

УДК 35.351.83

***ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
МОТИВАЦИИ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В
СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ***

Комнатный Е.Е.

*Сибирский институт бизнеса и информационных технологий,
Омск, Россия*

Аннотация: В статье рассматриваются трансформация системы государственного управления, динамика социально-экономических условий и возрастающие требования к качеству муниципальных услуг обусловили актуализацию проблематики мотивации труда в сфере муниципальной службы Российской Федерации. Комплексный анализ действующей нормативно-правовой базы, результатов научных изысканий и практического опыта муниципальных образований позволил выявить существенные ограничения функционирующей системы мотивации. В качестве приоритетных векторов её модернизации определены: интеграция материальных и нематериальных механизмов стимулирования, интенсификация развития кадрового потенциала, а также имплементация транспарентных процедур премиального вознаграждения.

Ключевые слова: муниципальная служба, мотивация труда, кадровая политика, материальное стимулирование, нематериальная мотивация, профессиональное развитие, муниципальные служащие, эффективность.

***PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVING
MOTIVATION OF MUNICIPAL EMPLOYEES IN
CONTEMPORARY RUSSIA***

Komnatny E.E.

*Siberian Institute of Business and Information Technology,
Omsk, Russia*

Abstract: This article examines the transformation of the public administration system, the dynamics of socioeconomic conditions, and increasing demands on the quality of municipal services. These changes have led to a renewed focus on labor motivation in the Russian Federation's municipal service sector. A comprehensive analysis of the current regulatory framework, research findings, and the practical experience of municipalities revealed significant limitations in the existing motivation system. Priority areas for its modernization include the integration of tangible and intangible incentive mechanisms, enhanced human resource development, and the implementation of transparent bonus compensation procedures.

Keywords: municipal service, labor motivation, personnel policy, tangible incentives, intangible motivation, professional development, municipal employees, efficiency.

ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях российского муниципального управления эффективность деятельности органов местного самоуправления детерминруется качеством мотивационных механизмов, применяемых в отношении муниципальных служащих. Данный фактор непосредственно влияет на способность муниципалитетов обеспечивать поступательное территориальное развитие и надлежащий уровень предоставления публичных услуг населению. Особую актуальность формирование результативной системы стимулирования кадрового состава приобретает в контексте бюджетных ограничений, интенсификации административной нагрузки и возрастающих требований к производительности труда муниципальных служащих [1, с. 15].

Актуальность данной темы обусловлена тем, что несовершенство действующих моделей стимулирования персонала проявляется в их недостаточной адаптивности и неполном соответствии актуальным запросам сотрудников, что выражается в диспропорции материальных и нематериальных мотивационных инструментов, непрозрачности систем премирования и лимитированных возможностях карьерного развития и профессионального совершенствования [2, с. 34].

Цель исследования является выявление ключевых дисфункций в механизмах трудовой мотивации служащих муниципального уровня с последующей разработкой комплекса мер по оптимизации существующего инструментария стимулирования персонала.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать сущность и значение мотивации в муниципальной службе.
2. Выявить ключевые проблемы в организации стимулирования муниципальных служащих.
3. Проанализировать современные подходы к мотивации персонала в органах власти.
4. Определить направления развития комплексной системы мотивации.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Комплексная система мотивации в муниципальной службе представляет собой многоаспектный управленческий механизм, интегрирующий материальные и нематериальные стимулы для обеспечения высокой результативности административной деятельности. Специфика мотивационного управления в органах местного самоуправления обусловлена приоритетом общественной значимости над экономической эффективностью, что принципиально отличает её от коммерческого сектора с его ориентацией на максимизацию прибыли. Данная особенность детерминирует необходимость формирования

комплексного подхода к стимулированию служащих, учитывающего как внешние побудительные факторы, так и внутренние профессионально-личностные мотивы, определяющие уровень служебной лояльности и степень вовлеченности в реализацию муниципальных задач [3, с. 84].

Мотивация муниципальных служащих, согласно актуальным научно-теоретическим концепциям, представляет собой комплексный феномен, интегрирующий базовые потребности индивида, профессиональные интересы и организационно-средовые детерминанты, результирующим эффектом которых выступает формирование конструктивной служебной установки и устойчивой интенции к эффективной реализации функциональных обязанностей. Методологический фундамент исследования мотивационных механизмов конституируется дихотомией содержательных и процессуальных концептуальных построений, раскрывающих сущностные характеристики потребностной сферы и закономерности генезиса устойчивых мотивационных паттернов [4, с. 36].

Классификация детерминант трудовой мотивации муниципальных служащих выявляет приоритетные потребности, среди которых доминируют стабильность занятости, профессиональное признание, карьерный рост, оптимальные условия труда и социальные гарантии. Дихотомический подход Герцберга, дифференцирующий факторы на мотивационные (профессиональное развитие, признание достижений) и гигиенические (материальное вознаграждение, организационная политика, психологический климат), приобретает особую актуальность в контексте муниципальной службы, где дефицит материальной компенсации не нивелируется даже при наличии мощных нематериальных стимулов.

Процессуальные концепции мотивации раскрывают дифференцированный эффект идентичных стимулирующих механизмов на персонал, акцентируя внимание на роли индивидуальных экспектаций, перцепции справедливости и корреляции между затраченными усилиями и полученным вознаграждением.

граждением. В контексте муниципального управления данный феномен находит отражение в негативной оценке служащими непрозрачных систем премирования, характеризующихся минимальной взаимосвязью между трудовым вкладом и размером стимулирующих выплат [5, с. 98].

Современная система мотивации в муниципальном управлении базируется на комплексном применении материальных и нематериальных инструментов стимулирования персонала. Финансовое вознаграждение муниципальных служащих структурируется посредством базового оклада с последующим начислением компенсационных выплат, надбавок стимулирующего характера и премиальных. При этом бюджетные ограничения существенно сужают возможности денежного стимулирования, что негативно отражается на конкурентных позициях муниципальной службы в сфере трудовых отношений [6, с. 74].

Структура материальной мотивации представлена в следующей таблице:

Таблица 1 - Примерная структура материальной мотивации муниципальных служащих

Элемент материальной мотивации	Содержание	Тип воздействия
Должностной оклад	Фиксированная часть зарплаты	Базовый стимул
Компенсации	Выплаты за условия труда, стаж, специфику функций	Поддерживающий
Стимулирующие надбавки	За интенсивность, качество, сложность	Побудительный
Премии	За достижение результатов, выполнение задач	Результативный

В современной системе мотивации персонала существенно недооценивается потенциал нематериальных стимулов, охватывающих широкий спектр управленческих инструментов - от профессионального признания и вовлечения сотрудников в значимые проекты до формирования благоприятной организационной среды и поддержки инновационных инициатив. Результаты тео-

ретических изысканий убедительно свидетельствуют: при ограниченных возможностях материального стимулирования именно нематериальные механизмы мотивации приобретают первостепенное значение в обеспечении стабильности кадрового состава организации [7, с. 65].

Таблица 2 - Основные виды нематериальной мотивации муниципальных служащих

Вид нематериальной мотивации	Примеры	Влияние на сотрудника
Моральное поощрение	Благодарности, грамоты, публичное признание	Повышение статуса, укрепление лояльности
Профессиональное развитие	Курсы, семинары, стажировки	Рост компетенций, карьерные перспективы
Организационные условия	Удобный график, современные рабочие места	Комфорт, снижение стресса
Социально-психологический климат	Поддержка руководства, командная работа	Удовлетворённость трудом
Вовлечённость в управление	Участие в проектах, обсуждение решений	Ответственность, повышение мотивации

Совершенствование механизмов объективной и транспарентной оценки эффективности служебной деятельности, коррелирующей с фактическими результатами работы, представляет собой концептуально обоснованный вектор развития мотивационной системы. Вместе с тем, применяемый в настоящее время инструментарий оценивания зачастую носит декларативный характер, не обеспечивая должной корреляции между индивидуальным вкладом служащих и степенью достижения установленных муниципальных показателей [7, с. 63].

Для иллюстрации ключевых критериев оценки можно выделить следующую структуру:

Таблица 3 - Основные направления оценки эффективности деятельности муниципальных служащих

Группа критериев	Что оценивается	Значение для мотивации
Количественные показатели	Сроки исполнения, объём работы	Прямое влияние на стимулирование
Качественные показатели	Точность, отсутствие ошибок, качество услуг	Повышение доверия граждан
Инициативность	Участие в проектах, предложения	Развитие внутренней мотивации
Командная работа	Взаимодействие, коммуникация	Улучшение климата
Профессиональное развитие	Обучение, повышение квалификации	Возможность роста

Комплексная модернизация системы мотивации муниципальных служащих базируется на синергетическом взаимодействии материальных и нематериальных стимулов, детерминирующих устойчивую вовлеченность персонала и максимизацию производительности труда. Приоритетным вектором трансформации выступает реструктуризация механизмов материального стимулирования посредством увеличения удельного веса поощрительных выплат, имплементации транспарентных критериев премирования и градации вознаграждений соответственно функциональной нагрузке. Существенный потенциал заключен в интенсификации нематериальных инструментов мотивации, интегрирующих моральное стимулирование, общественное признание достижений и формирование благоприятной социально-психологической атмосферы через вовлечение в проектную деятельность. Акцентируется необходимость расширения траекторий профессионального роста служащих через диверсификацию программ квалификационного развития, формирование кадрового резерва и внедрение проектно-ориентированных форм организации деятельности. Оптимизация организационной среды в совокупности с редукцией административной нагрузки и цифровой трансформацией кадрового менеджмента выступает катализатором повышения управленческой ре-

зультативности. Системная реализация обозначенного комплекса мер обеспечивает качественное укрепление кадрового потенциала муниципальных органов и интенсификацию эффективности их функционирования [8, с. 63].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование системы мотивации труда в муниципальном секторе современной России выявило комплекс фундаментальных противоречий, среди которых дефицит материального стимулирования, непрозрачность механизмов премиальных выплат, недостаточное внимание к профессиональному росту служащих и избыточная трудовая нагрузка. Преодоление выявленных дисфункций требует внедрения интегративной модели мотивационного управления, сочетающей монетарные и нематериальные инструменты стимулирования с оптимизацией организационной экосистемы, расширением возможностей профессионального развития и применением инновационных HR-технологий. Реализация данной концепции создает предпосылки для качественного роста результативности муниципальной службы и достижения социально значимых целей управления.

Библиографический список

1. Баранова Е. А. Управление персоналом в органах местного самоуправления: современные подходы и технологии / Е. А. Баранова. — Москва: Инфра-М, 2020. — 176 с.
2. Беляев В. И. Муниципальное управление: основы организации и деятельности / В. И. Беляев. — Санкт-Петербург: Питер, 2021. — 288 с.
3. Горшков М. К. Социальная эффективность государственной и муниципальной службы / М. К. Горшков. — Москва: Наука, 2022. — 196 с.
4. Захаров А. В. Мотивация и стимулирование персонала в публичном секторе: монография / А. В. Захаров. — Екатеринбург: УрФУ, 2020. — 154 с.
5. Князева О. Н. Система оценки эффективности деятельности муниципальных служащих / О. Н. Князева. — Новосибирск: НГУ, 2021. — 140 с.

6. Кузнецова Л. Г. Психология профессиональной деятельности муниципального служащего / Л. Г. Кузнецова. — Москва: Юрайт, 2023. — 210 с.
7. Лапина И. А. Стратегии развития кадрового потенциала муниципальной службы / И. А. Лапина. — Нижний Новгород: Декан, 2020. — 132 с.
8. Малышев С. В. Современные проблемы организации муниципальной службы в России / С. В. Малышев. — Казань: КФУ, 2021. — 168 с.