

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование мотивации государственных гражданских служащих

Обучающийся

Т.О. Гришина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

ВКР на тему «Совершенствование мотивации государственных гражданских служащих» содержит 66 страниц текста, рисунков и 41 источника литературы.

Совершенствование мотивации государственных гражданских служащих является актуальной задачей, которая имеет важные практические последствия. Для достижения эффективной мотивации служащих необходимо обеспечивать возможности для карьерного роста и развития, предоставлять достойную оплату труда и своевременные стимулы, а также создавать благоприятные условия работы.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации труда государственных гражданских служащих МКУ «Центр образования».

Исходя из цели исследования были определены задачи исследования: раскрыть сущность понятия мотивации государственных гражданских служащих; описать специфику деятельности государственных гражданских служащих; проанализировать систему мотивации труда работников МКУ «Центр образования»; разработать рекомендации по совершенствованию мотивации труда работников МКУ «Центр образования».

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы мотивации труда государственных гражданских служащих	7
1.1 Сущность понятия мотивации труда в организации	7
1.2 Понятие, роль и механизмы мотивации сотрудников в трудовой деятельности государственных гражданских служащих.....	13
1.3 Нормативно-правовая база, регламентирующая порядок осуществления мотивации и поощрения государственных гражданских служащих.....	17
2 Механизмы нематериального стимулирования труда государственных гражданских служащих МКУ «Центр образования»	26
2.1 Современное состояние деятельности МКУ «Центр образования»	26
2.2 Основные проблемы нематериального стимулирования в системе мотивации государственных служащих МКУ «Центр образования»	41
3 Пути совершенствования нематериальных стимулов мотивации государственных гражданских служащих МКУ «Центр образования».....	51
3.1 Предложения по модернизации процесса мотивации сотрудников МКУ «Центр образования»	51
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .	54
Заключение	58
Список используемых источников.....	60
Приложение А Социологический опрос сотрудников МКУ «Центр образования».....	65

Введение

Актуальность. Совершенствование мотивации государственных гражданских служащих является важным и актуальным вопросом в современных условиях. Надлежащая мотивация служащих в государственных органах имеет ряд положительных эффектов на работу и результативность их деятельности.

Во-первых, эффективная мотивация позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. В современном мире конкуренция на рынке труда является высокой, и привлечение талантливых кадров становится все сложнее. Надлежащая мотивация служащих помогает привлечь их в государственную службу и удерживать на должностях. Например, возможность карьерного роста и обучения может привлечь квалифицированных специалистов и позволить им развиваться и реализовывать свой потенциал.

Во-вторых, повышение мотивации служащих способствует улучшению качества работы и повышению результативности государственных органов. Мотивированные служащие обычно более энергичны и преданны своей работе, что приводит к более эффективному решению поставленных задач и достижению стратегических целей. Например, исследования показывают, что высокие уровни мотивации сотрудников правоохранительных органов способствуют более успешному противодействию преступности и обеспечению общественной безопасности.

В-третьих, мотивация служащих напрямую влияет на их удовлетворенность работой и уровень морали в организации. Когда работник чувствует, что его работа ценна и важна, что он получает признание и возможность развиваться, он более полно удовлетворен своей работой и ощущает удовлетворение от своего вклада в общество. Это влияет на общую атмосферу в организации и на межличностные отношения между сотрудниками. Так, например, исследования показывают, что мотивация

служащих в здравоохранении связана с их удовлетворенностью работой и качеством оказываемых услуг пациентам.

В заключение, совершенствование мотивации государственных гражданских служащих является актуальной задачей, которая имеет важные практические последствия. Для достижения эффективной мотивации служащих необходимо обеспечивать возможности для карьерного роста и развития, предоставлять достойную оплату труда и своевременные стимулы, а также создавать благоприятные условия работы.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации труда государственных гражданских служащих МКУ «Центр образования».

Исходя из цели исследования были определены задачи исследования:

- раскрыть сущность понятия мотивации государственных гражданских служащих;
- описать специфику деятельности государственных гражданских служащих;
- рассмотреть нормативно-правовую базу мотивации труда государственных гражданских служащих;
- проанализировать систему мотивации труда работников МКУ «Центр образования».
- разработать рекомендации по совершенствованию мотивации труда работников МКУ «Центр образования».

Объектом исследования выступает МКУ «Центр образования». Предметом исследования является мотивация труда работников МКУ «Центр образования».

Гипотеза исследования: Улучшение мотивации государственных гражданских служащих приведет к улучшению их производительности и качества предоставляемых общественных услуг.

Методы исследования:

- теоретические (анализ нормативно-правовой документации по теме исследования; анализ литературы);
- эмпирические (анализ статистических данных и данных опроса).

Теоретическая значимость: Исследование на тему совершенствования мотивации государственных гражданских служащих имеет важное теоретическое значение, так как позволяет изучить факторы, влияющие на повышение мотивации и эффективности работы государственных служащих. Это позволит улучшить понимание проблем и вызовов, с которыми сталкиваются государственные органы, и предложить практические рекомендации по улучшению ситуации.

Практическая значимость: Увеличение мотивации государственных гражданских служащих имеет огромную практическую значимость, так как это приведет к более эффективной работе государственных органов и улучшению общественных услуг, которые они предоставляют. Мотивированные служащие будут более активными, ответственными и готовыми творчески подходить к решению проблем и достижению целей. Это существенно повысит качество обслуживания граждан и доверие к государственным органам.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

1 Теоретические основы мотивации труда государственных гражданских служащих

1.1 Сущность понятия мотивации труда в организации

Сущность понятия мотивации является одной из ключевых проблем в психологии. Мотивация относится к процессам, которые вдохновляют и регулируют поведение человека, определяя его направленность и усилие в достижении целей. Понимание мотивации позволяет нам лучше понять, почему люди ведут себя так, как они это делают, и как внешние и внутренние факторы влияют на их деятельность.

Одной из авторитетных трактовок понятия мотивации предложена Абрахамом Маслоу. Согласно этой теории, мотивация представляет собой побуждение к деятельности, имеющее четко очерченный объект и периодичность возникновения. Он разработал иерархию потребностей по важности (от самых низших к высшим): пища, безопасность, секс и стремление к возвышению, приобретению социального статуса. При этом Маслоу считал, что каждый уровень потребностей является мотивационной силой, и только тогда, когда потребности на нижних уровнях удовлетворены, появляются мотивы для удовлетворения потребностей на более высоких уровнях.

Мотивация человека понимается как стремление к достижению цели; следствием этого стремления является удовлетворение тех или иных потребностей. Цель включает в себя субъективные переживания человека по поводу той или иной деятельности; именно эти переживания и называются мотивом.

Если рассматривать понятие мотивации в организационном контексте, то – это функция менеджмента, которая заключается в управлении предпочтениями работников относительно их трудовой деятельности. Мотивация представляет собой некоторое направление, цель, которую должна

достичь организация в экономическом и социальном смысле, чтобы чувствовать себя в безопасности. В таком определении мотивация, с одной стороны, соответствует общему понятию «цели» – особенно в ее экономическом смысле; с другой стороны – она касается не только экономической выгоды и не сводится к ней [4].

Эффективная система мотивации в организации может строиться только тогда, когда все составляющие эффективности: оплата, социальное окружение, психологический климат в коллективе – и в то же время само стимулирование рассматриваются как взаимосвязанные условия успеха. А для того, чтобы это произошло, необходимы гибкие и динамичные организационные структуры с гибкими и быстрыми изменениями [24].

Мотивация как метод повышения производительности и качества труда в организации. В различных источниках данное определение трактуется по-разному. Но как бы оно не было трактовано, само понятие «мотивации» весьма и весьма широкое, и обширное. Мы же рассмотрим наиболее распространенную интерпретацию. Она сводится к тому, что в конечном итоге под мотивацией подразумевается процесс формирования потребностей. Как было указано выше, такая трактовка является во многом клишированной и отражает представление человека о системе мотивации [12].

В трудовой деятельности мотивация – это то, что побуждает человека к труду и определяет его качество (например, стремление к самореализации через работу или самопожертвование во имя нее), а трудовая деятельность является главным источником мотивации работника.

Исходя из вышеизложенного, нам следует также рассмотреть и другие понятия, напрямую относящихся к теме данной работы:

Мотив – это внутреннее побуждение, направленное на достижение поставленной цели. Чтобы правильно подобрать мотив, надо иметь хотя бы приблизительное представление о том, что представляет собой целеполагание, то есть какие у нас цели и задачи [17].

Стимул – внешнее воздействие на работника со стороны руководства, повышающее мотивацию к действию и может оказывать свое воздействие с двух сторон:

- со стороны администрации организации – стимул является инструментом достижения цели.
- со стороны работника – стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул) [42].

Существует несколько классификаций мотивации. Мотивация может быть положительной, отрицательной и нейтральной. Положительная мотивация, то есть стремление к положительным результатам, способствует осуществлению успеха и достижению высокого социального статуса. Сюда относятся: стремление сделать карьеру, высокие личные амбиции, стремление получить одобрение, благосклонность окружающих. Отрицательная мотивация приводит к нежелательным последствиям. Наиболее неприятными являются получение штрафов или понижение в должности. С другой стороны, мотивация делится на внешнюю и внутреннюю. Внешняя мотивация воздействует на поведение людей в ситуации, когда они получают определенные материальные блага. Внутренняя мотивировка связана с возникновением в организме внутреннего мотиватора, который побуждает к действию. Также мотивацию можно поделить на устойчивую и неустойчивую. Становясь устойчивой, мотивация начинает действовать в течение длительного времени. Ориентация на всю жизнь – так называется мотивация в этом случае. Неустойчивая мотивация действует эпизодически.

Само собой, мотивация классифицируется на материальную и нематериальную. Материальная мотивация обычно связана со стремлением получить деньги и другие материальные ценности. Нестабильность и неопределенность материальных благ являются ее основными составляющими. Нематериальная мотивация – это ориентация личности на достижение успехов в не материальной сфере, если это касается карьеры,

например, определенной идеи, профессионала или мечты. Внутренний успех, духовного развития, привлекаемого при этом выступает важнейшим фактором мотивации в сочетании с материальной мотивацией [27].

Поскольку мы рассматриваем мотивацию в контексте трудовой деятельности, нам необходимо дать определение понятию трудовая мотивация. Трудовая мотивация — это мотивированное и целесообразное, основанное на объективных потребностях и интересах, переживаемое человеком стремление к труду [10]. Г. Зайцев, С. Файбушевич дают следующее определение понятию «трудовая мотивация» -сложное взаимодействие потребности и интереса, направленное на достижение трудовой цели, в то время как трудовая функция – только одна из составляющих трудового интереса [20].

Другие авторы определяют ее как: состояние субъекта, обусловленное интенсивной потребностью в труде и соответствующем вознаграждении за него; совокупность мотивов, определяющих выбор человеком конкретной деятельности, а также направление и объем психической энергии, расходуемой на этот выбор.

Можно выделить следующие составляющие мотивации труда:

- мотивацию к предмету труда, выражающуюся в том, что он привлекает человека в силу своей полезности и востребованности;
- мотивационную установку, связанную с конкретным видом труда;
- потребность в удовлетворении связанных с этим видом деятельности потребностей. Кроме этого, можно говорить о мотивационной структуре человека как организма, динамическом принципе функционирования человеческой деятельности.

Из этого следует, что система мотивации к труду должна строиться с учетом многообразия потребностей, мотивационных установок и потребностей – и внутри каждого человека, и между людьми. Поэтому изучение компонентов трудовой мотивации может рассматриваться как исследование, дающее возможность оптимальной организации процесса

труда. Для этого необходимо четко определить, какие потребности, интересы, устремления, мотивы, ориентиры и цели работника должны обеспечиваться через систему управления.

В работах специалистов по социальной истории в последние десятилетия получила признание теоретическая схема классификации мотивов к труду, предложенная в работах западных историков-социологов Чарльза и Криса Тилли. Согласно данной схеме, трудовую мотивацию можно разделить на три составляющие.

Во-первых, это «вознаграждение», когда предполагается, что работник видит перед собой значимые (денежные или иные) ценности, связанные с получением благ за свой труд. Так, вознаграждение может быть денежным, иначе теряется смысл поощрения, так как оно возникает исключительно на основе материального стимулирования.

Во-вторых, это различные виды «принуждения». Это могут быть требования начальства, угрозы его санкций, недопустимые действия, произвол со стороны других работников и т. д. Так называемая «дисциплина» представляет собой, в сущности, концентрацию всего комплекса этих факторов в одной ситуации. Негативная мотивация – трудовая мотивация, только не направленная на получение денег, а на удержание работника на рабочем месте. Иначе говоря, принуждение с точки зрения фирмы.

В-третьих, это мотивы, обозначаемые как «побуждение». Это различные формы поощрений: выражение благодарности и уважения, подарки и почести, интересные знакомства и новые возможности и контакты, наконец, стимуляция самому себе, когда человек как в один прекрасный момент он ощущает себя социально значимым, выделенным из потока труда. Социальный статус и самоутверждение. Это та награда, которую может получить работник за эффективную, продуктивную, творческую и качественную работу. Стоит отметить тот факт, что администрация сама может создавать трудовую мотивацию подобного рода, например, вводя элементы состязательности, отмечая эффективный труд сотрудников,

акцентировать внимание на достижениях своих сотрудников, причем это могут быть не только выдающиеся достижения, но и достаточно скромные

Мотивация трудовой деятельности как процесс направленный на удовлетворение потребностей можно разделить на семь этапов. Схема мотивационного процесса представлена на рисунке 1.

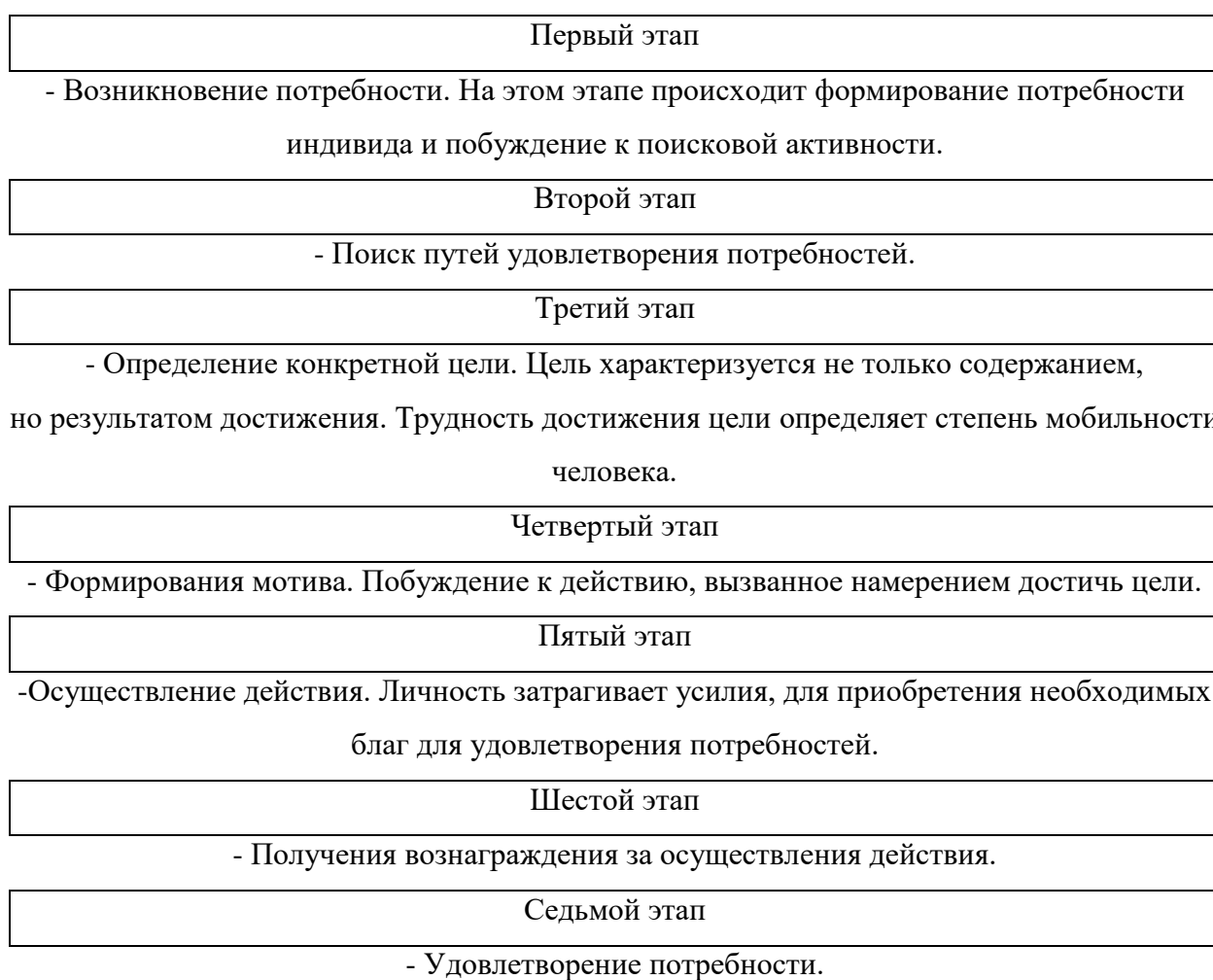


Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса индивида

На данном рисунке поэтапно рассматриваются какие этапы и действия совершаются на пути от возникновения до удовлетворения потребности индивида.

1.2 Понятие, роль и механизмы мотивации сотрудников в трудовой деятельности государственных гражданских служащих

Госслужащие – это своего рода фундамент государственного аппарата. Благодаря наличию у них соответствующего уровня квалификации, а также исходя из определенной системы ценностей, госслужащий, следуя установленным нормам и правилам, способен выполнять свою работу на высоком профессиональном уровне. Именно от того насколько эффективно и качественно будут исполняться должностные обязанности будет зависеть вся работа государственного механизма. Собственно, стремление и способность гражданского служащего добросовестно и на высоком уровне исполнять должностные обязанности является одним из ключевых факторов эффективной деятельности государственного органа.

Одна из главных задач управления кадрами государственной службы – это ориентация работников на достижение целей организации, а также получение от них большей отдачи. Побуждения, заставляющие отдавать работе максимум усилий, очень разнообразны, поэтому их определение представляется довольно затруднительным процессом. Поэтому, можно сделать вывод, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации.

Государственные гражданские служащие тоже работники, но их трудовая деятельность, как правило, носит нетрудовой характер и заключается в выполнении государственных функций, полномочий государственных органов, решении государственных задач в экономической, социальной, административно-политической сфере.

Исходя из специфики их трудовой деятельности, следует отметить, что и мотивация для данных служащих будет иметь отличительные черты [27].

Если рассматривать мотивацию сотрудников государственных органов, то можно отметить, что она основывается на следующих принципах:

- работа основана на должностной инструкции, прописанной в строго регламентированных условиях трудового договора;
- ориентация на реализацию общественных интересов, а не личных;
- основой стимул - заработная плата, имеющая фиксированный размер для всех сотрудников;
- карьерный рост;
- пропорциональность между заработной платой и успехами в деятельности;
- социальные гарантии и льготы [40].

Отечественная и зарубежная практика однозначно свидетельствует: если в организациях не ведется планомерная работа в области управления трудовой мотивацией, то рассчитывать на эффективную деятельность в текущем и долгосрочном периодах бессмысленно. В любой организации, коммерческой или бюджетной, руководителям всех уровней управления необходимо осознавать значимость влияния мотивации на результативность трудовой деятельности своих сотрудников [18].

Важная роль в становлении нового типа российской государственной службы, по мнению Дятлова А. П., принадлежит мотивационному ресурсу государственных служащих – включение в структуру ценностных ориентаций таких нравственных убеждений и принципов поведения, которые будут способствовать воспитанию и формированию у государственных служащих прогрессивных этических ценностных ориентаций и высокой нравственности, адекватных потребностям социальной практики и культурных традиций Отечества [16].

Не стоит забывать о том, что мотивация труда государственных служащих должна учитывать особенности их трудовой деятельности. Труд госслужащего значительно отличается от труда персонала других предприятий, он обладает определенной спецификой. Государственный служащий действует от имени государства или государственного органа, непосредственно материальных ценностей он не создает, предметом его труда

является информация, оплачивается его труд из средств государственного бюджета.

Понятие мотивации сотрудников в трудовой деятельности государственных гражданских служащих включает в себя комплекс факторов, осуществляющих воздействие на желание и стремление сотрудников достичь определенных результатов и выполнить свои обязанности. Мотивация играет важную роль в организационной эффективности и успешности деятельности государственных служащих, поскольку стимулирует их к выполнению задач в высоком качестве и в срок.

Одним из основных факторов мотивации государственных служащих является материальная сторона. Оплата труда, премии и надбавки, вознаграждения за достижение целей и результатов работы — все это осуществляется с целью стимулирования сотрудников и мотивации их к продуктивной деятельности. Например, государственные служащие могут быть мотивированы к повышению качества своей работы и достижению высоких результатов за счет получения премий и надбавок к заработной плате.

Другим важным механизмом мотивации является профессиональное развитие и карьерный рост. Государственные служащие должны иметь доступ к обучению, семинарам, тренингам и другим формам повышения квалификации, чтобы развивать свои навыки и расширять область своей экспертизы. Предоставление возможности роста и продвижения по службе создает стимул для сотрудников достигать новых высот и стать более эффективными в своей работе.

Дополнительно, мотивация сотрудников может осуществляться через признание и поощрение достижений. Руководство должно активно выражать свою признательность и уважение к работе сотрудников, а также повышать их самооценку посредством похвалы и наград. Например, государственный служащий, который получает признание за свои заслуги и хорошие результаты, будет вдохновлен продолжать работу в том же духе и стремиться к еще большим достижениям.

Кроме того, развитие прозрачности и справедливости в системе назначения и оценки рабочей деятельности также влияет на мотивацию государственных служащих. Если сотрудник видит, что его оценка представляет собой объективную оценку его работы и достижений, а назначение служебных надбавок и премий производится на основе заслуг, то это будет еще одним фактором, мотивирующим сотрудника к эффективному выполнению своих обязанностей.

К основным задачам управления мотивацией труда государственных служащих относят:

- изучение механизма существующей мотивации труда;
- оценку эффективности стимулирования служащих;
- разработку системы мероприятий для решения выявленных проблем;
- оценку оптимальности принимаемых управленческих решений;
- контроль за выполнением предложенных мероприятий и др.

Основой управления мотивацией трудовой деятельности является максимальная объективность. С этой целью необходимо считать зарплату человека не равной цене его труда, а равным единице его усилий. Иными словами, зарплата должна быть равна той прибыли, которая возникает при получении определенного количества труда.

Таким образом, мотивация государственного служащего в современной России в большей степени всё же должна быть основана на стремлении следовать общественным нормам и ценностям, на перспективах карьерного роста, на аспектах самореализации, финансовый аспект в данном случае должен играть второстепенную мотивационную роль и основываться на результативности деятельности.

1.3 Нормативно-правовая база, регламентирующая порядок осуществления мотивации и поощрения государственных гражданских служащих

В работе государственных служащих существует ряд характерных черт, присущих данному виду деятельности. От них зависит мотивация работников и их стимулирование [27].

Работники, находящиеся на службе у государства, в первую очередь должны стремиться к удовлетворению интересов и потребностей общества и государства, а также на развитие того направления, в котором они движутся. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, когда специалист Федеральной Налоговой Службы для обеспечения соблюдения налогового законодательства и сбора налогов, пресекает незаконные налоговые схемы.

Опираясь на действующие на территории РФ законы, в служебной лестнице госслужащего существует 4 основных ступени, которые подразделяются еще на 3-4 группы. Все сотрудники, находящиеся на государственной службе, несут ответственность перед законом за все принятые ими решения и их последствия. В ситуациях нарушения действующего законодательства при исполнении служебных обязанностей, сотрудник, совершивший нарушение должен понести ответственность в соответствии с законом, например, дисциплинарное наказание.

Отличительной чертой работы на госслужбе является сложность мотивации сотрудников в работе. В качестве примера стоит рассмотреть такую характеристику, как уровень полномочий госслужащего. С одной стороны, служащему становится сложнее злоупотреблять ими, использовать в своих целях, уменьшая тем самым уровень коррупции, а с другой стороны уменьшает мотивацию и интерес к службе.

В действующем законодательстве Российской Федерации, существует ряд документов, на основании которых осуществляется образование системы мотивации и стимулирования персонала, осуществляющего свои обязанности

на государственной службе. В число таких документов входит Федеральный закон №79, а именно его вторая часть 60 статьи, на основании которого выделяется главный вектор развития создания кадрового резерва и приема госслужащих при помощи современных технологий.

Реализация кадровых мотивационных и стимулирующих мероприятий для сотрудников, находящихся на государственной службе, преследует ряд целей и включает в себя:

- достижение положительных итогов работы государственных органов;
- организация эффективной и результативной работы подразделений государственных организаций благодаря качественному исполнению своих служебных обязанностей государственными служащими;
- увеличение стремления государственных служащих следования ценностям, которых придерживается государственная организация, и разделения их;
- формирование кадрового резерва из высококвалифицированных граждан, а также удержание текущих профессионалов на госслужбе;
- увеличение результативности воздействия стимулирования госслужащих путем вознаграждений;
- увеличение положительного отношения к государству в качестве работодателя;
- увеличение удовлетворенности специалистов, работающих на государство, своими условиями труда, отношениями с коллегами и руководством и работодателем.

Система по стимулированию и мотивации сотрудников государственной службы нематериальными способами относится к числу основных аспектов формирования организационной культуры государственной службы. [26]

Воздействие мероприятий, направленных на стимулирование и мотивацию персонала, находящегося на службе у государства,

нематериальными способами, направленное на формирование необходимых ценностей и результативного выполнения поставленных задач у сотрудников наглядно изображено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Влияние мероприятий по нематериальной мотивации на мотивы гражданских служащих

В числе важнейших элементов системы стимулирования и мотивации персонала, находящегося на службе у государства, нематериальными способами находятся поощрения сотрудников. Опираясь на статью 55 ФЗ№79, в государственных организациях осуществляются мероприятия, целью которых является увеличение привлекательности работы на государство. Вместе с тем, на законодательном уровне в мотивации персонала, находящегося на госслужбе, разделены меры поощрения и мероприятия в виде награды госслужащих.

Таким образом, в статье №55 отражены определенные типы поощрений, предусматривающие денежное вознаграждение, которое выступает в роли дополнительного стимулирования работников, находящихся на государственной службе, к их числу относят [2]:

- благодарность сотрудника и выплата ему разового денежного поощрения;
- вручение государственному служащему почетной грамоты и выплата ему разового денежного поощрения или же вручение подарка;
- другие варианты поощрения сотрудников, находящихся на государственной службе;
- выплата сотруднику, находящегося на государственной службе, разового денежного вознаграждения по причине ухода на пенсию по выслуге лет;
- вознаграждение от Правительства РФ;
- вознаграждение от Президента РФ;
- присвоение особого звания;
- поощрение служащего, путем награждения его особыми знаками отличия;
- вручение медалей или особых орденов.

Опираясь на действующее законодательство, решение о вознаграждении для государственных служащих остается за руководителями того государственного учреждения (органа), где он служит. Само решение о поощрении государственного служащего должно быть документально оформлено соответствующим образом, либо внутренним актом самой организации, либо нормативным документом РФ. Информация о поощрении государственного служащего должна быть в обязательном порядке отражена в его трудовой книжке и личном деле.

На основании Указа Президента РФ №578, стимулирование и мотивация государственных служащих может также осуществляться путем повышения его разряда квалификации без необходимости сдачи соответствующего

экзамена или же проведения аттестации. Подобный вид вознаграждения применяется к государственным служащим, которые особым образом отличились при исполнении своих служебных обязанностей.

Также одним из видов нематериального поощрения государственных служащих является вручение почетной правительственной грамоты, которая вручается на основании такого документа, как Постановление Правительства РФ №73. Данная грамота может быть вручена только тем работникам, осуществляющих свою деятельность на государственной службе, которые особым образом отличились на службе и внесли особый персональный вклад в реализацию государственной социально-экономической политики, активно содействовали развитию органов местного самоуправления, результативной работе исполнительной системы Российской Федерации, обеспечению сохранности и соблюдению законодательства в защите конституционных гражданских прав, а также содействие и поддержка в обеспечении госбезопасности и государственной внешнеполитической деятельности.

Помимо этого, в числе мер по стимулированию и мотивации государственных служащих входит присвоение особо отличившимся работникам звания «ветерана», которое присваивается на основании Федерального закона №5, а именно шестой его статьи. Данное звание присваивается государственному служащему за особые отличия, которые он совершил во время нее, а также за продолжительность работы на государственную организацию.

Для того, чтобы данное звание можно было присвоить госслужащему, он должен соответствовать трем основным параметрам:

- стаж государственного служащего должен соответствовать стажу для выхода на пенсию по старости;
- стаж государственного служащего должен соответствовать стажу для назначения пенсии по выслуге лет;
- в период осуществления государственной службы, работнику должны быть вручены какие-либо государственные награды, ордена или

иные знаки отличия, например, в виде присвоения ему почетных званий Советского Союза или же Российской Федерации.

Особым способом стимулирования и мотивации государственных служащих, путем их поощрения является вручение особых государственных наград. Данный вид наград вручается гражданам за особые заслуги перед Российской Федерацией, поэтому госслужащие также могут быть представлены к этой награде. Вместе с тем, необходимо выделить, что работа специалистов, находящихся на службе у государства, является особенным видом деятельности в профессиональном плане. Госслужащие исполняют обязанности, которые возложены на них государством и реализуют цели и задачи, стоящие перед ним. По этой причине для государственных служащих, как для отдельной категории граждан, выделена специальная награда, которая не может вручаться простым гражданам «За безупречную службу». [14]

Также рассматривая многообразие видов нематериального поощрения сотрудников, которые находятся на государственной службе, стоит обратить внимание на награды, которые вручаются исключительно внутри конкретных ведомств. Данные награды вручаются в соответствии с действующим законодательством, а именно на основании статьи 55 ФЗ№79 и относятся к категории прочих видов вознаграждений госорганов. Подобные награды также есть в различных органах власти, в том числе федерального уровня, например в Правительстве России. Опираясь на правительственное распоряжение №1478р, вручается Почетная Грамота Аппарата Правительства России, которая предусмотрена в качестве поощрения государственных служащих за эффективный и добросовестный труд, при исполнении своих служебных обязанностей и проявлении профессиональных навыков, а также за качественное исполнение особо важных заданий. Награждение данной грамотой госслужащих происходит в торжественной обстановке. Данный вид поощрения применяется на основании приказа руководства аппарата Правительства страны, и данная информация в обязательном порядке отмечается в личном деле сотрудника.

Обособленно в схему нематериальной мотивации персонала систему обеспечения государственных гарантий государственного гражданского служащего. Основанием для этого служит не только материальная сторона поощрений государственных служащих, но и моральная мотивация персонала.

Государственные гарантии создают нормальные условия работы, а также мотивируют сотрудников на эффективное выполнение работы. Они обеспечивают правовую и социальную защищенности госслужащих, стабильный кадровый состав. Их назначение – сделать госслужбу более привлекательной в глазах как госслужащих и потенциальных работников, так и обычных граждан [2].

К основным государственным гарантиям можно отнести:

- равные условия оплаты труда и сопоставимость оценок эффективности деятельности госслужащих;
- право на своевременную оплату труда в полном объеме;
- сознание комфортных условий работы: обеспечение рабочим пространством, мебелью, техникой и т.п.;
- нормальный режим работы: нормированные рабочий день, право на обеденный перерыв, на отдых, на выходные, на ежегодный оплачиваемый отпуск (для высших и главных должностей 35 календарных дней, для остальных должностей 30 календарных дней) и иные отпуска (отпуск без содержания не более 1 года), в том числе за выслугу лет (суммы дней оплачиваемого отпуска и отпуска за выслугу лет у высших и главных должностей не более 45 календарных дней, для остальных должностей это количество не должно превышать 40 дней), при увольнении госслужащего ему производится оплата всех неиспользованных отпусков;
- медицинское страхование государственных служащих и членов семьи;

- государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения государственной гражданской службы;
- выплаты по обязательному государственному страхованию;
- возмещение командировочных расходов;
- возмещение расходов, связанных с переездом госслужащего и его семью в связи с переходом на иное место работы на государственной службе;
- защита госслужащего и его семью от различных проявлений насилия, угроз и т.п. в связи с выполнением им служебных обязанностей;
- государственное пенсионное обеспечение;
- жилищная субсидия.

Помимо этого, есть и другие гарантии от государства, на которые могут рассчитывать государственные служащие, на основании действующего законодательства. В качестве примера, стоит рассмотреть такие гарантии, как субсидирование покупки жилья для государственных служащих или обслуживание в вопросе обеспечения транспортом.

Резюмируя информацию, изложенную выше, можно говорить, что мотивация и стимулирования государственных служащих имеет свои особые характеристики и отличительные черты. Система мотивации в государственных организациях базируется преимущественно на административном и командном стимулировании, другими словами, работа госслужащих строго регламентирована и опирается на целостной системе экономических и социальных отношений между работниками, состоящими на государственной службе.

Система мотивации труда в государственном секторе строится в основном на психологическом аспекте включенности специалиста в процесс принятия решения, его отношении к занимаемой должности и росте социального статуса благодаря этой должности. Именно в психологическом

аспекте составления системы мотивации заключается сложность работы с сотрудниками в государственном секторе. Несмотря на это, существует немаловажный фактор сложного процесса использования санкций в отношении сотрудников, чье качество работы не соответствует требованиям организации.

Нормативно-правовая база, регламентирующая порядок осуществления мотивации и поощрения государственных гражданских служащих, является неотъемлемой частью системы государственной службы. Она включает в себя Федеральный закон «О государственной гражданской службе», приказы и инструкции руководителей государственных органов, а также Положение о оплате труда государственных гражданских служащих. Благодаря этой базе создаются четкие правила и условия для стимулирования и вознаграждения служащих, что способствует повышению их мотивации и эффективности работы.

2 Механизмы нематериального стимулирования труда государственных гражданских служащих МКУ «Центр образования»

2.1 Современное состояние деятельности МКУ «Центр образования»

Механизм мотивации в государственных органах власти прежде всего основан на административно-командных стимулах, заключающихся в строго регламентированной деятельности государственных служащих и имеющих в своей основе комплексную систему социально-экономических отношений между государственными служащими. Как и любые другие работники, госслужащие также при прохождении государственной службы преследуют достижение своих целей, которые следует учитывать в кадровой политике при их мотивации [36].

Система мотивации в рассматриваемом контексте выступает в виде взаимодействия административных и трудовых норм.

Муниципальное казенное учреждение «Ресурсно-методический центр развития и обеспечения жизнедеятельности муниципальной системы образования», именуемое в дальнейшем «Центр», создано путем переименования муниципального казенного учреждения «Центр обеспечения жизнедеятельности муниципальных образовательных учреждений» в соответствии с постановлением Администрации города Минусинска от 30.10.2015 № АГ-2106-п «О сокращении численности и штатов работников и переименовании муниципального казенного учреждения «Центр обеспечения жизнедеятельности муниципальных образовательных учреждений» в муниципальное казенное учреждение «Ресурсно-методический центр развития и обеспечения жизнедеятельности муниципальной системы образования», является некоммерческим учреждением, не преследует

извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности и действует в соответствии с действующим законодательством [34].

Центр состоит из двух отделов: инженерно-технического и информационно-методического, территориальной психолого-медико-педагогической комиссии.

Организационно-правовая форма: учреждение.

Тип учреждения: казённое.

Полное наименование Центра – муниципальное казенное учреждение «Ресурсно-методический центр развития и обеспечения жизнедеятельности муниципальной системы образования».

Сокращенное наименование Центра: МКУ «Центр образования».

Юридический адрес (местонахождение) Центра: 662608, Россия, Красноярский край, г. Минусинск, ул. Гоголя, д. 65.

Фактический (почтовый) адрес информационно-методического отдела: 662608, Россия, Красноярский край, г. Минусинск, ул. Гоголя, 65.

Фактический (почтовый) адрес инженерно-технического отдела: 662605, Россия, Красноярский край, г. Минусинск, ул. Набережная, 26.

Фактический (почтовый) адрес территориальной психолого-медико-педагогической комиссии: 662608, Россия, Красноярский край, г. Минусинск, ул. Гоголя, 65.

Учредителем и собственником имущества Центра является муниципальное образование город Минусинск.

Функции и полномочия учредителя от имени муниципального образования город Минусинск осуществляют Администрация города Минусинска и управление образования администрации города Минусинска.

Полномочия собственника в отношении имущества осуществляет Администрация города Минусинска.

Центр находится в ведомственном подчинении управления образования администрации города Минусинска (далее – Учредитель).

Центр является юридическим лицом и действует в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Центр имеет обособленное имущество, бюджетную смету, лицевые счета в Отделе № 12 Управления Федерального казначейства по Красноярскому краю, печать с наименованием на русском языке, бланки, штамп и другие реквизиты, утверждённые в установленном порядке.

Центр приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

Центр для достижения целей своей деятельности вправе приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности истца и ответчика в мировых судах, судах общей юрисдикции, апелляционной, кассационной и надзорной инстанциях, со всеми правилами, которые предоставлены законом истцу, ответчику, третьему лицу, потерпевшему, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Центр осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, законами Красноярского края, указами и распоряжениями Губернатора Красноярского края, постановлениями и распоряжениями Правительства Красноярского края, нормативными актами Главы города Минусинска и Администрации города Минусинска, приказами и распоряжениями управления образования администрации города Минусинска, Уставом учреждения.

Центр создан:

Методический отдел - для оказания услуг, выполнения работ и исполнения муниципальных функций в целях обеспечения реализации, предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий Учредителя.

Инженерно-технический отдел для оказания услуг, выполнения работ по обеспечению жизнедеятельности муниципальных учреждений.

Территориальная психолого-медико-педагогическая комиссия для своевременного выявления детей с особенностями в физическом и (или) психическом развитии и (или) отклонениями в поведении, проведения их комплексного психолого-медико-педагогического обследования и подготовки по результатам обследования рекомендаций по оказанию им психолого-медико-педагогической помощи и организации их обучения и воспитания, а также подтверждения, уточнения или изменения ранее данных рекомендаций [34].

Предметами деятельности Центра являются: подбор и реализация условий, способствующих комплексному развитию муниципальной системы образования города Минусинска; обеспечение жизнедеятельности муниципальных учреждений; деятельность по предоставлению услуг внутригородских автомобильных (автобусных) пассажирских перевозок, подчиняющихся расписанию; деятельность по управлению и эксплуатации нежилыми фондами, (в том числе по составлению локально – сметных расчетов для учреждений подведомственных администрации города Минусинска или учреждений подведомственных муниципальному образованию город Минусинск); деятельность по предоставлению услуг вспомогательного персонала (для учреждений подведомственных администрации города Минусинска или учреждений подведомственных муниципальному образованию город Минусинск); деятельность по своевременному выявлению детей с особенностями в физическом и (или) психическом развитии и (или) отклонениями в поведении.

Структура, компетенция, порядок формирования, сроки полномочий и порядок деятельности органов Центра определяются настоящим Уставом в соответствии с действующим законодательством.

Органом управления Центра является директор Центра.

К компетенции Администрации города Минусинска относятся следующие вопросы:

- утверждение Устава Центра, а также вносимых в него изменений и дополнений, по согласованию с Учредителем;
- назначение и освобождение от должности директора Центра;
- принятие решений о ликвидации и реорганизации Центра;
- согласование распоряжения недвижимым имуществом Центра, в том числе передачу его в аренду;
- согласование распоряжения движимым имуществом Центра;
- определения порядка составления и утверждения отчета о результатах деятельности Центра и об использовании закрепленного за ним имущества;
- иные вопросы, не отнесенные к компетенции управления образования.

К компетенции управления образования относят следующие вопросы:

- выполнение функций и полномочий Учредителя при создании Центра, реорганизации, изменении типа и ликвидации;
- рассмотрение текущих и перспективных планов работы Центра;
- заключение, изменение и прекращение трудового договора с директором Центра;
- осуществление финансового обеспечения деятельности центра;
- утверждение сметы доходов и расходов в соответствии с предусмотренными Уставом Центра основными видами деятельности;
- осуществление контроля и координации деятельности, в том числе за финансово-экономической и хозяйственной деятельностью Центра в соответствии с законодательством РФ;
- утверждение должностной инструкции директора Центра;
- согласование правил внутреннего трудового распорядка;
- согласование штатных расписаний и изменений к ним;
- применение поощрения за труд, наложение и снятие дисциплинарных взысканий в отношении директора Центра;

- направление директора Центра в служебные командировки;
- иные функции и полномочия, вытекающие из настоящего Устава.

Центр на основе единоначалия возглавляет директор, назначаемый и освобождаемый от должности Главой города Минусинска.

Трудовой договор с директором Центра заключается Управлением образования администрации города Минусинска и может быть расторгнут или перезаключен до истечения срока по условиям, предусмотренным трудовым договором или действующим законодательством Российской Федерации.

Директор Центра обязан исполнять указания (распоряжения, поручения) Главы города Минусинска, заместителя Главы города по социальным вопросам, руководителя управления образования.

Директор Центра:

- без доверенности действует от имени Центра, представляет его во всех учреждениях, организациях и организациях, в судах, как на территории России, так и за ее пределами;
- осуществляет оперативное руководство деятельностью центра;
- в пределах, установленных трудовым договором и Уставом, заключает сделки, муниципальные контракты, договоры, соглашения, соответствующие целям деятельности Центра, выдает доверенности, открывает лицевые счета в территориальном отделе Федерального казначейства;
- принимает, увольняет работников Центра в соответствии с нормами трудового законодательства;
- утверждает регламентирующие деятельность Центра внутренние документы, издает приказы и распоряжения, дает поручения и указания, обязательные для исполнения всеми работниками Центра;
- обеспечивает сохранность и эффективность использования имущества, закрепленного на праве оперативного управления;

- обеспечивает использование по назначению земельного участка, предоставленного Центру на праве постоянного (бессрочного) пользования;
- организует проведение специальной оценки условий труда работников Центра;
- организует и контролирует соблюдение норм охраны труда, техники безопасности, жизни и здоровья работников;
- по согласованию с управлением образования утверждает структуру штатного расписания Центра, внесение в штатное расписание изменений, в пределах средств, направляемых на оплату труда;
- выполняет иные функции, вытекающие из Устава.

Директор несет ответственность за свои действия (бездействие) в порядке и на условиях, установленных действующим законодательством, Директор Центра может быть привлечен к материальной, дисциплинарной, административной и уголовной ответственности в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

На время отсутствия директора Центра или невозможностью им лично исполнять обязанности вследствие болезни или по другим основаниям, его полномочия осуществляет лицо, назначенное приказом управления образования администрации города Минусинска.

На рисунке 3 представлена структура МКУ «Центр образования»



Рисунок 3 – Структура МКУ «Центр образования»

Деятельность государственных служащих регламентируется не только федеральной нормативно-правовой базой, но и Уставом городского округа города Минусинска Красноярского края, а также внутренними уставами и регламентами.

Кроме этого, обозначены критерии оценки работы всех сотрудников, таким образом, что каждый должен понимать, за что он может быть наказан или поощрен.

За исполнение обязанностей сотрудников следят не только руководители отделов, но и Директор МКУ «Центробразования».

Персонал организации представляет собой весь личный состав организации, включающий группу людей со сходными профессиональными и иными признаками. Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации.

Проведём анализ динамики и структуры персонала МКУ «Центробразования». Численность работников считается существенным количественным показателем, характеризующим состояние и движение трудовых ресурсов организации. Главной целью анализа численного состава

работников является выявление обоснованности плановой численности работающих, а затем установление эффективности ее использования на предприятии.

Сначала, составим аналитическую таблицу (таблица 1), на основании которой сделаем выводы об изменении численности работников в целом и по категориям, и об изменении состава категорий работников в период с 2020 по 2022 годы.

Таблица 1 – Структура численности работников МКУ «Центробразования»

Категория персонала	2020 г.			2021 г.			2022 г.		
	план. чел.	факт. чел.	Процент обеспеченности, %	план. чел.	факт. чел.	Процент обеспеченности, %	план. чел.	факт. чел.	Процент обеспеченности, %
Среднесписочная численность, всего, в том числе:	24	23	96,99	27	25	98,03	29	28	99,02
Административно-управленческая деятельность	5	5	100	7	6	90	6	6	100
Из них: Руководители	3	3	100	5	4	80	4	4	100
Специалисты	2	2	100	3	2	93,33	2	2	100
Производственный персонал	19	18	96,85	20	19	97,95	23	22	98
Из них: Руководители	6	5	98,21	6	6	100	6	6	100
Специалисты	14	13	98,33	14	13	97,78	17	16	99,53

Согласно данным таблицы можно прийти к выводу, что обеспеченность МКУ «Центробразования» работниками в течение всех трех лет была незначительно ниже плановой: в 2020 году на 1 человека, или на 3,01%, в 2021 году на 2 человек, или на 1,97%, в 2022 году на 1 человека 0,98%. Плановая численность в течение рассматриваемого периода была различная, в 2020 году она составляла 24 человека, в 2021 было необходимо 27 человек, и соответственно в 2022 она составляла 29 человек.

На основе таблицы построена диаграмма обеспеченности персонала трудовыми ресурсами. (рисунок 4).

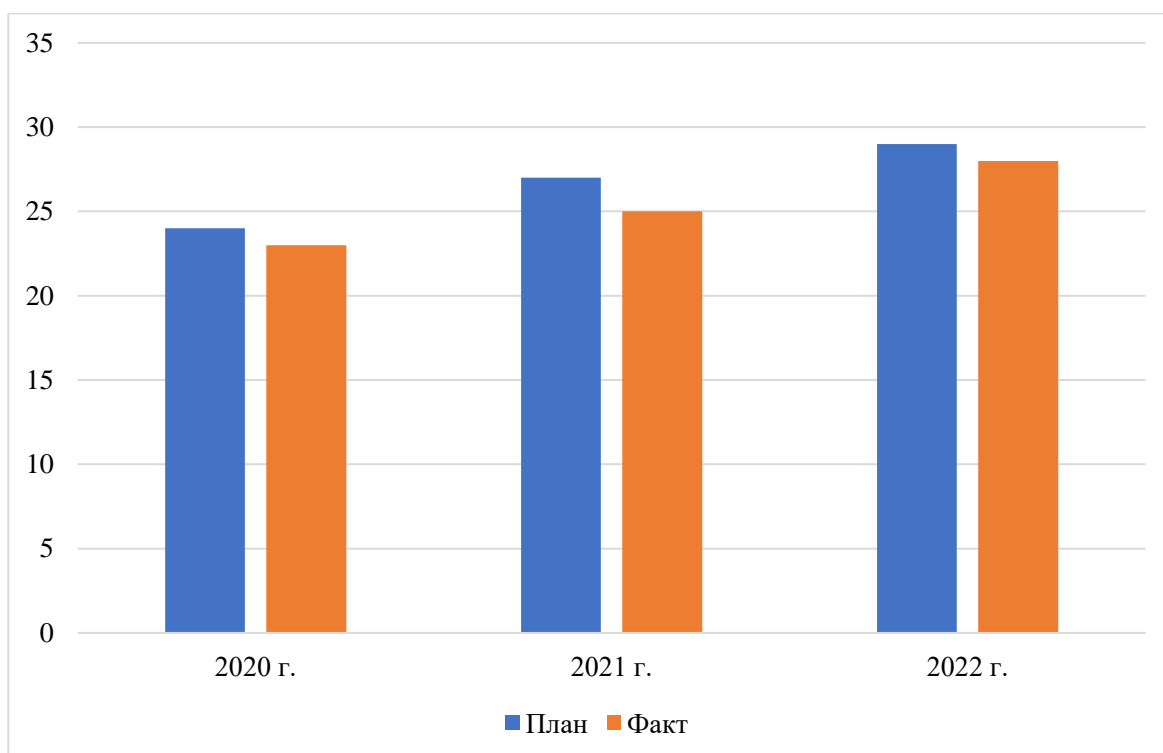


Рисунок 4 – Обеспеченность персоналом МКУ «Центробразования»

На рисунке 5 представлено, что в 2021 численность по всем категориям по сравнению с 2020 годом увеличилась на 2 человека, составив 106,68% ,а в 2022 году по сравнению с 2021 вновь возросла на 2 человека, составив 112,75%.

Структура численности работников МКУ «Центробразования» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура численности работников МКУ «Центробразования»

Категория персонала	2020 г.		2021 г.		Изменение к 2020 г.		2022 г.		Изменение к 2021 г.	
	Численность	Удельный вес, %	Численность	Удельный вес, %	Численность	Удельный вес, %	Численность	Удельный вес, %	Численность	Удельный вес, %
Среднесписочная численность, всего, в том числе:	23	100	25	100	2	00	28	100	3	00
Административно-управленческая деятельность	5	21,7	6	24	1	20	6	21,4	0	0
Из них: Руководители	3	13	4	16	1	20	4	14,3	0	0
Специалисты	2	8,7	2	8	0	0	2	7,1	0	0
Производственный персонал	19	82,6	19	76	0	0	22	78,6	3	15,8
Из них: Руководители	6	26,1	6	24	0	0	6	21,4	0	0
Специалисты	14	60,1	13	52	-1	-7,15	16	57,1	3	23,1

Численность работников в 2020 году категории административно-управленческой деятельности увеличилась на 1 человека, при этом удельный вес изменился значительно – 20 %. Численность работников производственного персонала уменьшилось на 1 человека, на удельный вес это не повлияло, он составил – 7,15 %.

Анализируя показатели использования трудовых ресурсов, особое место отводится качественному составу работников, а именно: возраст, стаж работы, образование. Для этого в ходе анализа исследуется структура трудовых ресурсов по данным показателям, а также рассматриваются изменения в структуре трудовых ресурсов, которые происходят по истечению времени. Грамотная расстановка работников, правильное использование их профессиональных личностных качеств и позволяют значительно повысить производительность труда.

Исходные данные для качественного состава работников приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ качественного состава работников МКУ «Центробразования»

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Чел.	Удельный вес,%	Чел.	Удельный вес,%	Чел.	Удельный вес,%
1. По возрасту						
21-30	4	21	5	20	6	21,4
31-40	8	32	7	28	8	28,6
41-50	6	23	6	24	7	25
51-60	3	14	4	16	5	17,9
Свыше 60	2	8	3	12	2	7,1
Работающие пенсионеры	0	0	0	0	0	0
Итого:	23	100	25	100	28	100
2. По полу						
Мужской	21	90	23	91	25	90
Женский	2	10	2	9	3	10
Итого:	23	100	25	100	28	100
3. По образованию						
Высшее	13	55	14	58	17	60
Неполное высшее	1	4	1	4	1	4
Среднее, начальное профессиональное	8	37	9	34	9	32
Среднее общее	1	4	1	4	1	4
Итого:	23	100	25	100	28	100
4. По стажу						
Менее года	2	10	3	10	3	12
От 1 до 5 лет	9	37	8	34	9	32
От 6 до 15 лет	12	53	14	56	16	56
Итого:	23	100	25	100	28	100

По данным таблицы видно, что большая часть коллектива МКУ «Центробразования» состоит из работников от 31 до 40 лет, что составило в 2020 году 32 % от общей численности. Следующая возрастная группа в диапазоне 41 до 50 лет составила 23 %, от 21 до 30 лет – 21 %. Работников в возрасте от 51 до 60 -14 %, наименьшая часть коллектива — работники свыше 60 лет 8 %, работающих пенсионеров в организации нет.

По полу преобладают мужчины - в 2020 году их в организации числилось 21 человек и соответственно работающих женщин – 2 человека. Наибольшая часть работников с высшим образованием это 55 % работников со средним, начальным профессиональным -37% и со средним общим 4%.

В 2020 году наименьшая часть работников, стаж которых менее года, составила 10 %. Работников со стажем от 1 до 5 лет -37%, и от 6 до 15 - 53%.

На основе таблицы построены диаграммы персонала организации по возрасту, полу, образованию и стажу работы (рисунок 5, 6, 7, 8).

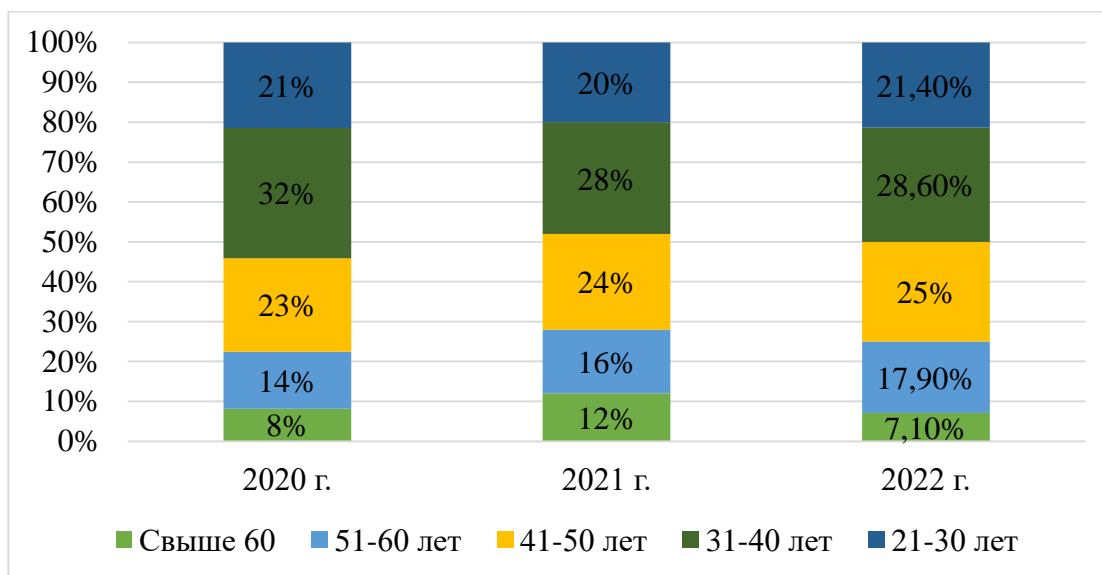


Рисунок 5 – Распределение персонала по возрасту

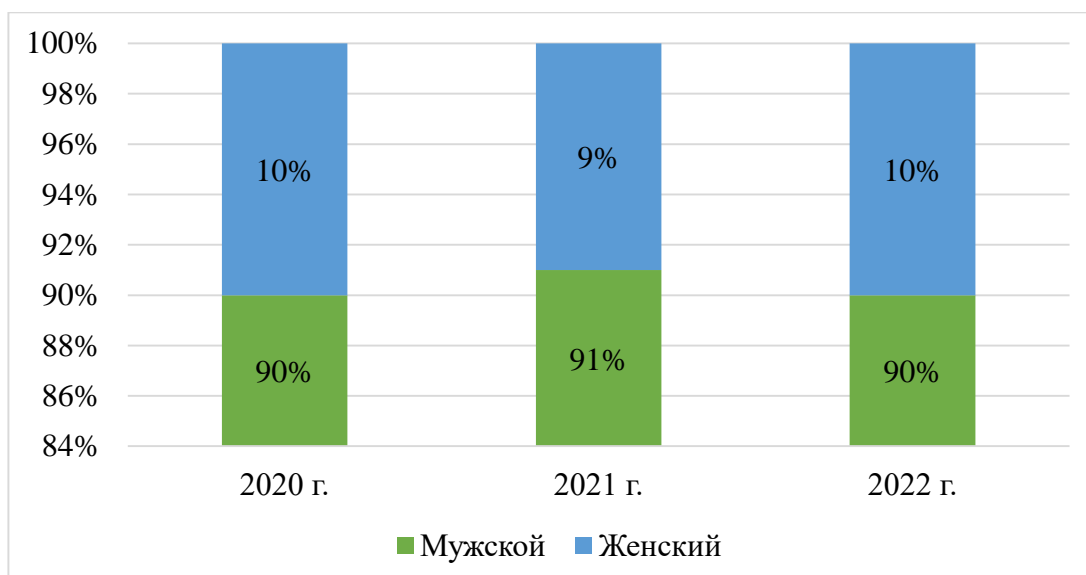


Рисунок 6 – Распределение персонала по полу

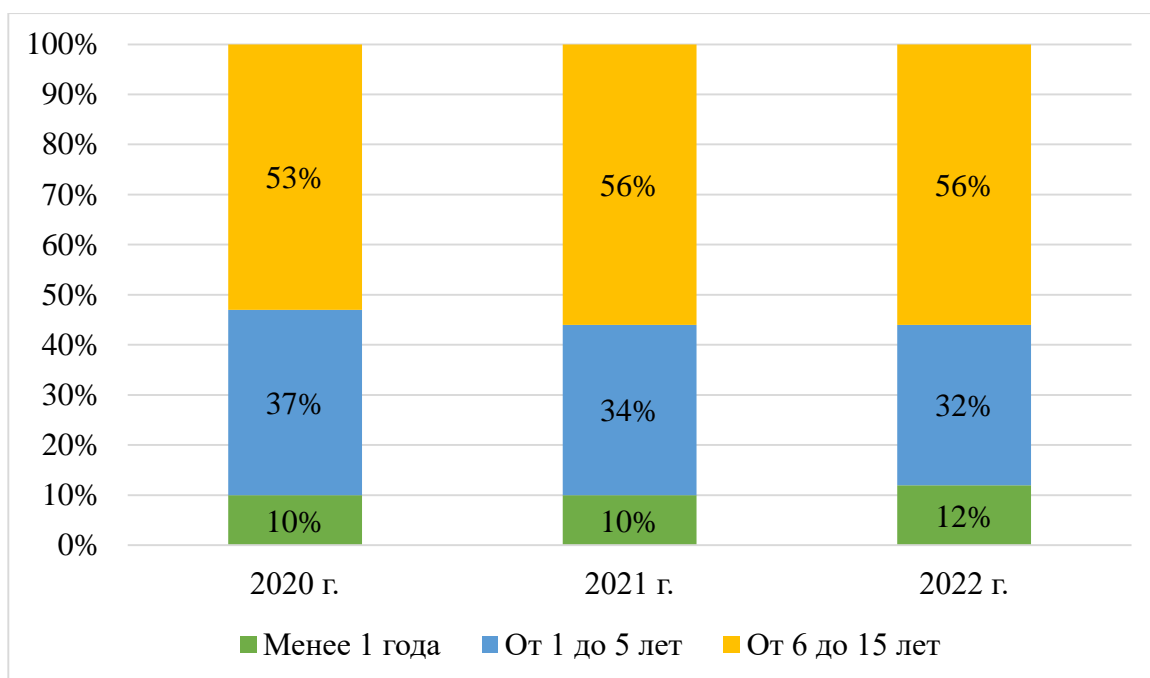


Рисунок 7 – Распределение персонала по стажу работы

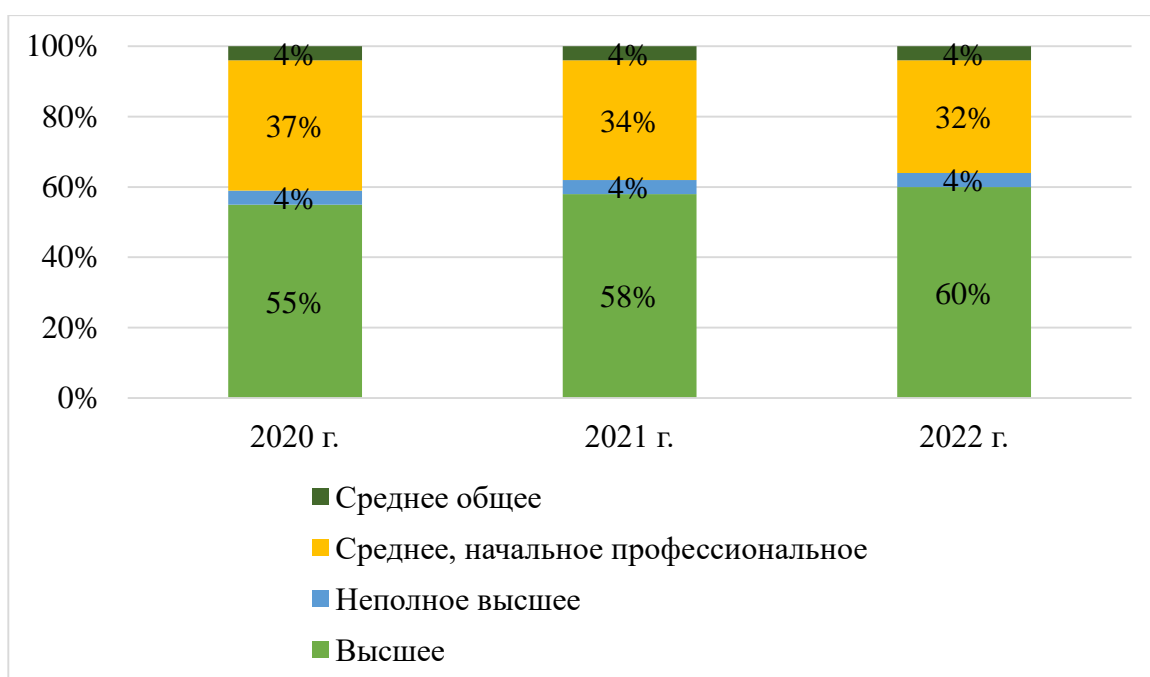


Рисунок 8 – Распределение персонала по образованию

Стаж работы в одной организации - основной показатель стабилизации, аккумулирующий в себе результат процесса формирования многообразных

связей работников в коллективе. Стабильность коллектива способствует развитию активности работающих, повышению производительности труда и повышению качества работы.

Проведем анализ движения рабочей силы (таблица 4).

Относительное постоянство численности и качественного состава работников организации выступает важнейшим фактором обеспеченности организации трудовыми ресурсами, рационального их использования, повышения уровня организации и его эффективности. Используем для этого коэффициенты оборота по приему и выбытию, текучести и постоянства кадров.

Таблица 4 – Данные для анализ движения работников организации

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1. Принято	2	1	3
2. Уволено всего в том числе:	2	1	3
2.1 Соглашению сторон	-	-	1
2.2 По собственному желанию	2	-	2
2.3 Истечению срока трудового договора	-	-	-
2.4 Сокращение численности или штата работников	-	-	-
2.5 Перевод на другие организации	-	-	-
2.6 Вследствие состояния здоровья	-	-	-
2.7 Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей	-	-	-
2.8 Однократное грубое нарушение работником своих трудовых обязанностей	-	-	-
2.9 В связи с выходом на пенсию	-	1	-
3. Списочная численность работников	23	25	28

Анализируя данные таблицы 4 можно отметить, что в 2020 году уволилось - 2 сотрудников, тогда как в 2021 -1, и в 2022г. 3 сотрудников.

Стоит отметить также и тот факт, что в 2020 было принято 2 человека в 2021 году - 1 человек, соответственно, а в 2022 году принятых на работу 3 человека.

По данным таблицы рассчитаем коэффициенты текучести кадров, оборота по приему и выбытию (таблица 5).

Таблица 5 – Коэффициенты по движению кадров

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Коэффициент выбытия кадров	2,63%	2,68%	2,36%
Коэффициент приема кадров	3,82%	2,01%	2,56%
Коэффициент текучести кадров	1,43%	2,24%	1,98%

В среднем коэффициент по приему 2.80%, а коэффициент оборота по выбытию в среднем составил 2,56% за анализируемый период. Динамика не наблюдается.

В среднем коэффициент текучести составил 1,98% за анализируемый период. Исходя из этого видно, что текучесть не большая.

2.2 Основные проблемы нематериального стимулирования в системе мотивации государственных служащих МКУ «Центр образования»

Сегодня существует множество проблем в сфере регулирования труда государственных служащих. Все они не только снижают мотивацию к труду госслужащих, которые и без того зачастую работают некачественно и с нарушением сроков, но и снижают привлекательность государственной службы для потенциальных кандидатов. Вследствие этого падает эффективность государственного аппарата, снижается действенность существующих и вводимых политических мер в стране. Да и сама Россия на этом фоне выглядит не презентабельно. Очевидно, что если не предпринимать срочные меры, то мотивация персонала на государственной службе будет сохранять малоперспективные основы [28].

Для Красноярского края можно выделить проблемы, характерные для государственных служащих повсеместно.

Мотивы индивидов значительно усложнились из-за достаточно быстрого развития общества, конкретно, это касается появления новых

кадровых технологий. Однако мотивация труда государственных служащих все также остается на очень низком уровне, а жестких, нерелексивных регламентов и должностных инструкций уже недостаточно.

Практически вся система поощрения построена на выслуге лет. Сотрудник без стажа или же «новенький» очень редко может рассчитывать на поощрения со стороны начальства, которые существенно влияют на результат его деятельности, стимулируют его для дальнейших служебных достижений, поддерживают желание дальнейшего карьерного роста [31].

Мощная с виду система государственных гарантий на государственной службе на деле обеспечивается далеко не всем. В огромной степени именно государственные служащие, занимающие высокие позиции, благополучно пользуются всеми этими гарантиями: обеспечиваются автотранспортом, жильем, разнообразными типами страховок, предусмотренных законодательством.

Отсутствие конкретных механизмов реализации равного доступа граждан к процессу конкурсного замещения должностей госслужбы. Данная процедура имеет нечетко прописанные положения.

Теоретическая база совершенствования мотиваций госслужащих в России очень бедна. В ней отсутствуют комплексные исследования, недостаточно изучены все аспекты данной тематики через призму государственной службы. Практика «полевых» исследований оставляет желать лучшего, не хватает установления различных закономерностей, а также в относительной степени игнорируется обращение к иностранному опыту.

При поступлении на государственную службу граждане в большей степени руководствуются именно материальной мотивацией, что в данном случае неправильно. Во-первых, материальные стимулы на государственной службе также имеют ряд проблем, а денежное содержание не столь велико, что, впоследствии ведет к разочарованию будущих госслужащих и утечке

кадров. Во-вторых, труд государственного служащего предполагает служение на благо государства, а не на свое благосостояние.

Карьерный рост государственного гражданского служащего зачастую не связан с ростом его профессиональных качеств, а зависит от отношений с руководством, от умения понравиться нужным людям и т. д. Так называемые «полезные связи» оказываются слишком сильное влияние на продвижение по службе. Чаще всего оказывается, что почти 1/2 назначений происходит по единоличной инициативе руководителя, а оставшуюся часть включает назначения по конкурсному отбору, по результатам аттестации, и назначение из состава резерва.

Касательно дополнительного профессионального образования и повышения квалификации для государственных гражданских служащих, что по своей сути является достаточно мотивирующим фактором, но по тем или иным причинам оно доступно не всем или же у работников не возникает желания воспользоваться данной возможностью. Роль данной мотивации очень мала возможно потому, что государственные служащие не могут или не хотят видеть дальнейшие перспективы, которые могут возникнуть после получения знаний.

Характеризуя деятельность МКУ «Центробразования», можно привести описание российского чиновника, данное Захаровым Н.Л. Он пишет, что сегодняшний госслужащий обладает следующими поведенческими качествами: «отсутствие рационального целеполагания, низкая технологическая дисциплина, импульсивность, низкая инициативность, которая является следствием влияния профессионального требования – следование регламенту, рационально-эмоциональная мотивация, синкретизм «этики убеждения» и «этики ответственности» [22].

Оценивая проблемы мотивации сотрудников МКУ «Центробразования», необходимо подчеркнуть важность приоритета профессиональных качеств (главный принцип) на государственной службе, принцип компенсируемых ограничений, налагаемых законодательством на госслужащих, важно создать

такую система оплаты труда, чтобы прямые денежные выплаты абсолютно доминировали над «теневыми» выплатами, льготами и привилегиями, нужно выработать лояльность госслужащих (как существующих, так и потенциальных) к государственному аппарату и этичность в осуществлении служебной деятельности.

В связи со спецификой деятельности органов государственной власти мотивация сотрудников МКУ «Центр образования», в системе государственного управления выступает сложным элементом, развитие которого позволяет повысить эффективность деятельности не только работников государственной службы, но и органа государственной власти в целом, способствует надлежащему выполнению профессиональных обязанностей государственными служащими, поскольку уровень эффективности деятельности системы органов государственной власти является неким показателем уровня экономического, социального развития страны и ее престижа. Помимо этого, мотивация влияет на степени применения усилий, стараний, настойчивости, добросовестности человеком в работе, а также на направленности самого МКУ «Центр образования» [22]. Во избежание быстрой сменяемости кадров в сфере государственной службы, требуется обобщенная система работы с персоналом, опирающаяся на оценку потребностей госслужащих. Система должна иметь возможность адаптироваться к изменениям профессиональных и возрастных характеристик.

Немаловажно наличие четких критериев оценки эффективности персонала в данном контексте. Именно для этого МКУ «Центр образования» на постоянной основе формируется кадровый резерв, с регулярным проведением собеседований с новыми кандидатами на различные должности. Был проведен социологический опрос, в котором приняли участие 10 сотрудников разного возраста и пола МКУ «Центр образования» на основе которого было выявлено, что зачастую с возрастом снижается количество вносимых предложений по оптимизации, как указано в таблице 6.

Таблица 6 – Структура ответов респондентов на 4 вопрос анкеты

Варианты ответа	Количество ответов
Никогда	1
Иногда	6
Часто	3

Структуру ответов респондентов на 4 вопрос анкеты представим на рисунке 9.

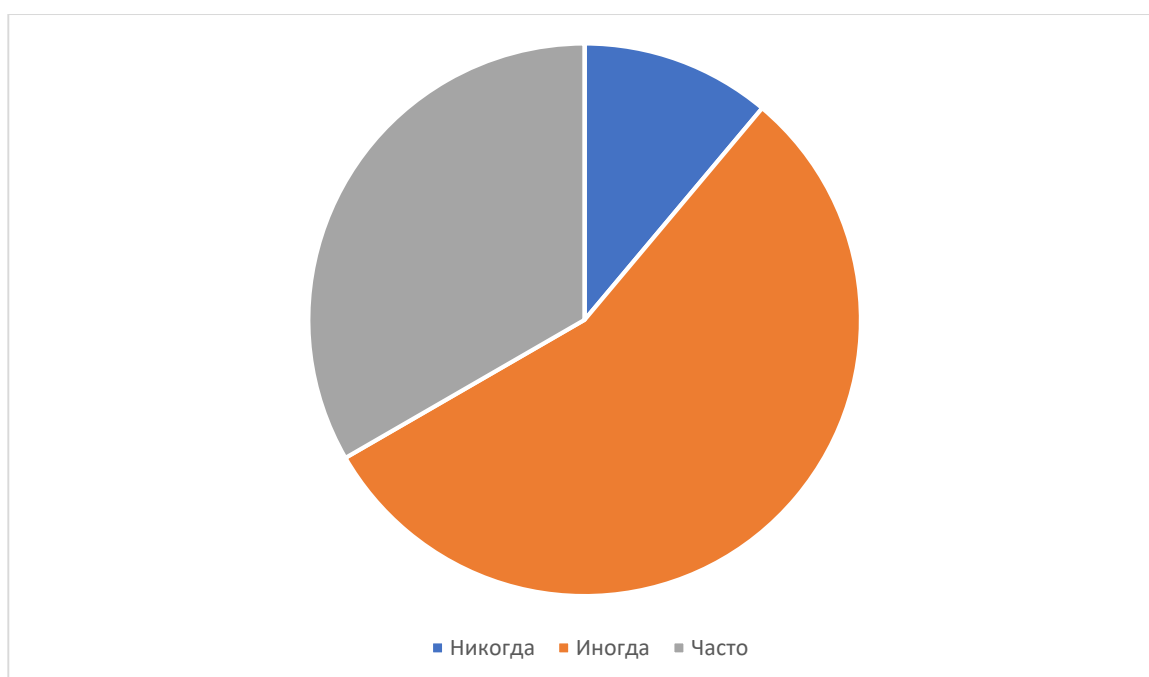


Рисунок 9 – Структура ответов респондентов на 4 вопрос анкеты

Но в тоже время увеличивается удовлетворённость своим вкладом в общее дело, как указано на рисунке 7, где 1 - совсем не удовлетворён, а 5 - полностью удовлетворён.

Структура ответов респондентов на 3 вопрос анкеты представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура ответов респондентов на 3 вопрос анкеты

Вариант ответа	Количество ответов
1	1
2	1
3	2
4	3
5	3

Структуру ответов респондентов на 3 вопрос анкеты представим на рисунке 10.

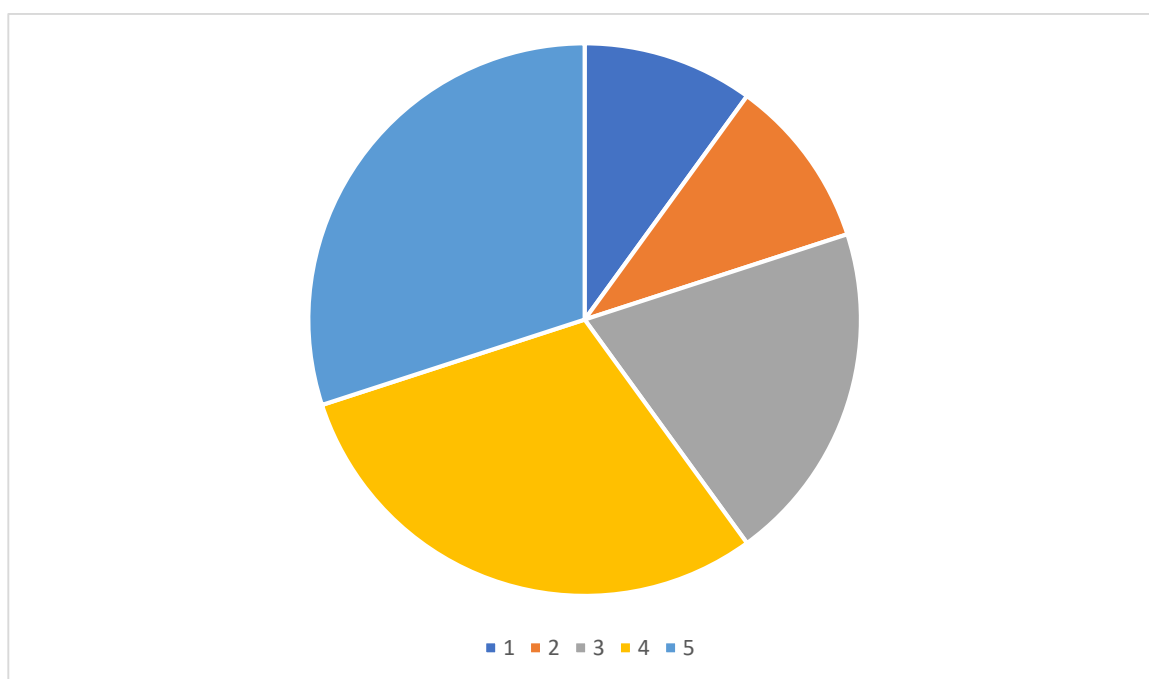


Рисунок 10 – Структура ответов респондентов на 3 вопрос анкеты

В связи с этим, можем наблюдать снижение продуктивности и стремления к оптимизации у более опытных сотрудников. Это обуславливается тем, что они привыкают работать по тем или иным схемам, и не ищут других, более быстрых путей решения проблемы. Современные технологии, нацелены на достижение более быстрого и более точного результата, а консервативные коллективы зачастую не внедряют эти технологии

Тем самым, можно сделать вывод, что для оптимального варианта работы в структуре МКУ «Центр образования» необходимо уравновесить количество опытных и молодых и энергичных сотрудников.

Так же в ходе исследования была проведена оценка не только удовлетворённости сотрудников своим вкладом в общее дело и самореализации, но и уровень конфликтности сотрудников в коллективе, как указано в таблице 8, где 1 – низкий уровень конфликтности, а 5 высокий уровень конфликтности.

Таблица 8 – Структура ответов респондентов на 7 вопрос анкеты

Вариант ответа	Количество ответов
1	1
2	2
3	4
4	2
5	1

Структуру ответов респондентов на 7 вопрос анкеты представим на рисунке 11.

Уровень конфликтности в коллективе напрямую связан с возрастом сотрудников, длительностью проработанного на одном месте времени и удовлетворённостью работой. В графике можно увидеть, что большинство отметили свою конфликтность как среднюю, при этом возрастной состав отметивших низкую конфликтность относится к молодому поколению сотрудников.

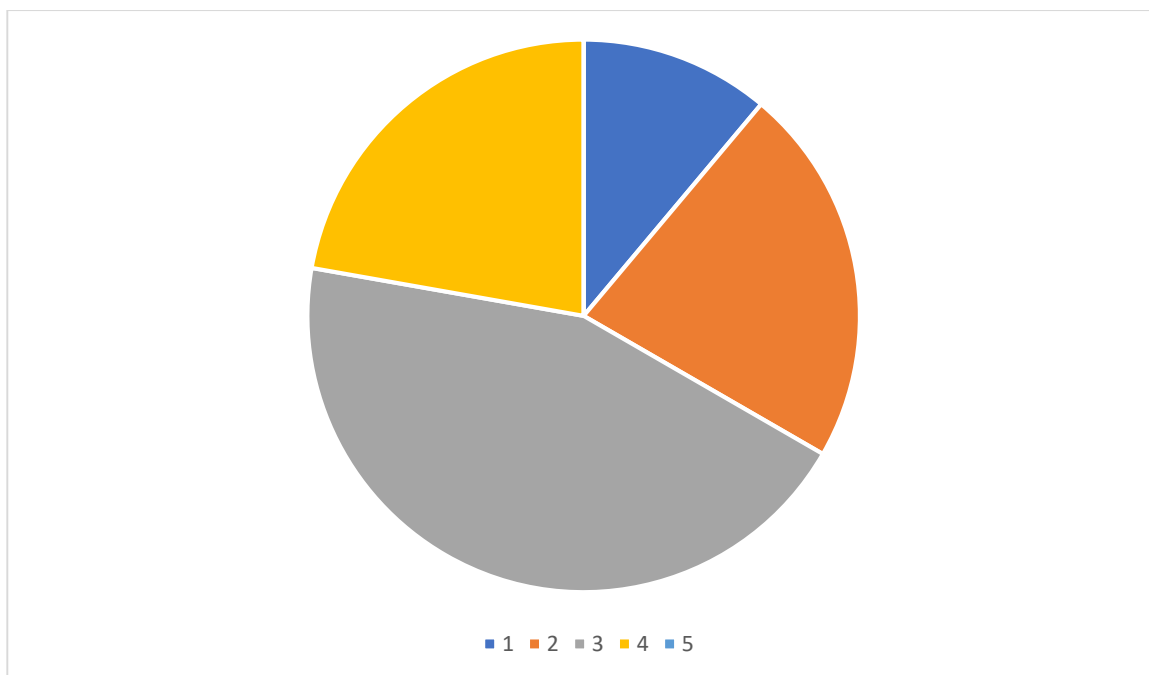


Рисунок 11 – Структура ответов респондентов на 7 вопрос анкеты

Фактором трудовой мотивации среди государственных служащих МКУ «Центр образования» является создание условий, способствующих формированию лояльности, вовлеченности в трудовой процесс, а также его идентификации с деятельностью учреждения.

Эти факторы, создающие и поддерживающие приверженность сотрудника к государственной службе, являются в большинстве своём нематериальными, при этом их эффективность доказана эмпирически на базисных мотивах в отношении выбора государственной гражданской службы как рода деятельности.

Стимулирование персонала является функцией управления и определяется совокупностью причин, благодаря которым задается поведение персонала, поддерживается его трудоспособность [25]. Доказано, что чем сильнее мотивация и стимулирование сотрудников организации, тем выше показатели их деятельности.

В процессе мотивации и стимулировании трудовой деятельности служащих МКУ «Центр образования» применяется множество моделей,

регламентированных на федеральном уровне, принципов, тактик, которые учитывают их потребности, нужды и затрагивают их личный интерес (начиная с оплаты труда и заканчивая обеспечением полного соц.пакета).

Способы применения мотивационных моделей персонала зависят от роли государственного органа (учреждения), от его грамотно позиционируемой политики по стимулированию трудового процесса, а также от выделяемого финансирования на развитие и стимулирование сотрудников государственных органов. От грамотного и эффективного применения государственных программ в области мотивации гражданских служащих Российской Федерации зависит в целом не только выполнение должностных обязательств каждого из сотрудников, но и слаженность работы всей государственной системы. Чем профессиональней будет штат государственных служб Российской Федерации, тем успешнее будет проводиться политика государства.

Строгое регламентирование трудовой дисциплины и норм управления (наличие штатного расписания и прописанных норм управления обеспечивает дисциплину в организации и способствует защите прав госслужащих согласно законодательству, но и четко отслеживается их соблюдение, а в случае их нарушения или игнорирования приравнивается к нарушению правил несения государственной службы), которое является одним из способов мотивации сотрудников МКУ «Центр образования», помимо позитивных результатов приносит и негативные.

При изучении деятельности МКУ «Центр образования» выявлен ряд проблем, касающихся мотивации персонала. В первую очередь это снижение мотивации сотрудников на фоне эмоционального выгорания, спровоцированного негативной оценкой прямого потребителя услуг населения на выборных территориях.

Ещё одной проблемой, влияющей на нематериальную мотивацию в контексте работы МКУ «Центр образования», является внутренний климат коллектива. Если в случае с депутатами внутреннее соревнование и

конкуренция лежит в основе их деятельности, опираясь на политику партий, которые они представляют, то на сопровождающих чиновниках внутренне соперничество сказывается негативно. Руководителям отделов необходимо постоянно контролировать конфликтные ситуации и пресекать их появление.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что проблемы, связанные с мотивацией сотрудников в МКУ «Центр образования» идентичны с опытом, который наблюдается в подобных органах государственной власти разного уровня. Немонетарная система мотивации, основанная в первую очередь на формировании у сотрудников идеи причастности к организации процесса и ощущению единства между организацией и сотрудниками, в первую очередь позволяет снимать негативные последствия эмоциональной нагрузки на сотрудников. Так же немаловажно обращать внимание на конфликтные ситуации внутри коллектива.

Таким образом, в данной главе описаны основные принципы, по которым происходит выстраивание системы внутренней мотивации в целом для МКУ «Центр образования» и попытались показать, насколько реализованы они в деятельности исполнительных органов. Со своей стороны, нам хотелось бы отдельно отметить тот факт, что описанные принципы хорошо работают в принципе на всех уровнях российской власти и существуют различные аспекты, которые могут быть использованы при выстраивании подобной системы мотивации. С этим вопросом непосредственно связан и второй вопрос - вопрос кадровой политики, которая является важнейшим компонентом любой системы материальной мотивации. При этом работодатель должен учитывать не только особенности мотивационных систем, но и возникающие в процессе взаимодействия и включенности сотрудников как внутри организации, так и в социуме. Как представляется, задачей сотрудника является не выживание и оплата его труда, а создание благоприятной корпоративной культуры, то есть интеграция в это пространство.

3 Пути совершенствования нематериальных стимулов мотивации государственных гражданских служащих МКУ «Центр образования»

3.1 Предложения по модернизации процесса мотивации сотрудников МКУ «Центр образования»

Большую роль в нематериальной мотивации сотрудников МКУ «Центр образования» играет оценка деятельности в СМИ, имидж, который создаётся деятельностью МКУ «Центр образования». При этом, имидж работы МКУ Центра образования и его мотивированность в работе напрямую зависит от работы сотрудников, потому что именно они являются публичными личностями.

Такая система усложняет процесс мотивации. И для снижения негатива и повышения мотивации необходимо использовать дополнительные современные методы такие как проведение рефлексивных и мотивационных тренингов с сотрудниками МКУ «Центр образования».

При изучении деятельности МКУ «Центр образования» выявлен ряд проблем, касающихся мотивации персонала. В первую очередь это снижение мотивации сотрудников на фоне эмоционального выгорания, спровоцированного негативной оценкой прямого потребителя услуг – населения.

Ещё одной проблемой, влияющей на нематериальную мотивацию в контексте работы МКУ «Центр образования», является внутренний климат коллектива. Руководителям отделов необходимо постоянно контролировать конфликтные ситуации и пресекать их появление.

Работа МКУ «Центр образования», вне зависимости от отношения к политическим силам, должна быть нацелена на общее сопровождение и эффективную деятельность. Внутренним конфликты в коллективе негативно влияют на слаженность работы и усложняют процесс коммуникации между отделами.

В качестве предложения по оптимизации работы необходимо рассматривать комплекс тренингов, направленный на снятие коллективных конфликтов.

Для того, чтобы облегчить работу МКУ «Центр образования», а также усилить эффективность работы сотрудников, необходимо более глубоко внедрять в работу молодых специалистов на местах. Простыми мероприятиями, акциями, волонтерской деятельностью молодые сотрудники смогут повысить лояльность целевой аудитории и тем самым усилят мотивированность деятельности чиновников МКУ «Центр образования». Вместе с тем, необходимо уделять особое внимание вопросу преемственности в профессиональной деятельности. Сегодня он как никогда актуален – как уже было сказано выше, общественники предпочитают не связываться с политическими течениями, четко разграничивая приоритеты. Но рано или поздно кто-то должен будет готовить смену молодых чиновников.

Для обеспечения комфортных организационно-технических условий, которые влияют на поведение гражданского служащего в разные периоды его профессиональной карьеры, в том числе с учетом уровня замещаемой должности и заслуг, оказывают воздействие различные мотивы. Достаточно часто в число основных мотивов, влияющих на поведение большинства гражданских служащих, входит потребность в комфортных условиях прохождения гражданской службы. В связи с этим, в качестве предложения для оптимизации деятельности МКУ «Центр образования» следует увеличить количество обучающих программ и тренингов, направленных на компенсацию эмоционального выгорания за счет организации. Это позволит создать и поддерживать в коллективе комфортные психофизиологические условия, за счет чего будет достигаться удовлетворенность мотивов гражданского служащего.

Руководству следует поддерживать и помогать гражданским служащим налаживать позитивные взаимоотношения с коллективом. В этом ему может помочь проведение таких мероприятий, как участие в реализации совместных

задач, проектов, проведение наставничества в отношении молодых гражданских служащих, также стоит обратить внимание и на мероприятия, проводимые во внеслужебное время, в том числе направленных на командообразование.

Необходимо введение системы учёта заслуг, реализующую в себе основные факторы нематериальной мотивации, актуальных в коллективе.

Руководителям структурных подразделений следует как можно чаще выражать благодарность за результаты профессиональной деятельности всех подчиненных посредством таких форм благодарности, как слова «спасибо», «молодец». Даже несмотря на то, что данные формы похвалы пусть и являются повседневными и ожидаемыми, однако они крайне важны для повышения стремления гражданских служащих своей профессиональной деятельностью способствовать эффективному достижению стоящих перед государственным органом целей и задач.

Руководству подразделений МКУ «Центр образования» необходимо каждый год осуществлять оценку результатов работы своих служащих. Данное мероприятие позволит определить перспективы должностного роста служащего, ведь не стоит забывать, что карьерный рост является одним из существенных мотивов деятельности государственных служащих, проводить массовые мероприятия с награждением особенно отличившихся сотрудников.

В программу развития сотрудников МКУ «Центр образования» необходимо включить своевременное получение гражданскими служащими дополнительного профессионального образования, в том числе на основании государственных образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование, а также ежегодное проведение:

- семинаров, тренингов, мастер-классов, иных мероприятий, включая внутреннее обучение, направленное на оперативное ознакомление гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получение умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом;

– конференций, круглых столов, служебных стажировок, иных мероприятий, организуемых посредством внутриведомственного и межведомственного взаимодействия и направленных на изучение передового опыта, технологий государственного управления, обмен опытом.

Стоит уделить больше внимания мероприятиями, направленными на расширение возможностей для самореализации гражданских служащих.

Не стоит забывать, что мотивация не исчерпывается одним фактором, так как мотивы — это всегда комплекс факторов, связанных между собой, что предполагает комплексное воздействие, следовательно, добиться положительных мер путем применение данных рекомендаций можно только в случае их совокупного использования.

Сотрудники МКУ «Центр образования» в большей мере, чем рабочие нуждаются в получении психологической разгрузки, снятия конфликтных ситуаций в коллективе.

Тем не менее необходимо обеспечить не только положительные способы мотивации. Необходимо ужесточение контроля над исполнением должностных обязанностей и введение ключевых показателей эффективности для более прозрачной оценки работы сотрудников.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для оценки экономической эффективности предложенного комплекса тренингов, необходимо рассмотреть следующие факторы: стоимость тренингов, потенциальное снижение издержек из-за коллективных конфликтов и ожидаемый рост производительности.

Стартовая стоимость проведения цикла тренингов может составлять, например, 500 000 рублей. Это включает в себя оплату тренеров, организацию мероприятий и материалы для участников.

Оценка эффективности тренингов может быть представлена следующим образом.

Снижение издержек из-за коллективных конфликтов:

- каждый год у организации возникают коллективные конфликты, которые требуют затрат по их разрешению и восстановлению рабочего процесса. Предположим, что эти затраты составляют 500 000 рублей в год;
- проведение тренингов может значительно снизить количество и интенсивность коллективных конфликтов, например, на 50%. Это позволит сэкономить 250 000 рублей в год.

Рост производительности:

- предположим, что стоимость рабочего часа составляет 500 рублей, а каждый сотрудник проводит в среднем 8 часов в неделю на разрешение или участие в коллективных конфликтах;
- проведение тренингов может сократить время, затрачиваемое на участие в конфликтах, на 50%. Это приведет к экономии 2 000 рублей в неделю на каждого сотрудника;
- если в организации работает 28 сотрудников, то еженедельная экономия составит 56 000 рублей. В год это будет экономия 2 912 000 рублей.

Таким образом, суммарная экономия, которую можно достичь благодаря проведению тренингов, составляет 3 162 000 рублей в год.

Кроме того, следует учесть и другие плюсы внедрения данного комплекса тренингов, такие как повышение качества коммуникации в коллективе, улучшение межличностных отношений и повышение уровня мотивации сотрудников.

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий будет состоять в экономии 3 162 000 рублей в год за счет снижения издержек на разрешение коллективных конфликтов и повышения производительности сотрудников. Кроме того, стоит учитывать и другие

неизмеримые плюсы, такие как улучшение рабочей атмосферы и укрепление командного духа.

Своевременное получение гражданскими служащими дополнительного профессионального образования, включая основанные на государственных образовательных сертификатах, может принести значительные экономические выгоды. Эти мероприятия могут помочь повысить квалификацию служащих и улучшить их эффективность на рабочем месте, что в конечном итоге может привести к повышению производительности труда и снижению издержек организации.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо рассмотреть несколько аспектов, таких как стоимость обучения, потенциальный прирост производительности труда и экономическая отдача от этих мероприятий.

Стоимость обучения может варьироваться в зависимости от выбранной программы обучения и количества служащих, которые будут принимать в ней участие. Расчет этой стоимости может быть осуществлен на основе данных об обучении в предыдущем периоде или на основе предложений конкретных образовательных учреждений. Предположим, что стоимость обучения одного служащего составляет 100 000 рублей.

Потенциальный прирост производительности труда может быть оценен с помощью различных показателей, таких как увеличение объема продукции или улучшение качества работы. Предположим, что в результате дополнительного профессионального образования служащие становятся на 10% более продуктивными. Если средняя заработная плата служащего составляет 50 000 рублей в месяц, то потенциальный прирост производительности труда составит 5 000 рублей в месяц.

Рассчитаем экономическую отдачу от внедрения этих мероприятий. Предположим, в программу включено обучение 10 служащих на сумму 100 000 рублей каждый. В этом случае затраты на обучение составляют 1 000 000 рублей. При потенциальном приросте производительности труда в 5 000

рублей в месяц, годовой прирост составляет 60 000 рублей на одного служащего. Таким образом, годовой прирост производительности труда для 10 служащих составит 600 000 рублей.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий можно выполнить по формуле:

Экономическая отдача = годовой прирост производительности труда - затраты на обучение

В данном случае экономическая отдача составит:

Экономическая отдача = 600 000 - 1 000 000 = - 400 000 рублей

Таким образом, в краткосрочной перспективе предложенные мероприятия могут иметь отрицательную экономическую отдачу, что указывает на то, что затраты на обучение превышают потенциальный прирост производительности труда. Однако в долгосрочной перспективе эти мероприятия могут принести значительные выгоды в виде повышения производительности и снижения издержек.

Кроме того, стоит учитывать и другие факторы, которые могут повлиять на экономическую эффективность предложенных мероприятий. Например, улучшение качества работы служащих может привести к улучшению обслуживания клиентов и повышению уровня удовлетворенности клиентов, что в конечном итоге может привести к увеличению доходов организации.

Также следует отметить, что результаты расчетов могут быть приближенными и могут отличаться в зависимости от конкретных условий и предположений, использованных в расчетах. Поэтому перед принятием решения о внедрении данных мероприятий рекомендуется провести более детальный анализ и оценку экономической эффективности, включая учет всех возможных факторов и рисков.

Заключение

В заключение, совершенствование мотивации государственных гражданских служащих является критически важной задачей, которая может существенно повысить эффективность и эффективность государственного аппарата. Несмотря на то, что существует много факторов, влияющих на мотивацию, наш анализ показал, что ключевыми моментами являются материальные вознаграждения, развитие профессиональных навыков и возможность влиять на принятие решений.

Применение программ стимулирования и повышение уровня заработной платы могут значительно улучшить мотивацию государственных служащих. Например, исследования показывают, что более справедливая система вознаграждения, основанная на заслугах и результативности, может стимулировать работников к более высокой производительности и дополнительным усилиям. Кроме того, предоставление возможностей для профессионального развития и роста также может повысить мотивацию. Например, организация тренингов, семинаров и программ обучения помогает государственным служащим развиваться и совершенствоваться в своей профессии.

Однако не следует забывать и о других факторах, влияющих на мотивацию. Например, руководители и коллеги могут играть важную роль в мотивации служащих. Поэтому необходимо уделять внимание созданию поддерживающей и вдохновляющей рабочей среды, где сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми. Можно проводить регулярные собрания, где государственные служащие могут обсуждать свои идеи и предложения, а также предоставлять возможность принимать участие в принятии стратегических решений.

Очень важно также учесть индивидуальные потребности и ценности государственных служащих. Например, одни сотрудники могут больше ценить гибкий график работы, тогда как другие могут стремиться к

возможности карьерного роста. Работодатели должны принимать во внимание эти различия и создавать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника.

Наконец, регулярная оценка и обратная связь являются неотъемлемой частью эффективной системы мотивации государственных служащих. Сотрудники должны знать, что их усилия замечены и оценены, а также получать конструктивную критику и советы для дальнейшего улучшения своей работы.

В целом, совершенствование мотивации государственных гражданских служащих – это сложная и многогранный процесс, который требует системного подхода. Однако, с учетом вышеупомянутых факторов и рекомендаций, возможно достичь значительного улучшения мотивации и повышения качества работы в государственном аппарате. Это, в свою очередь, приведет к более эффективному выполнению задач государственного аппарата, а также повышению уровня удовлетворенности государственными служащими.

Список используемых источников

1. Алексанина В.О. Личностный и профессиональный рост как один из критериев мотивации государственных служащих / В.О. Алексанина, Т.В. Манзурова, Ю.И. Колтунова – В сборнике: Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ Материалы ежегодной Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 395- 398.
2. Альберт М. Основы менеджмента /М. Альберт, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури. – 3-е изд., пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
3. Андреева, Д.А. Особенности мотивации государственных гражданских служащих в процессе оказания государственной услуги /Д.А. Андреева – Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2014. – № 2 (20). – С. 28-34.
4. Ахметзянова Г.Ф. Мотивация труда государственных гражданских служащих / Г.Ф. Ахметзянова – В сборнике: Российская экономика в условиях современного кризиса: проблемы и пути выхода сборник материалов научнопрактической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей и научных работников: 20-летию высшей школы экономики КНИТУ посвящается. – 2016. – С. 148-150.
5. Багаутдинов А.В. Нематериальная мотивация / А.В. Багаутдинов – Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2015. – № 2 (24). – С. 64-65.
6. Батищева А.С. Проблемы нематериального стимулирования в системе мотивации государственных служащих / А.С. Батищева – В сборнике: Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке – 2018. – С. 51-58.
7. Бекирова М. Г. Мотивация как процесс трудовой деятельности / М. Г. Бекирова, И. В. Перфильева, М. В. Чуб // УЭКС. – 2015. – № 2 (74).- С43
8. Валькович О.Н. Трудовая мотивация как фактор эффективности работы государственных служащих / О.Н. Валькович, Ю.О.Золотарева –

Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2015. – № 7-7. – С. 31-33.

9. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с.

10. Гвоздева М.А. Особенности стимулирования государственных служащих / М.А. Гвоздева – Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2015. – № 6 (19). – С. 173-178.

11. Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих/ Е.В. Горшкова. – М.: Рос.академия гос. службы при Президенте РФ, 2010. – 149 с.

12. Дронова А.В. Способы мотивации в профессиональной деятельности государственных служащих / А.В. Дронова, А.Д. Корзухина, И.В. Потанина – В сборнике: Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие Материалы межвузовской научно-практической конференции. – 2017. – С. 118-123.

13. Дятлов А. П. Мотивация государственных служащих / А. П. Дятлов— М.: Лаборатория Книги, 2012. —105 с.

14. Ермолаев М.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом организации / Ермолаев М.Ю., Салдаева М.Н. // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики». – Самара.: СГТУ, 2016 – С. 67-71.

15. Жигун Л. А. Формирование эффективной модели государственного управления в Российской Федерации – теоретические и прикладные аспекты: монография / Л. А. Жигун, Р. А. Абрамов, Р. Т. Мухаев, М. С. Соколов. – М.: «ИД Третьяков», 2016. – 234 с.

16. Зайцев Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2008. – 248 с.

17. Зайцев Д.К. Зависимость престижа государственной гражданской службы от системы мотивации / Д.К. Зайцев – Вестник экспертного совета. – 2018. – № 4 (15). – С. 79-83.
18. Закирова И.Х. Мотивация деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы / И.Х. Закирова, О.А. Алексеев – Аллея науки. – 2018. – Т. 3. № 5 (21). – С. 857-860.
19. Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. - М.: Изд-во РАГС, 2002 г.
20. Киселёва А.А. Мотивация труда государственных служащих / А.А. Киселёва – В сборнике: Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право Сборник научных трудов Международная конференция. – 2018. – С. 66-69.
21. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. –М.: ИНФРА-М, 2016. –131 с.
22. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. М.М. Максимцова М.А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 343с.
23. Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации от 21.03.2019 г. – Режим доступа: <https://www.garant.ru> (Дата и время обращения 12.07.2023 г.)
24. Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения [Электронный ресурс]. – Управление Минюста России по Красноярскому краю. – Режим доступа: <http://Кк24.minjust.ru/node/2795> (Дата и время обращения 17.09.2023 г. 20:40).
25. Мотивация государственных служащих: сущность, направления, результаты.-2012. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://thismoney.biz/motivatsiya-gosudarstvenny-h-sluzhashhih-sushhnost-napravleniya-rezul-taty/> (Дата обращения 12.07.2023 г.)

26. Мясникова В.М. Проблемы формирования мотивации государственных гражданских служащих РФ / В.М. Мясникова И.А. Бобов – В сборнике: экономика, бизнес, инновации сборник статей VIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч.. Пенза. – 2019. – С. 205-207.

27. Никитина Ю.С. Особенности системы мотивации государственных и муниципальных служащих / Ю.С. Никитина – В сборнике: Экономика и управление в XXI веке: стратегии устойчивого развития сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 140-142.

28. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 10.07.2023 N 287-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. - 02.08.2004. - № 31. - ст. 3215.

29. О федеральной программе "Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2019– 2021 годы)" и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 годы: Проект Указа Президента Российской Федерации – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (Дата и время обращения 13.07.2023г.)

30. Оплата труда государственных гражданских служащих: проблемы, предложения и перспективы развития. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Красноярскому краю – Режим доступа: <http://Кк24.minjust.ru/node/2625> (Дата и время обращения 04.09.2023 г.)

31. Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]. – Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/events/103> Дата и время обращения (06.07.2023 г.)

32. Полищук А.А. Особенности стимулирования государственных служащих / А.А. Полищук – В сборнике: Стратегия устойчивого развития в

антикризисном управлении экономическими системами Материалы IV Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 638-643.

33. Положение об Аппарате Красноярского края – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/docs/0/doc/678> (Дата обращения 05.09.2023 г.)

34. Самарина Н.С. Система мотивации государственных гражданских служащих / Н.С. Самарина – Аллея науки. – 2019. – Т. 5. № 1 (28). – С. 27-33.

35. Сатаров, Г. А. Антикоррупционная политика: Учеб. пособие для вузов / Г. А. Сатаров, М. И. Левин, Е. В. Батракова. – М.: СПАС, 2004. – 367с

36. Таранова Ю.О. Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения / Ю.О. Таранова, И.В. Потанина – В сборнике: Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие Материалы всероссийской научно-практической конференции. Редколлегия: Е.М. Лещенко [и др.]. – 2019. – С. 353-359.

37. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023 N 259-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.

38. Цебро Ю.А. Современные проблемы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих / Ю.А. Цебро – Инновации и инвестиции. – 2019. № 3. – С. 141-144.

39. Чернова Е.В. Особенности мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих / Е.В. Чернова – Хроноэкономика. – 2019. – № 2 (15). – С. 156-162.

40. Чернова Е.В. Развитие инструментов кадровой политики государства на современном этапе / Е.В. Чернова // Новая наука: от идеи к результату. – 2017. – № 2. – С. 64-68.

41. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала: учебник / С.А Шапиро. – М.: ИД «АТИСО», 2012. – 222

Приложение А

Социологический опрос сотрудников МКУ «Центр образования»

- 1) Давно ли вы работаете в этом коллективе?
 - А) 1-5 лет
 - В) 5-10 лет
 - С) 10-15 лет.
- 2) Получали ли вы грамоты и знаки отличия в качестве поощрения за период работы:
 - А) да
 - В) нет
 - С) затрудняюсь ответить, работаю тут не так долго, как коллеги.
- 3) Оцените удовлетворённость своим вкладом в общее дело... От 1 до 5 (где 5 максимально удовлетворен).
- 4) Как часто вы предлагаете новые варианты решения рабочих задач?
 - А) никогда
 - В) иногда (раз в месяц)
 - С) часто.
- 5) Как вы оцениваете уровень сплочённости коллектива... От 1 до 5 (где 5 - очень дружный коллектив)
- 6) Как часто вы становитесь участником или свидетели конфликтов в коллективе?
 - А) никогда
 - В) иногда
 - С) часто.
- 7) Как вы оцениваете уровень своей конфликтности на работе... От 1 до 5 (где 5 очень конфликтный)
- 8) Насколько важным вы считаете сплочённость коллектива по шкале от 1 до 5.
- 9) Насколько часто вы видите с коллегами вне работы?

А) 1-2 раза в год

В) раз в месяц

С) каждые выходные.

10) В вашем коллективе 5 человек, скольких из них вы можете назвать друзьями?