // «Кадровик». 2011. №8. С. 37-42;
27. Жулина Е.Г., Иванова Н.А. Европейские системы оплаты труда, 2012. 216 с.;
28. Журавлев П.В., Кулапов М.Н. «Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников», 2012. 613 с.;
29. Захаров, Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. М.: Изд-во РАГС, 2010. 118 с.;
30. Кибанов А.Я, Мамер-Заде Г.А., Родкина Т.А. Пособие для вузов. М.: Экзамен, 2010. 575 с.;
31. Козырин А.Н.. Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. М.: Издательство «СПАРК». 2010. 229 с.;
32. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». М.: Инфра-М. 2010. 136 с.;
33. Кузнецова И.А. Государственное и муниципальное управление. Конспект лекций. М.: 2012. 160 с.;
34. Леонов В.В. Формирование системы публичного управления социально-экономическим развитием территории. Автореферат, Новосибирск. 2012, 24 с.;
35. Макарейко Н.В. Административное право. Конспект лекций. М.: ЮРАЙТ, 2011. 189 с.;
36. Македошина Н.А. Формирование и развитие системы ответственности в сфере публичного управления: Автореферат. Санкт-Петербург, 2013. 19 с.;
37. Марченко М.Н. Проблемы теории государства и права. М., 2011. 650 с.;

38. Матвеев С.П. Социальная защита государственных служащих: теоретические основы построения системы, практика осуществления и проблемы правового регулирования. Воронеж, 2011. 214 с;
39. Матузов Н.И., Малько А.В. Теория государства и права. Курс лекций. М.: Юристъ, 2010. 512 с.;
40. Минасян С.П. Институт государственной гражданской службы в административном законодательстве. Дис. ... канд. юрид. Наук. М., 2011. 180 с.;
41. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций. М: Юрайт, 2011. 192 с;
42. Нагимова З. А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. Питер: Издательский Дом, 2011. 144 с;
43. Обуховский К. Психология влечений человека. М.: Прогресс, 2010. 249 с.;
44. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие. – 4 изд. Перераб. и доп. М.: Юристъ, 2012. 447с;
45. Овсянко Д.М. Административное право. М.: Юрист, 2013. 468 с.;
46. Панькова А.Г. Проблема построения модели государственного, муниципального служащего. // ЧиновникЪ. 2010. №1. С. 12-16;
47. Подлесных В.И. Менеджмент: Учебное пособие. Изд. Бизнес-Пресса, 2012. 472 с.;
48. Сальникова Н.И. Мотивация как «стержень» эффективности управления // «Мотивация и оплата труда». 2010. №4. С. 51-61;
49. Седых Л. А. Дисциплинарная практика как фактор стимулирования работников. // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. №1.С. 128-134;
50. Сейтмухаметова М.В. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих. Автореферат. Москва, 2011. 28 с;

51. Сибикеев К.В. Государственное и муниципальное управление. Шпаргалки. М.: 2012. 32 с.;
52. Тарасова Н.Н. «Государственные работники США». М.: Наука, 2011
53. Татаринов А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии, 2012;
54. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного управления. 2012. №4. С. 160-168;
55. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. Санкт-Петербург: Речь, 2011. 256 с.;
56. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 679 с.;
57. Яковлев В. Кадры для местного самоуправления // Государственная служба. 2010. №5. С. 26-31.
58. Устав Панинского муниципального района <http://www.panino-region.ru/admin/ustav.php>
59. Захаров, Н.Л. Мотивационное управление в социально-экономических системах - М.: Изд-во РАГС, 2005. - 341 с.;
60. Захаров, Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего - М.: Изд-во РАГС, 2002;
61. Исикава К. японские методы управления качеством. / Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1988. - 215с
62. Искусственный Управленческий Интеллект. Современная система управления организациями. Бортовой журнал авиакомпании «Трансаэро» - февраль, 2013
63. Киселев и. Я. Сравнительное трудовое право: учебник для вызов. – М., 2005

64. Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2004. — 432 с.
65. Лукьянова Г. И. Трудовые отношения современной Франции – М.: Трудовое право, 2005.
66. Лютенс Фр. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999;
67. Мильнер Б.З. Теория организаций - М.: ИНФРА-М, 2009. -336 с.;
68. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с;
69. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие. – 4 изд. Перераб. и доп. – М.:Юристъ, 2008. – 447с;
70. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие/под ред. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008;
71. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и зарубежных странах. – Вопросы государственного управления – 2012, №4;
72. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов – 2-е издю, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. -679 с.;

Оригинал представлен на сайте <https://kursovik1.ru/>