

*Степанюченко Е.М.,
магистрант,
кафедры Экономики и государственного
и муниципального управления
Московского Финансово-юридического
университета МФЮА,
Россия, г. Москва*

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

***Аннотация:** В статье рассматриваются проблемные вопросы мотивации труда муниципальных служащих. В частности, рассмотрены проблемы не достаточной квалификации муниципальных служащих, неэффективная премиальная часть и отсутствие значимых поощрений со стороны управления.*

***Ключевые слова:** материальная мотивация, мотивация труда, муниципальный служащий, нематериальная мотивация, эффективность мотивации труда.*

***Abstract:** The article discusses the problematic issues of personnel support for the municipal management system. In particular, it addresses the problems of insufficient qualifications of municipal employees, difficulties in staffing, and retention of personnel.*

***Keywords:** personnel support, personnel reserve, municipal employee, municipal management, personnel selection, and efficiency of personnel support.*

Формирование эффективной системы мотивации муниципальных служащих невозможно без выявления и анализа тех проблем, которые

препятствуют достижению высоких результатов профессиональной деятельности. На основе изучения нормативно правовой базы, обобщения практического опыта функционирования систем мотивации в муниципалитетах и анализа результатов анкетирования можно выделить комплекс ключевых недостатков, присущих действующей модели стимулирования персонала администрации. Рассмотрим их последовательно.

Основу денежного содержания муниципальных служащих составляют фиксированные выплаты, размер которых определяется прежде всего продолжительностью работы на муниципальной службе и занимаемой должностью. Результативность труда при этом учитывается по остаточному принципу. Существующая в России модель денежного вознаграждения муниципальных работников практически не ориентирована на повышение отдачи от их деятельности.

В итоге у служащих формируется установка на формальное отбывание служебного времени и механическое накопление стажа, а не на достижение конкретных социально экономических результатов. Это существенно обедняет мотивационный потенциал муниципальной службы и приводит к тому, что творческая активность, инициативность и стремление к повышению эффективности работы остаются невостребованными.

Анализ структуры денежного содержания муниципальных служащих показывает, что основная доля выплат приходится на постоянные составляющие. К ним относятся должностной оклад, доплата за продолжительность службы и надбавка за квалификационный разряд. Переменная часть, включающая премиальные выплаты и регулярное денежное поощрение, как правило, остается незначительной и слабо привязана к фактическим достижениям сотрудника [1].

Применяемые в настоящее время критерии оценки деятельности муниципальных служащих демонстрируют разрыв с конечными целями управления территориями. На практике оценка ограничивается констатацией

соблюдения формальных процедур. Сотрудник, который вовремя сдает отчеты и не нарушает установленные сроки, признается исполнительным, независимо от того, каких результатов достигла курируемая им сфера деятельности.

Процедура премирования в муниципалитетах превратилась в формальный ритуал. Премия из инструмента поощрения превращается в обязательную регулярную доплату.

Из описанной ситуации формируется глубокий разрыв между стратегическими ориентирами, зафиксированными в документах, и повседневной деятельностью муниципальных служащих. Задачи, поставленные на федеральном и региональном уровнях, не трансформируются в конкретные задания для рядовых исполнителей. Принцип декомпозиции целей «сверху вниз» фактически не реализуется.

Аттестация в ее действующей форме не решает задач повышения результативности профессиональной деятельности, выявления проблемных зон и развития персонала. Основные критерии оценки ориентированы на лояльность руководству и отсутствие явных нарушений. Реальные достижения и конкретные результаты профессиональной деятельности остаются за пределами оценочных процедур.

Решения аттестационной комиссии носят исключительно рекомендательный характер. Положительная аттестация не создает гарантий должностного повышения. Отрицательная аттестация, в свою очередь, редко влечет серьезные последствия. Практика увольнения по результатам аттестации в муниципалитетах встречается крайне редко. Измеримые показатели эффективности и количественные ориентиры в аттестационных процедурах отсутствуют. Законодательство прямо закрепляет рекомендательный характер решений аттестационных комиссий, что дополнительно снижает их значимость.

Методика проведения аттестации не обновляется в течение длительного времени, несмотря на динамичное развитие экономики, социальной сферы и законодательства. В результате оценка служащих осуществляется по устаревшим критериям, не учитывающим актуальных требований к профессиональным компетенциям. Это негативно влияет на мотивацию муниципальных служащих [2].

Согласно выводам специалистов в области административного права, отечественная модель ответственности государственных и муниципальных служащих традиционно нацелена на поддержание правопорядка и дисциплинарных норм. Показатели эффективности и конечные результаты работы не входят в сферу действия этой модели. Работник может безупречно соблюдать все формальные требования и регламенты, но при этом его деятельность не приносит ощутимых результатов для развития территории.

Действующая система стимулирования не учитывает мнение населения муниципального образования. Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставляемых муниципальных услуг не влияет на премирование и карьерное продвижение служащих. Жители не обладают рычагами воздействия на оценку деятельности чиновников.

Даже при массовом недовольстве населения работой того или иного структурного подразделения это не отражается на размере заработной платы его сотрудников. Единственным значимым субъектом оценки выступает вышестоящее руководство. Вследствие этого служащие ориентируются преимущественно на мнение начальства, а не на потребности граждан, что противоречит сущности местного самоуправления как института, максимально приближенного к населению.

Муниципальные служащие испытывают затруднения при освоении проектных методов, стратегического планирования, финансового менеджмента и цифровых технологий. Это ограничивает их способность эффективно декомпозировать национальные цели на муниципальный уровень.

Значительная часть муниципальных служащих не обладает профильным образованием в сфере управления. Действующая система повышения квалификации отличается формальным подходом и оторвана от реальных потребностей практической деятельности. Обучение нередко сводится к формальному получению сертификата, не сопровождающемуся освоением реальных навыков, востребованных в работе. Недостаточный профессиональный уровень кадров усугубляет формализм существующей системы стимулирования и мешает ориентировать муниципальную службу на подлинные нужды и запросы населения.

Таким образом, к числу наиболее значимых недостатков действующей системы мотивации относятся неэффективный механизм премирования, формальный характер назначения стимулирующих выплат, непрозрачная система продвижения по карьерной лестнице, а также отсутствие системной программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Кроме того, в системе мотивации не применяются нестандартные методы поощрения, такие как добровольное медицинское страхование и помощь в обеспечении жильем. Указанные проблемы в совокупности приводят к снижению заинтересованности сотрудников в результатах своего труда и формируют негативное отношение к муниципальной службе.

Решение выявленных проблем требует комплексного подхода, включающего пересмотр механизмов материального стимулирования, внедрение прозрачных критериев оценки эффективности, создание системы непрерывного профессионального развития и расширение социального пакета для муниципальных служащих. Только при реализации указанных мер можно рассчитывать на формирование стабильного, высокомотивированного и профессионального кадрового состава администрации.

Использованные источники:

1. Акмаева, Р. И. Компенсационный менеджмент. Управление

вознаграждением работников : учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. — Москва : Прометей, 2021. — 584 с.

2. Кулешова, Н. Н. Основы проектной деятельности в сфере кадровой политики органов государственной и муниципальной власти : учебное пособие / Н. Н. Кулешова, С. А. Трыканова. - Москва : ФЛИНТА, 2020. - 54 с.