**Развитие системы мотивации на муниципальной службе**

Петухова Светлана Валериевна, канд. экон. наук, доцент, НГУЭУ

Мотивация представляет собой совокупность процессов, побуждающих людей, сотрудников организации, к эффективной совместной и индивидуальной деятельности, направленной на достижение общих организационных целей. Потребность в формировании результативной системы мотивации актуализируется в условиях высоких требований, предъявляемых к процессу и результатам труда, сложной нормируемости трудовых процессов, необходимости полного и всестороннего использования человеческого потенциала организации. Все вышесказанное в полной мере относится к современным условиям осуществления муниципальной службы.

Целесообразно выделить особенности трудовой сферы государственной службы:

* по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя, что обуславливает значительное внимание к деятельности государственных и муниципальных служащих со стороны социума;
* высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия, часто имеющие широкий общественный резонанс;
* жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины, направленная на стандартизацию и повышение качества оказываемых государственных и муниципальных услуг;
* задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач, что предопределяет потребность в повышении уровня мотивации государственных и муниципальных служащих. При этом уровень оплаты труда государственных служащих, как правило, значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности.

По данным Институт государственной службы и управления персоналом РАНХиГС (Москва, 2014) выделяются следующие мотивы поступления граждан на госслужбу (по убывающей):

* гарантия постоянной работы, стабильного положения;
* стремление занять престижное место в обществе;
* желание принести пользу обществу;
* стремление обеспечить перспективы своего будущего;
* желание приобрести широкие связи с людьми;
* стремление повысить свое материальное положение;
* стремление полнее реализовать свои возможности;
* стремление заработать высокую пенсию;
* отсутствие другого выбора;
* иное.

Таким образом, при сохранении важности материальных факторов мотивации наблюдается преобладание нематериальных факторов, что создает предпосылки для их активного использования в целях повышения мотивации государственных и муниципальных служащих.

Данные всероссийского опроса 2013 позволили определить основные нематериальные мотивирующие факторы государственной и муниципальной службы (по убывающей):

* интересная работа;
* признание, ощущение значимости работы;
* отношения с непосредственным руководителем;
* нормированный рабочий день;
* возможность работы по специальности;
* возможности общения с разными людьми;
* высокий уровень ответственности;
* возможности профессионального роста;
* самореализация;
* комфортные условия труда и т.д.

Наряду с мотивирующими также существуют и факторы, снижающие уровень мотивации государственных и муниципальных служащих. По итогам опроса пользователей Федерального портала управленческих кадров в 2011 году: «Какой, на Ваш взгляд, наиболее значимый фактор может препятствовать результативной работе государственных служащих?», в котором приняли участие 2388 человек, к демотивационным факторам можно отнести (по убывающей):

* низкий уровень оплаты труда;
* общий низкий уровень профессионализма сотрудников;
* отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов;
* ограниченные возможности для карьерного роста;
* возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверурочные нагрузки, ненормированный рабочий день;
* низкий уровень материально-технического обеспечения рабочего места.

Анализ динамики среднемесячных заработных плат госслужащих и в целом по стране по данным Росстата показывает, что с 2002 по 2013 среднемесячная зарплата госслужащего выросла с 6547 рублей до 39115 рублей, по стране за тот же период времени – с 4360 рублей до 29792 рублей, МРОТ за те же годы изменился с 450 рублей до 5205 рублей (источник: РБК по данным Росстата). При этом темпы роста зарплат госслужащих примерно соответствовали темпам роста среднероссийских зарплат.

Численность госслужащих всех уровней в нашей стране с 2003 года по 2005 год уменьшилась с 1346 тыс. чел. до 1325 тыс. чел., затем к 2009 году возросла до 1553 тыс. чел. и снова снизилась к 2013 году до 1455 тыс. чел. При этом совокупный фонд оплаты труда госслужащих всех уровней имел другую динамику: его объем плавно возрастал со 132 млрд. руб. в 2003 году до 683 млрд. руб. в 2013 году (источник: РБК по данным Росстата и Федерального казначейства), что явилось одним из факторов роста среднемесячной заработной платы госслужащих, отмеченного выше. Следует отметить, что средние данные по уровню заработной платы госслужащих не отражают имеющейся значительной дифференциации в оплате труда государственных и муниципальных служащих различных уровней и территорий нашей страны.

Согласно Закону Новосибирской области оплата труда муниципального служащего включает в себя денежное содержание, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат. К дополнительным выплатам относятся:

* ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе;
* ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы;
* ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
* премии за выполнение особо важных и сложных заданий;
* ежемесячное денежное поощрение;
* единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь;
* ежемесячная надбавка к должностному окладу за классный чин.

На должностной оклад и дополнительные выплаты начисляется районный коэффициент. По данным Росстата в структуре средней заработной платы муниципальных служащих в Новосибирской области доля должностного оклада составляет около 20%.

Динамика численности и заработной платы государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации, рассчитанная Росстатом за январь-сентябрь 2015 года, приведена в таблице 1. Из представленных данных видно, что при небольших колебаниях численности государственных и муниципальных служащих в данный период размеры среднемесячной начисленной заработной платы в целом имеют тенденцию к снижению.

Таблица 1 – Динамика численности и заработной платы государственных и муниципальных служащих за январь-сентябрь 2015 года



Для целей анализа уровня мотивации сотрудников рекомендуется соотносить размер фактической заработной платы с прожиточным минимумом и средней зарплатой, сложившейся в регионе. Величина прожиточного минимума за 4 квартал 2015 года установлена Постановлением Губернатора Новосибирской области № 24 от 27 января 2016 года в размере: в среднем на душу населения 10117 руб., для трудового населения 10759 руб., для пенсионеров 8153 руб., для детей 10363 руб. Как сообщает Новосибирскстат, по итогам 2015 года средняя зарплата в Новосибирской области составила 28 105 руб. Таким образом, наблюдается соответствие средних зарплат муниципальных служащих в Новосибирской области среднерегиональному уровню и невысокая кратность прожиточному минимуму, что является фактором, препятствующим эффективной мотивации муниципальных служащих.

В этих условиях значимыми компонентами системы мотивации муниципальных служащих являются нематериальные и дополнительные материальные поощрения по отдельным поводам, такие как:

* объявление благодарности руководителя органа местного самоуправления, избирательной комиссии;
* награждение почетной грамотой органа местного самоуправления, избирательной комиссии;
* выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию.
* поощрения муниципального служащего могут сопровождаться единовременной выплатой в порядке и размерах, утверждаемых представителем нанимателя (работодателем).
* выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию производится в размере до 10 должностных окладов при условии наличия у муниципального служащего стажа муниципальной службы не менее 15 лет в зависимости от его вклада в деятельность органа местного самоуправления, избирательной комиссии.
* иные виды поощрения.

Для повышения уровня заинтересованности муниципальных служащих в результатах своей деятельности и степени отдачи от их труда целесообразно использовать различные способы немонетарного стимулирования работников:

* простые слова благодарности;
* поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков;
* организация различных образовательных процессов, спортивных соревнований, корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала;
* официальное поздравление сотрудника с увеличением его стажа государственной и муниципальной службы еще на один год;
* грамотно организованная профадаптация новых специалистов;
* присвоение званий (например, «Лучший работник года»);
* вручение памятных сувениров, ценных подарков и прочее.

Как представляется, для развития системы мотивации муниципальных служащих могут быть использованы следующие эффективные меры:

* дифференцирование материального вознаграждения в зависимости от результатов работы;
* повышение прозрачности системы мотивации;
* персонификация успехов и достижений;
* соотнесение задач с типом личности сотрудника;
* планирование карьерного роста и условий труда;
* знаки общественного признания: доски почета, государственные награды, почетные звания.

Таким образом, совершенствование системы мотивации на муниципальной службе является сложным комплексным процессом, требующим учета большого числа различных значимых факторов, предполагающим осуществление совокупности мероприятий, направленных на стимулирование муниципальных служащих к повышению качества работы, росту профессионализма и, в конечном счете, повышению уровня удовлетворенности граждан деятельностью муниципальных органов управления.