

УДК: 351/354

Борисова Оксана Васильевнадоцент кафедры
теории и организации управления**Borisova Oksana V.**e-mail: borysova2014@mail.ru**Шейхова Екатерина Андреевна**

магистрант

Sheikhova Ekaterina A.e-mail: katya.rebrova.1996@mail.ruФедеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Гжельский государственный университет»
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education
“Gzhel State University”Московская обл., Раменский г. о.,
пос. Электроизолятор, д. 67, Россия, 140155
Тел.: 8(496)464-76-40**МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ В
ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ****MATERIAL AND NON-MATERIAL INCENTIVES IN STATE AND
MUNICIPAL ADMINISTRATION**

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы материального и нематериального стимулирования в государственном и муниципальном управлении. Авторы обосновывают теоретические положения, характеризующие понятие стимулирование и его виды, анализируют результаты опросов сотрудников разных организаций и критерии выбора методов стимулирования. Предложены рекомендации по формированию эффективной системы материального и нематериального стимулирования.

Ключевые слова: стимулирование; методы стимулирования; материальное стимулирование; нематериальное стимулирование; государственное и муниципальное управление; ключевые показатели эффективности труда.

Abstract. The article deals with the problems of material and non-material incentives in state and municipal administration. The authors substantiate the theoretical provisions that characterize the concept of stimulation and its types, analyze the results of surveys of employees of various organizations and the criteria for choosing incentive methods. Recommendations on the formation of an effective system of material and non-material incentives are proposed.

Key words: incentives; incentive methods; material incentives; non-material incentives; state and municipal administration; key performance indicators.

Проблема мотивации персонала на предприятии в современных реалиях становится особенно актуальной, так как, с одной стороны, привлечение опытных и компетентных специалистов становится все более дорогостоящим

для компаний, с другой стороны, различные виды мотивации в период экономической нестабильности имеют большую силу, поскольку дают сотрудникам гарантии. Вопрос мотивации труда в организации напрямую оказывает влияние на эффективное функционирование предприятия.

Вопросами стимулирования труда занимаются постоянно, тема является актуальной с учетом разных условий развития учреждений и организаций, изменений законодательных и нормативных актов. Вопросам данной темы посвящено много научных трудов, в т. ч. В. С. Афанасьевой, Е. В. Спарнюк, К. С. Тимаковой и других авторов [1, с. 457; 2, с. 186; 3, с. 270; 4, с. 35].

Исследования показали, что стимулирование труда разделяют на материальное (экономическое) и моральное (нематериальное, неэкономическое). Под экономическим стимулированием понимают ряд условий для сотрудника: различные выплаты в денежном эквиваленте (заработная плата (основной вид); премии, участие в капитале компании и т.п. (дополнительный вид), которые обеспечивает работодатель, а также все типы экономической неденежной мотивации.

Среди форм материального неденежного стимулирования выделяют: дополняющие условия труда (предоставление персональной портативной техники, служебные средства связи, автомобиль и др.); социально-направленные (организация отпусков; медицинское страхование; компенсация питания, транспортные услуги для сотрудников); имиджевая мотивация (тренинги, конференции; оплата абонементов в фитнес-центр и др.) [1, с. 456–457; 2, с. 185]. Система подобной мотивации персонала способствует получению сотрудниками благ, пользование которыми ограничено другим группам сотрудников.

Нематериальное (моральное) стимулирование – это вид мотивации, представляющий собой способы влияния на эффективность трудовой деятельности сотрудника через общественное признание или порицание, а также эмоциональный настрой работника на трудовую деятельность [3, с. 269].

Виды нематериального стимулирования включают:

1) информационную мотивацию (размещение достижений, данных о сотрудниках, их интересов на внутреннем портале организации; итоги работы сотрудников за разные периоды времени);

2) похвала и награждение (персональные знаки отличия; награждение дипломами и грамотами за хорошую работу, заслуги; похвала; доска почета);

3) критику (личная или публичная критика в устной форме) [4, с. 37].

По результатам опроса 2020 год, составленным ВЦИОМ наиболее важные методы стимулирования представлены в таблице 1 [5].

Таблица 1 – Методы стимулирования и критерии выбор организации

Критерии выбора компании работодателя	Рейтинг Согласно баллам (представлен авторами)
Выполнение организацией своих обязательств перед сотрудником	1
Заработная плата	2
Безопасность организации рабочего процесса	3
Условия труда, возможность развития профессиональных знаний и навыков	4
Благоприятный психологический климат в коллективе	5
Признание со стороны высшего руководства, сопричастность в решении вопрос развития организации	6
Стабильность деятельности организации и системы мотивации труда	7

Стимулирование (лат. *stimulare*) – оказание влиятельного действия на мотивацию личности сотрудника путем направленного управленческого воздействия для достижения каких-либо результатов и целей организации при эффективном использовании трудового потенциала [2, с. 185]. При стимулировании процесс побуждения к трудовой деятельности проходит как форма компенсации за трудовые усилия.

В государственном и муниципальном управлении, например, стимулирование затрагивает: комфортные условия труда, официальное трудоустройство, «белая зарплата», социальный пакет и т. д. Деятельность учреждений и организаций данного сектора связана с работой органов

государственной и муниципальной власти, их должностных лиц по практическому воплощению государственных планов и муниципальных программ: на государственном уровне, – во благо общества, укрепления государства, а на муниципальном уровне – с целью повышения уровня и качества жизни населения муниципалитета. Поэтому у сотрудников данного сектора должны быть стабильные гарантии их рабочей активности, реализации их деятельности и затраченных усилий.

Во многих организациях исследования показывают, что степень взаимосвязи между привыканием к размеру денежных выплат и качество труда, меняется до определенного уровня, который сначала возрастает, затем после нескольких лет может снижаться. Еще одним недостатком материального стимулирования является сложность однозначной оценки результатов выполненной работы. Чаще трудности возникают тогда, когда результаты деятельности работника необходимо рассчитать. При сдельной оплате труда, такие трудности не возникают. Повременная система оплаты не всегда эффективна, потому что можно работать разное количество часов с различной производительностью.

Самым очевидным способом оценки такой деятельности становится разработка систем показателей. Например, в отечественной и мировой практике применяются плановые нормативные показатели эффективности, критерии КРІ (Key Performance Indicators – «ключевые показатели эффективности») в разнообразных сферах деятельности. Кроме того, в своей деятельности любой сотрудники сталкиваются с физическими перегрузками; многочасовые переработками, некомфортными условиями труда и др.

Таким образом, заработная плата не может и не должна быть основным стимулятором деятельности сотрудника. В государственных и муниципальных учреждениях, особенно в последнее время, нет возможности постоянно повышать заработную плату. Также к методам материального стимулирования относятся премии, надбавки, доплаты – материальное поощрение за высокие результаты труда, опыт и знания, инициативность и т.п.

Положительным моментом использования этого метода является то, что сотрудник отмечает связь между эффективностью своего труда и вознаграждением. Система с применением данного метода способствует росту производительности, вдохновляет сотрудников на получение новых знаний и навыков, и применения их в своей деятельности для достижения наилучших результатов. К недостаткам можно отнести то же, что было указано выше – сложность оценки индивидуального вклада в общий результат. Также следует отметить, что, если основной доход сотрудника будет целиком зависеть от премий (иными словами, не будет минимального стабильного гарантированного заработка, который покрывает физиологические потребности), такой сотрудник уйдет в другую организацию.

Материальное стимулирование дает положительные результаты только тогда, когда работник видит результат своей деятельности в достижении конечной цели. Нерегулярные премии действуют гораздо эффективнее запланированных, поскольку последние обычно становятся неизменной частью заработной платы. В любом случае формы материального и нематериального стимулирования должны оставаться прозрачными для сотрудников.

Видов нематериального стимулирования существует множество. И рамки этого множества определяет только желание и компетентность руководителя. Среди наиболее популярных методов нематериального стимулирования трудовой деятельности являются:

- 1) социально-психологические, реализация которых связана с соучастием членов коллектива в принятии определенных решений, в самоутверждении;
- 2) моральные – связаны с одобрением деятельности сотрудника (признание, в т. ч. личное и публичное).

Личное признание реализуется через похвалу сотрудника, право подписывать документы, персональные поздравления и др. Публичное признание реализуется путем распространения информации о сотруднике через средства массовой информации, через возможность быть представленными на стендах учреждения, социальные сети и др. Важным мотиватором является

критика, которая может быть конфиденциальной, доброжелательной, указывать на возможные варианты исправления недостатков.

Также интересным методом является предоставление гибкого или свободного графика работы. Данный метод применим в организациях, деятельность сотрудников которых связана с высокоинтеллектуальным трудом. К нематериальным методам стимулирования можно отнести: повышение квалификации за счет организации. Другими словами, нужно, чтобы у сотрудника было не только желание повышать эффективность своей трудовой деятельности, но и возможность [6].

Таким образом, нематериальное стимулирование сотрудников делает возможным создание в организации комфортной обстановки, в которой каждый сотрудник будет ощущать невероятную ценность своего труда.

Формирование системы мотивации труда должно быть направлено на сбалансированность и учитывать материальные и нематериальные методы.

Изучение образовательных систем разных стран в разных странах свидетельствует о том, что привлечение в школу молодых целеустремленных и талантливых людей является необходимой задачей развития образовательной системы, так как без высококвалифицированных и мотивированных кадров невозможно долгосрочное повышение результатов, отражающих качество образования. Под молодым учителем в данном отчете понимается педагогический работник образовательной организации общего образования в возрасте до 30 лет включительно и с опытом работы учителем, не превышающим пять лет. По результатам опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), социальный статус учителя в России уступает показателю 2014 года, а сама работа перманентно и нисходяще находится в конце родительского рейтинга профессий. Педагогический состав заметно помолодел. Доля учителей в возрасте от 30 до 45 лет составила 44–48 % от общего количества. Старшее поколение, перешагнувшее 60-летний рубеж, занимает нишу в 9–13 %. Молодежи (младше 25 лет, вчерашние выпускники) в российских школах мало – 4–6 %. Средняя заработная плата в 2021 г.

педагогических работников образовательных организаций общего образования государственной и муниципальной форм собственности по Московской области за январь – сентябрь 2021 г. составила 50108 руб. (без учета выплат за классное руководство) [6]. Задачи привлечения молодых людей в государственное и муниципальное управление, в т. ч. в школы и повышение ценности профессии учителя, например, в обществе являются в высшей степени актуальными.

Для повышения системы эффективности мотивации труда предлагается проводить опросы и мониторинг выполнения подобных показателей, о которых говорилось выше, а также формировать систему мотивации, используя опыт ведущих работодателей страны.

В результате применения необходимых, целенаправленных методов нематериального стимулирования в компании повышается удовлетворенность сотрудников трудом, улучшается социально-психологический климат, снижается текучесть кадров, создается кадровый резерв организации. Эти факторы влияют на позиционирование организации на рынке труда и способствуют привлечению новых в нее новых сотрудников.

Стимулирование выполняет в организации важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Нематериальные стимулы побуждают молодых специалистов, в первую очередь, к выбору работодателя, который основывается на соответствии целей, ожиданий, предоставляемых возможностей и других личных интересов. Такие стимулы находятся на вершине пирамиды А. Маслоу, они проявляются в стремлении каждого человека к самоактуализации, поэтому при определенном уровне «сытости» стабильным материальным положением сотрудники активно переключаются на реализацию собственного потенциала.

На практике для эффективного управления мотивацией персонала руководству организаций имеет смысл одновременно применять несколько методов стимулирования или использовать в работе их комбинации [4].

В заключение стоит подчеркнуть, что грамотное осуществление программ нематериального стимулирования позволит работодателям получить

максимальный мотивирующий эффект, что прямо скажется на прибыли организации. Новые подходы к стимулированию приносят в деятельность сотрудников массу позитивных моментов. Они способствуют развитию творческого потенциала специалистов, повышению качества их трудовой жизни, ведут к демократизации управления учреждения, организациями, содействуют удовлетворению высших потребностей – в принадлежности, признании, причастности, самовыражении и самоутверждении.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Афанасьева В. С.* Эффективные методы мотивации персонала // *Аллея науки*. 2020. Т. 2. № 12(51). С. 456–458.
2. *Спарнюк Е. В., Бровкина В. С., Киеня Е. А.* Методы и способы мотивация труда персонала организации // *Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: сборник научных трудов / Под общей редакцией И. Л. Акулича*. Минск: Издатель А. Н. Вараксин, 2020. С. 184–187.
3. *Тимакова К. С., Юкина Н. А.* Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2021. № 1-4(69). С. 268–270.
4. *Борисова О. В.* Повышение эффективности системы мотивации в управлении персоналом государственных и муниципальных организаций // *Евразийский союз ученых «ЕСУ»*. 2021. № 10 (550). Ч. 5. С. 33–38.
5. Самые привлекательные работодатели России: народный рейтинг. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/samyie-privlekatelnye-rabotodateli-rossii-narodnyi-reiting>
6. Средняя заработная плата педагогических работников образовательных организаций общего образования государственной и муниципальной форм собственности по Московской области за январь – сентябрь 2021 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://mosstat.gks.ru/folder/64507>