

УДК 352

**Борисова Оксана Васильевна**

заведующая кафедрой теории и организации управления

**Borisova Oksana V.**

e-mail: [borysova2014@mail.ru](mailto:borysova2014@mail.ru)

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Гжельский государственный университет»  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский городской округ,  
пос. Электроизолятор, д. 67, Россия, 140155  
Тел.: 8(499)553-84-04

## **РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION IN STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT**

*Аннотация.* В статье обоснованы основные методы системы мотивации в управлении персоналом государственных и муниципальных организаций, рассмотрены результаты исследования на основе опроса сотрудников в сфере государственного и муниципального управления. Автором представлен интегральный показатель эффективности системы мотивации персонала, учитывающий современные тенденции развития системы мотивации персонала и результаты исследований.

*Ключевые слова:* система управления персоналом; методы системы мотивации персонала; опрос; эффективность; интегральный показатель эффективности системы мотивации персонала; государственное и муниципальное управление.

*Abstract.* The article substantiates the main methods of the motivation system in personnel management of state and municipal organizations, examines the results of the study based on a survey of employees in the field of state and municipal administration. The author presents an integral indicator of the effectiveness of the personnel motivation system, taking into account modern trends in the development of the personnel motivation system and research results.

*Key words:* personnel management system; methods of personnel motivation system; survey; efficiency; integral indicator of the effectiveness of the personnel motivation system; state and municipal organization

В условиях развития инновационной развивающейся экономики управление персоналом, особенно система мотивации в управлении персоналом, становится одним из направлений менеджмента организации,

влияющей на эффективность ее работы, в том числе в государственном и муниципальном управлении. Ученые обращают внимание, что данная подсистема менеджмента направлена на работу с сотрудниками путем использования разных методов и научных достижений [1, с. 17]. При этом в ситуации, когда уровень текучести кадров в мире и стране увеличился за последние 5 лет в среднем до 24 %, что затрагивает все сферы общества, поэтому исследуемая тема обладает актуальностью ее рассмотрения и решения.

Вопросами, связанными с исследованием взаимосвязи между методами системы мотивации в управлении персоналом и их влиянием на результаты деятельности организаций занимались различные специалисты: А. Я. Кибанов, О. В. Чуднова, М. А. Меньшикова, Л. А. Афанасьева, А. Маслоу и др. [1–7]. При этом указанная тема остается актуальной всегда, учитывая дополнительно влияние факторов макросреды и макросреды отдельной организации.

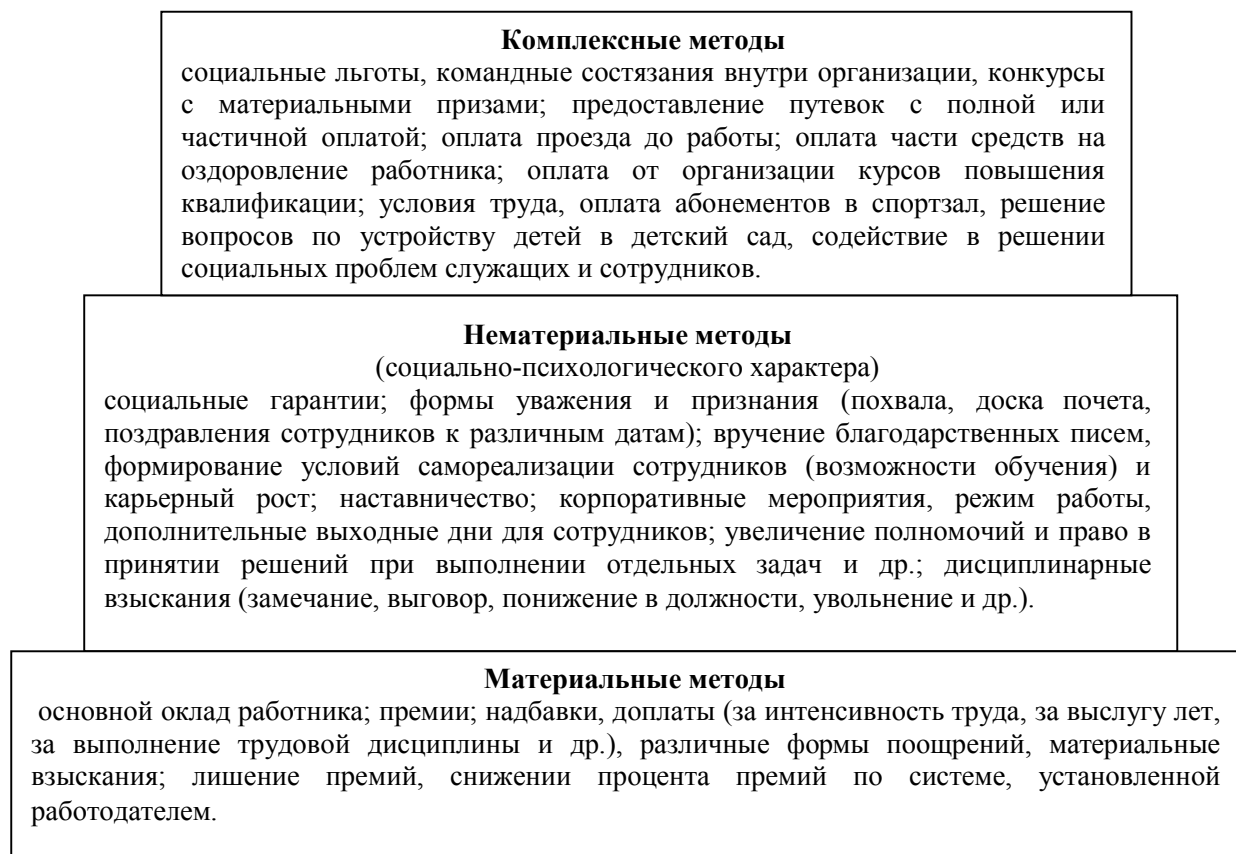
Целью исследования является рассмотрение основных методов системы мотивации в управлении персоналом в государственном и муниципальном управлении, определение степени влияния данных методов на эффективность деятельности сотрудников.

Основные задачи:

- представить виды методов мотивации персонала в государственном и муниципальном управлении на основе их систематизации;
- провести исследование и определить степень взаимосвязи между методами мотивации персонала и уровнем их результативности.

Система управления персоналом состоит из подсистем административных (организационно-правовых), экономических и социально-психологических отношений на предприятии. В результате изучения научных трудов специалистов в области управления персоналом на рисунке 1 представлена система мотивации персонала в государственном и муниципальном управлении с учетом их обобщения по формам мотивации и практического использования.

Особенностью деятельности государственных и муниципальных организаций является их социальная значимость, реализация основных задач во благо общества и государства. Основными ценностями в государственном и муниципальном управлении следует учитывать: эффективность, экономичность, результативность и социальную ответственность [7; 8].



*Рисунок 1 – Система методов мотивации в управлении персоналом в сфере государственного и муниципального управления*

Теоретические научные изыскания показывают, что мотивация – это процесс внутреннего управления поведением человека [4, с. 15]. При этом в современных зарубежных и российских организациях руководители уделяют большое внимание вопросу мотивации персонала, стимулированию его как экономическими, так и социально-психологическими методами.

Повышение эффективности системы мотивации должно базироваться на увеличении заинтересованности и отдаче усилий сотрудников в виде различных

форм выполнения их деятельности по отношению к ресурсам времени, материальным средствам и т. д.

Данные вопросы являются важными для сотрудников государственных и муниципальных организаций (унитарные предприятия, целью которых являются устранение или решение главных проблем и задач), где материальные формы мотивации ограничиваются уровнем бюджетных отчислений, но при этом существует «стабильность» в получении желаемых результатов в виде постоянной заработной платы работниками организаций.

Автором изучены научные мнения специалистов в области управления персоналом государственного и муниципального управления, в ходе которого выявлены положительные и отрицательные стороны.

В качестве показателей, которые могут быть индикаторами уровня эффективности системы мотивации персонала, предложено провести анализ по следующим показателям: уровня удовлетворенности материальными и нематериальными формами результатов их труда, уровня удовлетворенности своей работой сотрудниками, уровень удовлетворенности коллективом, уровня удовлетворенности во взаимоотношении с руководством и уровнем удовлетворения (уровень социально-психологического климата).

В исследовании были сделаны акценты на производительность труда, удовлетворенность заработной платой и условиями труда. Установлены критерии от -1 до +1 (-1 – наихудшее, +1 – наилучшее). Найдено среднее арифметическое значение, которое будет отображать общую оценку (рисунок 2).

В соответствии с результатами опроса 150 опрошенных сотрудников разных государственных и муниципальных организаций и учреждений Московской области с учетом их стажа работы, наблюдается повышение уровня удовлетворенности сотрудников с учетом их реального взаимодействия и результативности, но данный показатель еще находится на низком уровне

(среднее значение удовлетворенности заработной платой находится на отметке в 0,27 балла). Таким образом, следует пересмотреть политику о начислении заработной платы исходя из индивидуальных особенностей сотрудников, их внутренних убеждений и мотивации работать в государственном и муниципальном управлении.

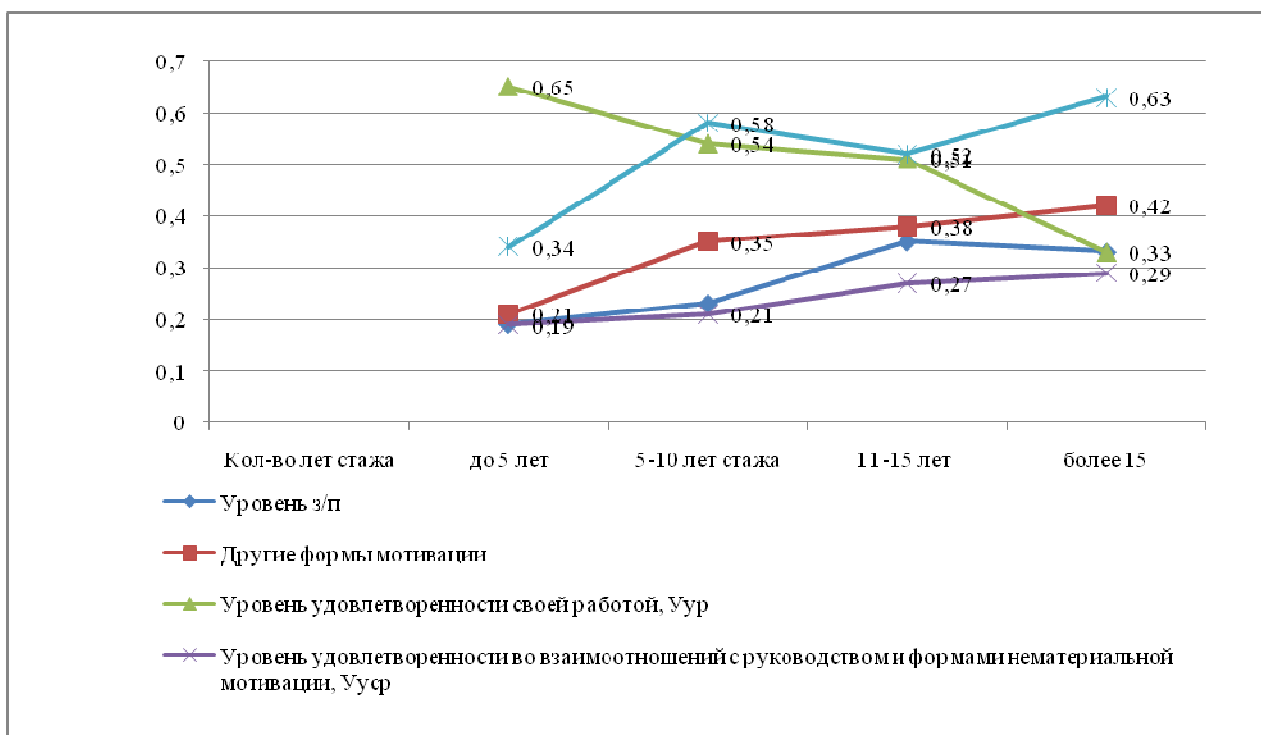


Рисунок 2 – График результатов исследования на основе опроса служащих в государственном и муниципальном управлении (средние оценки 2018–2020 гг.)

Наивысшая оценка характеризует социально-психологический климат (0,52) в коллективах и уровень удовлетворения своей работой (0,51), а самый низкий уровень по средним оценкам принадлежит показателю удовлетворенности нематериальными формами мотивации (0,24).

Согласно указанной выше шкале и опросу сотрудников считаем необходимыми действия, направленные на мотивацию работников разными инструментами для раскрытия их внутреннего потенциала и заинтересованности своей работой. В таблицу 1 занесены средние показатели удовлетворенности работников подразделений исследуемых организаций и учреждений, коэффициенты эффективности мотивации их труда.

Таблица 1 – Средние показатели уровня удовлетворенности опрошенных сотрудников и коэффициенты эффективности мотивации труда

№ п/п	Показатели	Среднее значение	Допустимые значения
1	Уровень удовлетворенности з/п, уз/п	0,27	{-1; +1}
2	Уровень удовлетворенности другими формами материальной мотивации, УФФММ	0,34	{-1; +1}
3	Коэффициент эффективности материальной формы мотивации, КЭМ, баллы (охватывает показатели по № 1 и 2)	0,31	Среднее значение в пределах интервала шкалы оценок с учетом количества показателей {0;1}
4	Уровень удовлетворенности своей работой, УУР	0,51	{-1; +1}
5	Уровень удовлетворенности работником в своем коллективе, УСПК	0,52	{-1; +1}
6	Уровень удовлетворенности во взаимоотношениях с руководством и формами нематериальной мотивации, УУСР	0,24	{-1; +1}
7	Коэффициент эффективности нематериальной формы мотивации, КЭНМ, баллы (охватывает показатели по № 4–6)	0,26	Среднее значение в пр делах интервала шкалы оценок с учетом количества показателей {0;1}
8	Интегральный комплексный показатель ЭСМП, баллы* (* показатель рассчитан как среднее геометрическое, итоговый показатель на основе ф. 1)*	0,54	{0;1}

Коэффициенты эффективности учитывают как отрицательные, так и положительнее оценки, средние значения переводятся с систему шкалы {0;1}.

Оценка уровня удовлетворенности является наиважнейшим показателем эффективной социальной политики, направленной на совершенствование в сфере управления персоналом. Наблюдается хороший показатель удовлетворенности работой, что определяется преобладанием позитивного, конструктивного отношения к труду сотрудников и хороших взаимоотношений в коллективе и с руководителями, которое проявляется в исполнительности и ответственности. Неудовлетворенность в итоге ведет за собой высокую текучесть персонала, несоблюдение норм и правил поведения.

Эффективность управления персоналом представим через формулу интегральной средней геометрической:

$$KЭуп = \sqrt{KЭ_M \times KЭ_H} \quad (\text{ф. 1}),$$

Где KЭуп – эффективность управления персоналом;

КЭм. – коэффициент эффективности материальной формы мотивации труда;

КЭн. – коэффициент эффективности нематериальной формы мотивации труда.

Эффективность деятельности любого предприятия с позиции эффективного управления персоналом, то есть трудовыми ресурсами, определяется путем оценки производительности труда сотрудников. Этот критерий использования персонала позволяет работодателю вести контроль над базовыми показателями, которые отражают реальную ситуацию в организации. Производительность труда – это результативность трудовых затрат за определенный период (день, месяц, год) [1, 6].

При этом в государственных и муниципальных организациях – это количество обработанных документов, предоставленных услуг, проведенных мероприятий одним сотрудником за определенный период времени. Сотрудники подразделений в государственном и муниципальном управлении не удовлетворены заработной платой (19–49 % от 150 опрошенных сотрудников разных учреждений Московской области с разным стажем работ), несмотря на то, что каждые полгода руководство повышает ставку должностного оклада. Подобная тенденция указывается в работах ряда ученых [2; 3; 7]. Это недостаточная мера мотивации персонала, следовательно, необходимо ввести дополнительные стимулы. Создать эффективную систему мотивации – это значит повысить возможности для достижения своих личных целей, а также сделать цели сотрудников и цели руководства ближе. Итоговый коэффициент эффективности системы мотивации персонала находится на уровне выше среднего значения (0,55), при этом количество и качество выполнения работы в организациях оценивают более 63 %.

Таким образом, существующая система мотивации в государственных организациях не соответствует ожиданиям всех сотрудников и не достаточно эффективна в использовании трудовых ресурсов. Все виды и способы мотивации, упомянутые ранее, основывались на индивидуальных стимулах

сотрудников. При коллективной мотивации важно заинтересовать всех сотрудников. Многие участники опросов высказались, что важным для эффективной работы должно быть: четкая постановка задач (35 %), понимание роли сотрудника в общем процессе (32 %), своевременность выполнения задач (19 %), правильное распределение функций и задач с учетом роли каждого сотрудника (12 %) и т.п. При этом интересными для мотивации труда могут быть новые формы развития профессиональных компетенций и обучение в организации, лояльное отношение внутри коллектива и другие меры.

В рамках длительного периода времени, такого как календарный месяц, возможны такие вознаграждения: для лучшего сотрудника месяца – билеты в кино/театр/ на выставку/концерт; сертификат на посещение музея, спортивного заведения и др. (таблица 2). Для поддержания коллективного духа предлагается проведение один раз в несколько месяцев соревнования между всеми отделами по определенным параметрам, приведенным в таблице 3. Критерии также можно чередовать каждый отчетный период. Вознаграждения выбираются на усмотрение вышестоящего руководителя, исходя из его личной оценки коллективной эффективности трудовой деятельности сотрудников.

Таблица 2 – Критерии оценки, варианты вознаграждения лучшего сотрудника месяца (пример)

Критерии оценки	Возможные вознаграждения
За 1 место по результатам количества обработанных письменных обращений граждан.	Бесплатная подписка на любой научный журнал. Билеты в кино/театр/ на выставку/концерт. Сертификат на посещение океанариума/ аквапарка. Оплата абонементов в спортзал и др.
За 1 место за максимально высокие результаты по ответам на письменные обращения граждан.	

Таблица 3 – Критерии оценки и возможные варианты вознаграждения лучшего отдела по итогам месяца (пример)

Критерии оценки	Возможные вознаграждения
За максимальное количество положительных отзывов от ответов на письменные обращения граждан.	Бесплатный обед на выбор (указываются отдельные дни); оплачиваемый выходной день каждому сотруднику подразделения-победителя; оплата мобильной связи, проезда до работы и др.

Любая система оплаты труда ориентирована на повышение инициативы, ответственности, которая может быть эффективна только при наличии



правильно разработанной системы мотивации персонала. Цель таких предложений заключается в том, чтобы привести к рационализации формирования системы оплаты труда, которая основывается на предложенной концепции и необходимости обязательной выплаты как заработной платы сотрудникам, так и премиальных выплат. Руководству предлагается применять комплексную систему повышения эффективности мотивации персонала для принятия и обоснования управленческих решений.

Комплексный подход имеет ряд преимуществ: стимулирует работников на качественное выполнение работы и стремление получить более высокую заработную плату. При этом заработная плата зависит не только от руководства, но и от самих сотрудников предприятия; обеспечивает выполнение сотрудниками своих непосредственных обязанностей; влияет на проявление инициативы и ответственности со стороны работников организации.

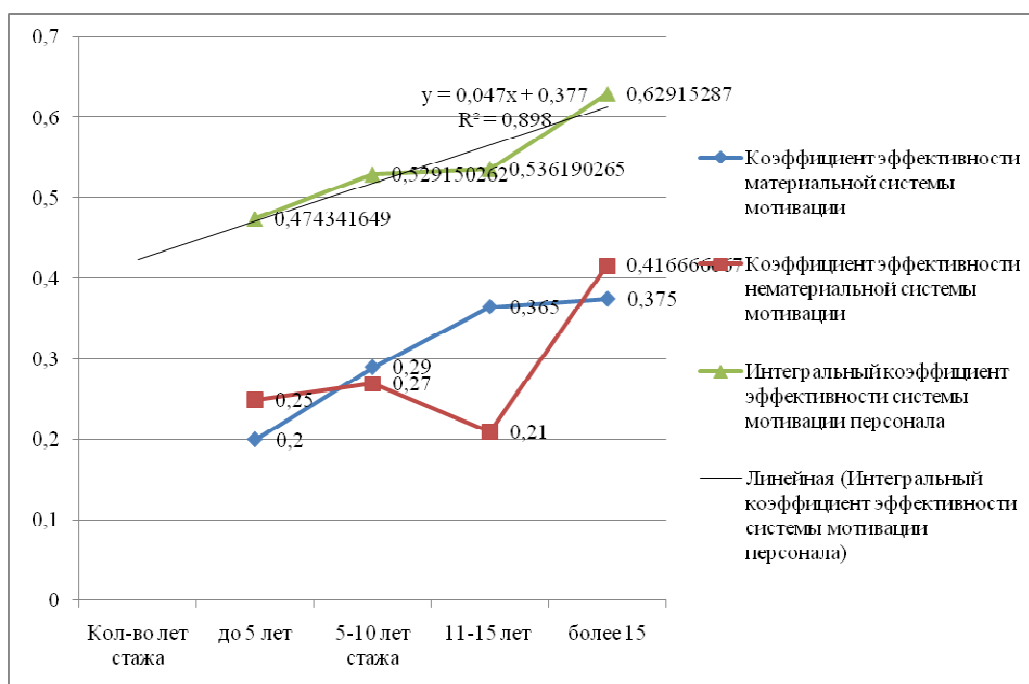


Рисунок 3 – Результаты исследования эффективности системы мотивации персонала в государственном и муниципальном управлении

Таким образом, в результате исследований наблюдается прямая тесная связь между методами мотивации и уровнем удовлетворенности сотрудников

организации (высокий коэффициент аппроксимации подтверждает достоверность модели,  $R = 0.898$ ), что влияет на результаты их работы.

Внедрение предложенных рекомендаций, в том числе применение комплексного подхода по оценке эффективности системы мотивации персонала, поможет усовершенствовать работу сотрудников подразделений, повысить эффективность трудовой деятельности в государственном и муниципальном управлении.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017. 638 с.

2. Чуднова О. В., Сен Е. С. Особенности управления системой мотивации персонала в органах государственной и муниципальной власти: социологический анализ // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 5. Ч. 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2015/05/11177>

3. Меньшикова М. А., Афанасьева, Л. А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организаций // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2017. № 8. С. 24–26.

4. Афанасьева Л. А. О необходимости разработки рекомендаций по формированию оптимального управленческого механизма, обеспечивающего реализацию стратегических задач организации // Основы экономики, управления и права. 2019. № 4 (16). С. 112–117.

5. Калугина Т. Г. Рынок и кадры: модель взаимодействия // Профессиональное образование. Столица. 2019. № 3. С. 19–21.

6. Маслоу А. Мотивация и личность: учебное пособие. СПб: Евразия. М., 2014. 478 с.

7. Борисова О. В. Управление персоналом в государственном и муниципальном управлении при развитии цифровых технологий в

современных условиях / Материалы международного научного форума «Образование. Наука. Культура» (21 ноября 2018 г.): сборник научных статей. Гжель: ГГУ, 2019. С. 584–587.

8. Статья 9.1. Государственные, муниципальные учреждения (введена Федеральным законом № 83-ФЗ от 08.05.2010) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_HYPERLINK](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_HYPERLINK)  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_88248824](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_88248824)