

УДК 35.351.83

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ
АДМИНИСТРАЦИИ СТАРОРУССКОГО РАЙОНА**

Комнатный Е.Е.

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

Аннотация. В работе исследуется комплексное воздействие материальных и нематериальных мотивационных механизмов на результативность функционирования органов местного самоуправления. На основе детального анализа существующей системы стимулирования муниципальных служащих администрации Старорусского района разработаны практические рекомендации по оптимизации мотивационного инструментария, направленные на интенсификацию труда и укрепление кадрового потенциала муниципалитета.

Ключевые слова: муниципальная служба, мотивация труда, механизмы мотивации, эффективность мотивации, муниципальные служащие, стимулирование, система оплаты труда, Старорусский район, кадровая политика.

**ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE CURRENT MUNICIPAL
EMPLOYEE INCENTIVE SYSTEM USING THE CASE OF THE
STARORUSSKY DISTRICT ADMINISTRATION**

Комнатный Е.Е.

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

Abstract. This paper examines the complex impact of tangible and intangible motivational mechanisms on the performance of local government bodies. Based on a detailed analysis of the existing incentive system for municipal employees in the Starorussky District Administration, practical recommendations have been developed for optimizing motivational tools aimed at intensifying labor and strengthening the municipality's human resources capacity.

Keywords: municipal service, labor motivation, motivation mechanisms, motivation effectiveness, municipal employees, incentives, remuneration system, Starorussky District, HR policy.

ВВЕДЕНИЕ

Исследование механизмов мотивации кадров муниципальной службы приобретает первостепенное значение в контексте оптимизации деятельности органов местного самоуправления и обеспечения устойчивого функционирования муниципальных институтов. Научно-практическая значимость данной проблематики определяется прямой корреляцией между качеством мотивационных инструментов и ключевыми показателями эффективности: производительностью труда, уровнем профессиональной самореализации служащих и социально-психологическим климатом в административных структурах [1, с.69].

Актуальность исследования определяется необходимостью всестороннего анализа функционирующей системы мотивационных механизмов в административном аппарате Старорусского района, результаты которого призваны выявить как достоинства, так и недостатки текущей модели стимулирования персонала с последующей разработкой оптимизационных решений. Эмпирическую базу работы составляет массив внутриведомственной документации, включающий нормативные акты, материалы социологических

исследований и кадровую статистику, что обеспечивает валидность и репрезентативность оценки мотивационной системы.

Цель исследования заключается в оценке эффективности действующей системы мотивации муниципальных служащих и разработке рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- Анализ существующей системы мотивации.
- Выявление факторов, влияющих на эффективность работы сотрудников.
- Сопоставление теоретических моделей и практических данных.
- Разработка предложений по улучшению материальной и нематериальной мотивации.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Система мотивации служащих муниципального уровня представляет собой фундаментальный механизм, детерминирующий эффективность функционирования органов местного самоуправления через призму профессиональной вовлеченности, степени ответственности и качественных показателей исполнения должностных функций [2, с. 59]. Современная научная парадигма интерпретирует мотивационные процессы как комплексную структуру взаимообусловленных экстерналих стимулов и интерналих побуждений, формирующих паттерны трудового поведения. Особый исследовательский интерес данная проблематика вызывает в контексте муниципальной службы, специфика которой заключается в приоритете общественно значимых результатов над коммерческими показателями [3, с. 47].

Комплексное исследование мотивационных механизмов в системе государственной и муниципальной службы, проведенное Ю. А. Цебро, Л. А. Плотицыной и А. Ю. Фофановой, акцентирует внимание на интеграции материальных и нематериальных стимулов, транспарентности оценочных

процедур и создании условий для карьерного роста служащих. При этом практическая реализация теоретически обоснованных подходов в муниципальных образованиях сопряжена с системными противоречиями, проявляющимися в снижении кадрового потенциала, ограничении возможностей профессионального развития и падении уровня удовлетворенности персонала действующими механизмами стимулирования [5, с. 85].

Старорусский район Новгородской области представляет собой репрезентативный пример функционирования мотивационных механизмов в системе муниципального управления, демонстрируя характерные для данного уровня власти ограничения ресурсной базы при одновременно высокой социальной ответственности и императиве оптимизации управленческих процессов. Эмпирический анализ действующего инструментария мотивации служащих районной администрации позволяет произвести комплексную диагностику системы, выявить её достоинства и недостатки, определить степень корреляции с актуальными управленческими стандартами и сформировать научно обоснованные рекомендации по её модернизации.

Анализ статистических данных за период 2022-2024 гг. демонстрирует относительную стабильность численного состава муниципальных служащих при наличии незначительных флуктуаций, что служит ключевым индикатором результативности применяемых мотивационных механизмов. Количественные показатели кадровой динамики отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Численность муниципальных служащих Администрации Старорусского района (2022–2024 гг.)

Год	Численность, чел.	Принято	Уволено	Текучесть кадров, %
2022	85	6	5	5,8
2023	84	7	8	9,5
2024	82	4	6	7,3

Проведенное исследование динамики кадрового состава свидетельствует о сохранении стабильного количественного показателя персонала при наличии периодических флуктуаций, обусловленных преимущественно факторами мотивационного характера и степенью удовлетворенности условиями труда.

Квалификационная структура кадрового состава выступает определяющим индикатором результативности системы мотивации, что подтверждается детальным анализом профессиональных компетенций сотрудников, представленным в таблице 2.

Таблица 2 - Квалификационный уровень муниципальных служащих (2024 г.)

Показатель	Значение
Высшее образование	78 %
Среднее профессиональное образование	22 %
Повышение квалификации за год	36 % сотрудников
Стаж работы в органах власти более 10 лет	41 %

Недостаточный охват программами повышения квалификации персонала администрации - лишь треть специалистов, преимущественно имеющих высшее образование, прошли соответствующее обучение за отчетный период - свидетельствует о целесообразности интенсификации мероприятий по профессиональному развитию кадрового состава.

Система материального стимулирования муниципальных служащих, детально отраженная в таблице 3, выступает основным фактором мотивационного механизма в органах местного самоуправления.

Таблица 3 - Структура заработной платы муниципальных служащих (в среднем, 2024 г.)

Элемент заработной платы	Доля в ФОТ, %
Должностной оклад	62 %
Стимулирующие выплаты	18 %
Компенсационные выплаты	8 %
Премии по результатам работы	12 %

Проведенный анализ социально-психологических аспектов мотивации муниципальных служащих Старорусской районной администрации выявил диссонанс между позитивной оценкой нематериальных факторов и неудовлетворенностью действующей системой материального стимулирования. Ключевой дестабилизирующий фактор - диспропорция между фактической рабочей нагрузкой и объемом премиального вознаграждения, что существенно снижает восприятие справедливости распределения материальных благ и демотивирует персонал к повышению эффективности труда. Выявленный дисбаланс в системе мотивации требует оптимизации механизмов материального стимулирования с акцентом на транспарентность критериев премирования.

Представленные в таблице 4 результаты анализа степени удовлетворенности персонала свидетельствуют о неоднозначности полученных показателей.

Таблица 4 - Удовлетворённость сотрудников мотивационной системой

Показатель	Удовлетворены, %
Размером заработной платы	42 %
Прозрачностью премирования	36 %
Условиями труда	74 %
Возможностями роста	29 %
Профессиональным обучением	51 %

Результаты исследования демонстрируют диссонанс в системе мотивации персонала: при благоприятной оценке производственной среды наблюдается существенная неудовлетворенность финансовой составляющей и ограниченность перспектив должностного продвижения. Непрозрачность механизмов премирования в совокупности с недостаточным уровнем базового вознаграждения вызывает критическую оценку у большинства работников, что

указывает на первостепенную значимость оптимизации материальных стимулов в кадровой политике организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложившаяся система мотивационного управления, несмотря на обеспечение кадровой стабильности и поддержание высокой квалификации персонала, характеризуется рядом существенных недостатков. Диагностика выявила неудовлетворенность сотрудников материальным вознаграждением и возможностями карьерного роста, отсутствие системности в премиальных выплатах, а также недостаточную вовлеченность в процессы профессионального совершенствования. Преодоление указанных барьеров требует имплементации комплексных решений, предусматривающих прозрачность механизмов стимулирования, усиление нематериальной составляющей мотивации, диверсификацию программ развития компетенций и рационализацию системы компенсаций.

Библиографический список

1. Артемьев Д. А. Мотивация государственных служащих в системе государственного управления / Д. А. Артемьев. — Москва: Наука, 2020. — 156 с.
2. Гражданская служба Российской Федерации: правовые и управленческие основы / под ред. Е. Е. Шугриной. — Москва: Юрайт, 2022. — 328 с.
3. Плотицына Л. А. Мотивационные механизмы в публичной службе: теоретические основы и практика применения / Л. А. Плотицына, Ю. А. Цебро. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. — 184 с.
4. Публичное управление и кадровая политика в органах власти / под ред. Т. М. Чирковой. — Новгород: ВАВТ, 2020. — 240 с.

5. Фофанова А. Ю. Система поощрения и стимулирования труда государственных служащих: проблемы и направления развития / А. Ю. Фофанова. — Москва: Инфра-М, 2021. — 112 с.