

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)

38.04.02 Менеджмент

(Код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему «Мотивация и стимулирование персонала государственных
(муниципальных) органов управления»

Обучающийся

Е.В. Сеницын

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный руководитель

кандидат экономических наук, доцент Я.С. Митрофанова

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

Тольятти 2025

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления	10
1.1 Экономическое содержание мотивации труда персонала и этапы ее формирования.....	10
1.2 Особенности мотивации труда персонала государственных (муниципальных) органов управления	26
Глава 2 Анализ и оценка системы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления.....	38
2.1 Характеристика деятельности Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара .	38
2.2 Структура персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара и должностные обязанности государственных гражданских служащих .	48
2.3 Оценка системы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления	58
Глава 3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления.....	75
3.1. Анализ и разработка направлений улучшения мотивации на основе актуальных проблем в системе мотивации государственных служащих	75
3.2 Проектное предложение по совершенствованию системы мотивации персонала государственных (муниципальных) органов управления	84
Заключение	92
Список используемой литературы	97
Приложение А Мероприятия по совершенствованию системы мотивации .	103

Введение

Тема мотивации и стимулирования персонала государственных и муниципальных органов управления является чрезвычайно актуальной и важной в настоящее время. На сегодняшний день наблюдается снижение уровня мотивации государственных служащих, вызванное такими факторами, как неустойчивая занятость, неадекватное денежное содержание, невозможность получить льготы, гарантированные нормативными правовыми актами, и другими. Снижение уровня мотивации сотрудников напрямую отражается на их эффективности.

Система мотивации госслужащих является достаточно сложной и комплексной. Следует учитывать, что для персонала немаловажное значение имеет нематериальное вознаграждение. Его ожидание непосредственно связано с психологией работников, которым необходимо узнавать оценку своего труда посредством непосредственных отношений «работодатель – подчинённый». Примером нематериальных стимулов могут служить: продвижение по службе (следствием которого является повышение материального стимулирования) или сопричастность работника к принятию важных, значимых решений в рамках деятельности организации.

Существующие материальные элементы мотивации государственных гражданских служащих не являются совершенными, а нематериальные стимулы практически отсутствуют, необходимо уделить особое внимание немонетарным методам стимулирования государственных гражданских служащих.

Привлекательность государственной службы вырастет, если служащие будут поступать на работу и, в дальнейшем стимулироваться, по результатам проведения оценки их квалификации, опыта работы, профессиональных достижений, личностных качеств и мотивации, осуществляемой в рамках процедур конкурсного отбора, отбора без проведения конкурса, формирования и использования кадрового резерва, а также организации ротации.

Следовательно, улучшение системы мотивации персонала государственных (муниципальных) органов управления способствует восстановлению престижа и авторитета служения обществу в такой сфере занятости, как государственная и муниципальная служба.

Степень разработанности темы. Исследование мотивации и стимулирования персонала государственных и муниципальных органов управления является необходимым условием повышения эффективности государственного управления, улучшения качества предоставляемых услуг, борьбы с коррупцией, привлечения талантливых сотрудников и укрепления доверия общества к власти.

Исследования мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления представляют собой сложную и многогранную проблематику, которая находит отражение в работах различных ученых. Например, в трудах И. Ю. Чикильдиной, Попенко Е. Ю. и других обсуждается влияние финансовой мотивации на производительность труда государственных служащих. Авторами рассматривается сущность мотивации и стимулирования труда государственных служащих, приводятся мотивирующие и демотивирующие факторы, определяется их влияние на эффективность работы государственных служащих.

С другой стороны, исследователи С. Р. Росс, Е. М. Редина, Н. В. Батищева и другие авторы анализируют влияние социальных и индивидуальных стимулов на уровень мотивации персонала государственных органов управления. Авторы обсуждают значимость мотивации морального характера (разработка эффективной системы морального поощрения, формирование индивидуальных планов профессионального развития).

Авторы Н. И. Музалева, А.М. Аветисян, Ю. Антропова, Г. А. Банных, Е. И. Васильева, Л. И. Воронина, Т. Е. Зерчанинова, С. Н. Костина, А. В. Ручкин рассматривают подробно различные аспекты и подходы к управлению системой мотивации персонала государственных органов управления. Авторами изучается применение компетентностного подхода для

установления квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы, рассматриваются проблемные вопросы управления системой мотивации и стимулирования государственных служащих

Таким образом, тема мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления достаточно широко освещена в научных исследованиях, охватывая различные аспекты, однако существующие проблемы в действующей системе мотивации персонала государственных (муниципальных) органов управления обуславливают важность дальнейших исследований.

Методология исследования. В диссертации для исследования мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления применялись разнообразные методы, включающие как качественные, так и количественные подходы. Автором использовались системный и функциональный подходы к изучению системы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления. Применялись логические приемы индукции и дедукции, анализа и синтеза. Использовался сравнительный анализ при оценке систем мотивации и стимулирования в различных государственных органах управления. Также использовался аналитический метод для оценки эффективности различных систем мотивации и стимулирования с точки зрения затрат и выгоды.

Теоретическую основу диссертации составляют работы ученых-экономистов – специалистов в теории мотивации и стимулирования персонала в том числе и государственных (муниципальных) органов управления: А. М. Аветисян, Ю. Ю. Антропова., Г. А. Банных, Е. И. Васильева, Т. Е. Воронина, Л. И. Зерчанинова, С. Н. Костина, А. В. Ручкин, Ю. К. Балашов, А. Г. Коваль, О. Н. Валькович, Ю. О. Золотарева, В. И. Добреньков, А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева, Н. В. Коретников, Т. Н. Субботина, Н. И. Музалева, Ф. А. Гавриков, И. Ю. Чикильдина, Попенко Е. Ю. и других.

Базовыми для настоящего исследования явились также нормативно-законодательная база, регулирующая деятельность государственных служащих, принципы и подходы к мотивации персонала в государственной службе, а также данные официального сайта Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара.

Объектом исследования выступает система мотивации государственных гражданских служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, которые сформировались в процессе мотивации труда государственных служащих.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в комплексном общетеоретическом исследовании мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов, а также в разработке рекомендаций по совершенствованию мотивации данной категории персонала и практики его применения.

Гипотеза проведенного исследования состоит в том, что внедрение более гибкой и прозрачной системы мотивации, основанной на объективных показателях эффективности, улучшит как результативность работы сотрудников, так и их удовлетворенность трудом.

Поставленная цель достигалась путем решения следующих задач:

- изучить теоретические основы мотивации труда государственных гражданских служащих;
- изучить рабочую систему мотивации персонала государственных (муниципальных) органов управления и ее теоретическое обоснование в современной России;
- оценить систему мотивации труда государственных гражданских служащих на примере государственной (муниципальной) организации;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала государственных (муниципальных) органов управления.

Научная новизна исследования состоит в:

- формировании авторской классификации видов мотивации персонала, которая позволяет более комплексно подходить к формированию системы мотивации персонала, учитывая различные аспекты и факторы, влияющие на поведение и эффективность сотрудников,
- выделении факторов, влияющих на эффективность мотивации, таких как индивидуальные достижения, возможность карьерного роста, а также психологические аспекты работы в социальной сфере, что позволяет создать эффективную систему мотивации в государственных учреждениях;
- формировании авторского алгоритма совершенствования мотивации государственных служащих, который ориентирован на сочетание материальных и нематериальных факторов, таких как признание и удовлетворение от работы с гражданами, а также создание условий для самореализации сотрудников;
- разработке проектного предложения по совершенствованию системы мотивации сотрудников через внедрение информационной системы для оценки эффективности работы, что поможет увязать выплаты заработной платы с реальными результатами и достижениями сотрудников.

Достоверность и обоснованность результатов исследования состоит в формировании целей и задач магистерской диссертации, раскрытием проблем в исследуемой отрасли, использовании информационных источников объектов исследования.

Личное участие в организации и проведении исследования заключается в следующих полученных результатах:

- сформирована авторская классификация видов мотивации персонала, которая позволяет более комплексно подходить к формированию системы мотивации персонала;
- проведено социологическое исследование среди сотрудников Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара, в ходе которого были выявлены ключевые факторы мотивации, влияющие на качество работы в области социальной поддержки и опеки;
- проведен анализ существующих систем премирования и карьерного роста в Департаменте опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара, в ходе которого также был разработан опросный лист для оценки текущих мотивационных факторов;
- предложено проектное предложение по внедрению автоматизированной системы учета показателей эффективности (АСУПЭ), которая обеспечит объективную оценку результатов труда сотрудников, что способствует повышению мотивации и ответственности сотрудников за свою работу.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке новых подходов к мотивации государственных служащих, с учетом специфики их работы и ключевых факторов, влияющих на производительность труда и удовлетворенность сотрудников, а также в создании нового подхода к мотивации государственных служащих через внедрение систем управления эффективностью, основанных на показателях деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций и проектных предложений, которые могут быть непосредственно внедрены в работу государственных учреждений для повышения мотивации сотрудников.

На защиту выносятся:

- разработанный алгоритм совершенствования системы мотивации государственных служащих, включающий ряд мероприятий по улучшению мотивации сотрудников государственного учреждения;
- разработанная система оценки эффективности сотрудников, основанная на ключевых показателях (KPI), которая позволит объективно отслеживать результаты работы, связывая их с материальными и нематериальными поощрениями;
- предложенная информационная система (АСУПЭ) для автоматизации процесса мониторинга и оценки работы сотрудников, а также для синхронизации данных с другими системами департамента, что позволит повысить прозрачность и объективность в расчетах заработной платы и премий.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений, имеет рисунки, таблицы.

Глава 1 Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления

1.1 Экономическое содержание мотивации труда персонала и этапы ее формирования

В современных условиях развития все организации ищут возможности для увеличения производительности. Основным инструментом в решении данного вопроса играет мотивация. В настоящее время существует множество различных теорий и концепций, направленных на решение проблемы мотивации персонала, однако на практике реализация теоретических моделей осуществляется с большим трудом, так как руководителям для успешного внедрения мотивационной системы требуется постоянно совершенствовать и вносить в них корректировки в зависимости от особенностей и специфики отдельно взятой организации и характеристик работающих на предприятии сотрудников.

Понятие мотивации персонала рассматривается многими учеными в различных контекстах и с использованием различных подходов к определению понятия «мотивация».

По мнению, Л.А. Заруба «мотивация, движущая сила, позволяющая преодолевать противоречия, и удовлетворять собственные потребности, позволяя проявлять активность в трудовой деятельности. Как правило, поведение человека, в удовлетворении потребности, определяет мотивация» [8, с. 463].

Е.Г. Саранцева полагает, что «мотивация - это результат взаимодействия потребностей человека и применяемых к нему стимулов, направленных на удовлетворение этих потребностей» [29, с. 195].

М.В. Ефимова рассматривает понятие «мотивация» в нескольких контекстах. «В одном контексте мотивация рассматривается как процесс

побуждения человека к каким-либо действиям через обращение к потребностям человека. В таком ключе мотивация имеет внешний характер и ближе относится к понятию стимулирования. Второй контекст представляет мотивацию как внутреннее состояние человека, которое определяется его психологией и потребностями и формирует готовность действовать» [7, с. 295].

По мнению З.Н. Шильниковой, «мотивация является процессом побуждения человека к труду для достижения определенных целей путем «подталкивания» к деятельности, а стимулирование является процессом регулирующего воздействия на работника извне с возможностью удовлетворения определенных личных потребностей с целью изучения производительности его труда» [40, с.109].

А.С. Гранкина дает следующее определение мотивации: «это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивацию можно назвать системообразующей функцией управления. Это подчеркивает большую значимость процессов стимулирования в процессе управления» [5, с.3].

А.В. Зимин считает, что «мотивация персонала — это создание руководством внутри компании максимально благоприятных рабочих условий, побуждающих каждого сотрудника работать максимально эффективно и качественно. Правильно сформулированный подход к мотивации персонала дает возможность существенно повысить результаты работы компании, обеспечить ее конкурентоспособность и дальнейший рост» [9, с. 304].

Автор Ю. Р. Правкина считает, что «понятие мотивации персонала тесно связано с такими понятиями, как «потребность», «мотив» и «стимул». Потребность предполагает некую необходимость, нужду человека в получении определенных благ. Обычно, для одного человека свойственна

целая совокупность разных потребностей материального или морального плана. Мотив – это некий импульс, волевое действие, стремление, ориентированное на удовлетворение каких-либо потребностей. Под стимулом понимается определенный фактор, внутреннего или внешнего плана, выполняющий стимулирующую функцию, побуждающий к действию. В качестве стимула могут выступать разнообразные блага, которые человек стремится получить – предметы, услуги, ценности. В процессе мотивации к работе стимулы называют мотиваторами трудовой деятельности» [22, с. 131].

На основании представленных определений, сделан вывод, что мотивация представляет собой многоаспектный процесс, включающий как внешние, так и внутренние факторы, которые побуждают человека к действиям и определяют его поведение в направлении достижения определённых целей. Мотивация персонала может быть описана как создание условий и применение стимулов, которые способствуют удовлетворению потребностей сотрудников, повышению их эффективности и качества работы, что в свою очередь способствует росту и конкурентоспособности организации.

Следовательно, можно сформулировать собственное определение мотивации: это система мер, направленных на побуждение сотрудников к активной и результативной деятельности через удовлетворение их потребностей и применение различных стимулов, что в конечном итоге способствует достижению целей организации.

Одна из основных целей мотивации заключается в создании условий и применения инструментов, способствующих побуждению сотрудников к высокоэффективной, качественной и результативной работе, что в свою очередь обеспечивает достижение стратегических и оперативных целей организации.

Задачи мотивации персонала включают:

- анализ потребностей работников для разработки эффективных мотивационных программ;

- создание и внедрение комплексных программ мотивации, включающих материальные и нематериальные стимулы;
- обеспечение условий труда, при которых сотрудники будут удовлетворены своей работой;
- создание и поддержание корпоративной культуры;
- разработка мероприятий по обучению и развитию сотрудников;
- обеспечение безопасных, здоровых и комфортных условий труда;
- разработка мероприятий по удержанию ценных сотрудников [32, с. 123].

Важность мотивации в управлении персоналом и организацией в целом заключается в следующем:

- мотивированные сотрудники более эффективно выполняют поставленные задачи, что приводит к повышению общей производительности организации;
- мотивация способствует стремлению сотрудников выполнять свою работу более качественно;
- высокий уровень мотивации уменьшает желание сотрудников покинуть организацию;
- эффективная мотивация способствует повышению удовлетворенности сотрудников работой и организацией;
- эффективная мотивация помогает синхронизировать индивидуальные цели сотрудников с целями организации;
- мотивация способствует укреплению командного духа и улучшению взаимодействия между сотрудниками и другое [2, с. 24].

Далее на рисунке 1 перечислены наиболее известные модели управленческой деятельности по мотивации труда персонала.

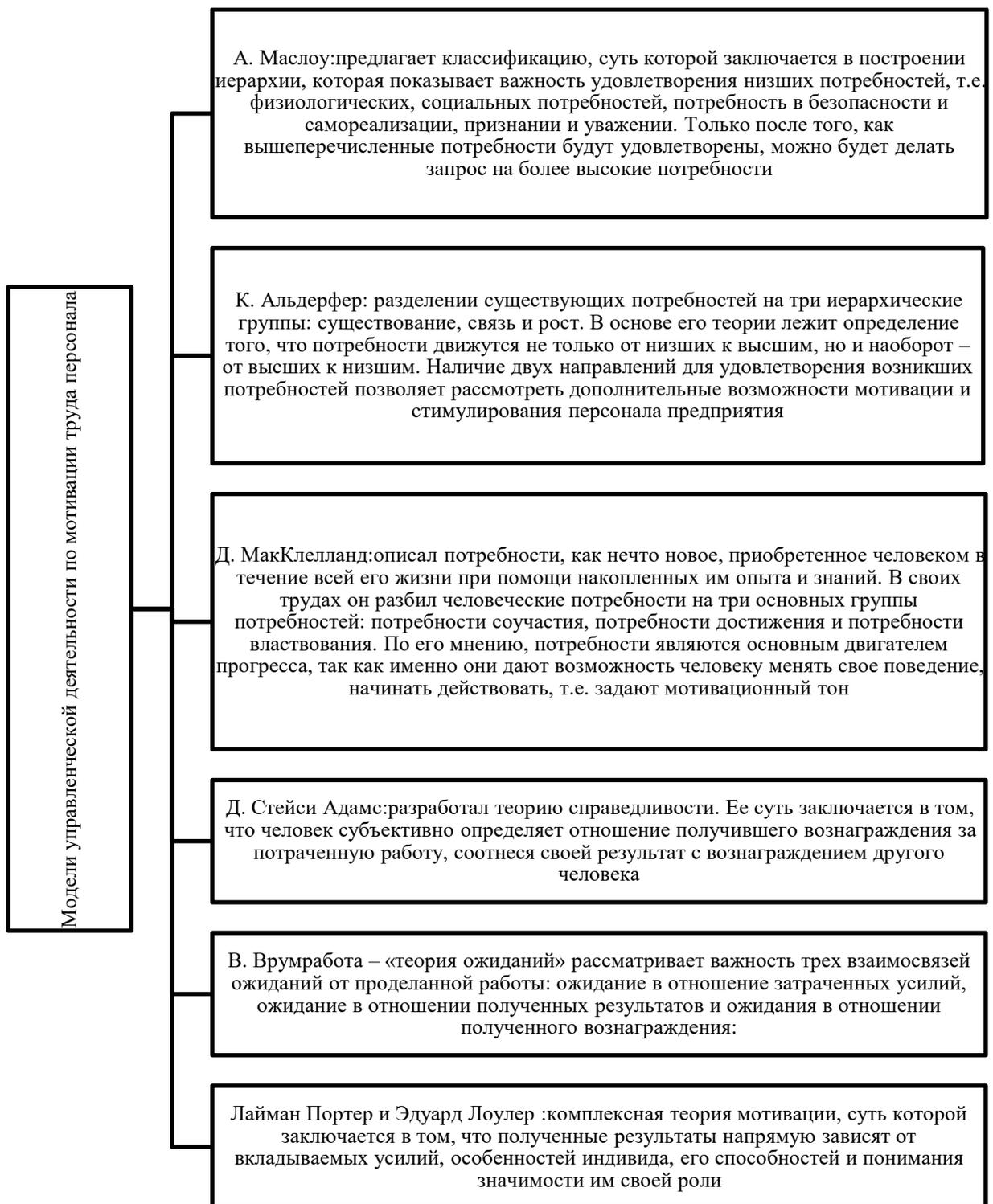


Рисунок 1 – Модели мотивации труда персонала [1, с. 77], [19, с. 107]

Управление мотивацией сотрудников является ключевым аспектом эффективного менеджмента.

«Функциями системы мотивации являются:

- побуждающая функция, побуждает человека к действию, при осознании;
- ориентирующая функция, при множестве альтернатив выбора остановится на наиболее выгодном и с наиболее низкими издержками как наиболее выгодная в данной ситуации;
- смыслообразующая функция, определит смысловую нагрузку при выборе линии поведения;
- мобилизующая функция, само организует все внутри личностные ресурсы, т.е. максимальное использование имеющихся ресурсов» [8, с. 463].

В зависимости от потребностей и особенностей сотрудников, выделяют три основных метода управления мотивацией, перечисленных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Методы управления мотивацией [14, с. 619], [41, с. 56], [44]

Далее перечисленные методы рассмотрены подробнее.

Организационно-административный метод основывается на формальных и административных инструментах, направленных на

поддержание дисциплины и выполнения трудовых обязанностей. К применяемым инструментам данного метода относятся: четкие инструкции и правила работы, стандарты выполнения задач, постоянный мониторинг и оценка производительности сотрудников, система дисциплинарных мер за нарушения и поощрения за достижение высоких результатов. Преимущества данного метода состоят в том, что он обеспечивает порядок и структурированность в организации, снижает вероятность ошибок и недобросовестного выполнения обязанностей. Однако может привести к чрезмерной бюрократии и формализму [3, с.41].

Экономический метод основан на материальном стимулировании сотрудников через различные виды вознаграждений и компенсаций. Основные инструменты данного метода: заработная плата, дополнительные выплаты за выполнение определенных целей или перевыполнение планов, системы бонусов, премий, комиссий, различные льготы и компенсации в виде медицинского страхования, оплаты транспортных расходов, предоставления корпоративного жилья и других благ. К преимуществам метода относится прямое влияние на мотивацию через финансовое вознаграждение, позволяет гибко реагировать на рыночные условия и производительность труда. Однако данный метод может стимулировать исключительно к достижению краткосрочных целей.

Социально-психологический метод направлен на удовлетворение социальных и психологических потребностей сотрудников, создание благоприятной рабочей атмосферы и развитие корпоративной культуры. Инструменты метода: формирование общих ценностей, норм и традиций в коллективе, организация мероприятий, способствующих сплочению коллектива, регулярное проведение встреч и бесед с сотрудниками для обсуждения их потребностей и проблем, публичное признание достижений сотрудников, развитие системы нематериальных наград (грамоты, благодарности), инвестирование в профессиональное и личностное развитие сотрудников. Данный метод способствует созданию устойчивой и

мотивированной команды, повышает лояльность и удовлетворенность сотрудников, но требует значительных временных и организационных ресурсов и может быть трудно измеримым в краткосрочной перспективе [4, с. 33].

Система мотивации персонала – это комплексное сочетание различных методов, стратегий, и мероприятий, направленных на стимулирование и поддержание высокой мотивации сотрудников для достижения целей организации.

К.Э. Якушкина считает, что система мотивации персонала – это «совокупность элементов, обладающих определенной самостоятельностью, при этом находящихся в определенной взаимозависимости, в рамках системы выполняющих свою функцию, направленную на мотивацию персонала с целью повышения производительности труда. Предметом, как одним из свойств объекта, является мотивация сотрудников, которая формируется на основе имеющихся потребностей, мотивов и под влиянием стимулов. Объект и предмет находятся под воздействием субъектов мотивации в организации – руководителей разного уровня и кадровых специалистов, которые применяют различные инструменты и технологии для формирования и повышения мотивации персонала, организуя и реализуя комплекс работ» [42, с. 99].

В настоящее время выделяют следующие основные системы мотивации персонала организации, перечисленные на рисунке 3.

Материальная система мотивации предполагает стимулирование сотрудников через предоставление им материальных вознаграждений в виде денег, бонусов, премий, льгот и других материальных благ. К примеру, оплата труда за выполненную работу или фактически отработанные часы. дополнительные выплаты за достижение целей, превышение планов или особые заслуги.

Также выделяют косвенную и прямую материальную мотивацию. Прямая материальная мотивация представляет собой непосредственное предоставление сотруднику материальных вознаграждений в виде денег или

других ценностей за достижение определенных результатов или выполнение заданных целей.



Рисунок 3 – Системы мотивации персонала организации [27, с. 172], [37, с. 122], [43]

Косвенная материальная мотивация заключается в предоставлении сотруднику не материальных ценностей, но возможностей или условий, которые прямо или косвенно влияют на его материальное положение в организации. «Косвенная материальная мотивация – это внепроизводственная мотивации, которая направлена на создание положительного имиджа предприятия, сплочение коллектива: наличие социального пакета, оплата листов нетрудоспособности, оплата питания, предоставление транспорта, медицинское страхование, дополнительные услуги, например, медицинские, отчисления в пенсионный фонд. Такая система не является обязательной для

предприятия, зависит от его возможностей предприятия и потребностей сотрудников» [30].

Нематериальная система мотивации направлена на стимулирование сотрудников через предоставление им нематериальных вознаграждений, таких как признание, похвала, развитие, уважение, возможности для самореализации и другое. К примеру, публичное признание достижений сотрудников, благодарности от руководства и коллег, предоставление сотрудникам возможностей для повышения квалификации, обучения, развития профессиональных навыков и так далее.

Изучив научную литературу в области мотивации персонала, была сформирована классификация видов мотивации персонала в зависимости от различных критериев. Данная классификация представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация видов мотивации персонала

Критерий классификации	Виды
По направлению воздействия	Внешняя мотивация Внутренняя мотивация
По источникам мотивации	Позитивная мотивация – использование поощрений и стимулов для побуждения сотрудников к действиям. Негативная мотивация – применение санкций и наказаний для предотвращения нежелательных действий.
По характеру воздействия	Прямая мотивация – воздействие непосредственно на поведение и действия сотрудника (премирование за выполненную работу, наказание за нарушение дисциплины). Косвенная мотивация – создание условий, способствующих мотивации (улучшение условий труда, корпоративная культура).
По временной перспективе	Краткосрочная мотивация – направлена на достижение ближайших целей и быстрый отклик (бонусы за выполнение месячных планов, поощрение за оперативное выполнение задачи). Долгосрочная мотивация – ориентирована на длительный период и стратегические цели (карьерный рост, долгосрочные бонусные программы, участие в пенсионных фондах).

Продолжение таблицы 1

Критерий классификации	Виды
По степени осознания	Сознательная мотивация – сотрудник осознает свои потребности и стремится к их удовлетворению через определенные действия. Бессознательная мотивация – внутренние побуждения, которые не всегда осознаются сотрудником, но влияют на его поведение (внутренние ценности, убеждения).
По типу стимулов	Материальные и нематериальные стимулы
По типу потребностей (по Маслоу)	Физиологическая мотивация – удовлетворение базовых потребностей (оплата труда, обеспечение условий труда). Безопасность – стабильность работы, страхование, гарантии. Социальная мотивация – удовлетворение потребностей в общении, признании, принадлежности к группе. Эгоистическая мотивация – удовлетворение потребностей в самоуважении, статусе, достижениях. Самоактуализация – стремление к личному и профессиональному росту, реализации потенциала.

Сформированная в таблице 1 классификация мотивации персонала позволяет комплексно подходить к формированию системы мотивации персонала, учитывая различные аспекты и факторы, влияющие на поведение и эффективность сотрудников.

При разработке действенного механизма мотивации труда руководителям предприятий необходимо учитывать опыт зарубежных стран, для этого необходимо изучить особенности различных систем и моделей мотивации труда.

На рисунке 4 представлены основные модели стимулирования мотивации различных стран мира.

Используя вышеуказанные модели мотивации, руководители предприятий и специалисты по управлению персоналом имеют возможность разработать собственный механизм мотивации персонала, который будет учитывать особенности деятельности данного предприятия.

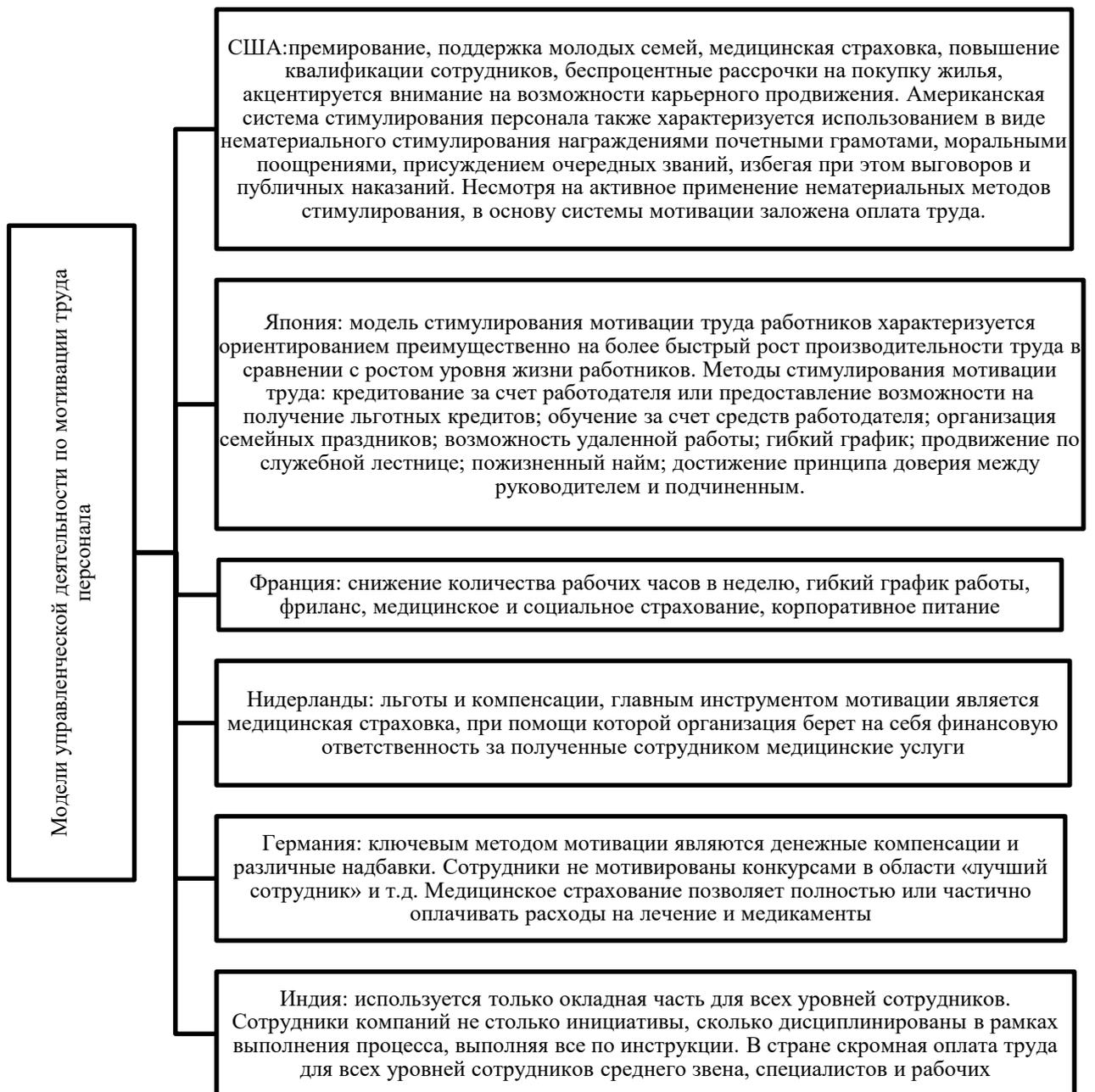


Рисунок 4 – Модели стимулирования мотивации зарубежных стран [17, с. 92]

«Организация системы мотивации в компании, которая характеризуется высокой степенью эффективности и результативности, способствует повышению производительности труда сотрудников, достижению плановых показателей деятельности как всего предприятия, так и его функциональных отделов, и подразделений. Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают коллектив организации к деятельности с целью

удовлетворения собственных потребностей и для достижения общей цели организации. При этом необходимо учитывать, что признание достижений и поощрение работников представляет собой сложный процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения» [10, с. 247].

Формирование системы мотивации обычно включает следующие этапы, перечисленные на рисунке 5.

На первом этапе формирования системы мотивации в организации осуществляется исследование текущей ситуации в организации, уровня мотивации сотрудников, их потребностей, проблем в системе мотивации. Также здесь происходит определение целей и задач системы мотивации.

На следующем этапе осуществляется определение мотивационных факторов, идентификация ключевых факторов, влияющих на мотивацию сотрудников (материальные, нематериальные, профессиональные и другие).

Далее происходит разработка конкретных мотивационных программ, направленных на стимулирование сотрудников, где учитываются индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников.

Далее идет этап внедрения и адаптации разработанных мотивационных программ и инструментов в организации и оценка эффективности различных мероприятий.

Эффективность системы мотивации может быть оценена с помощью таких показателей как:

- производительность труда;
- рентабельность труда;
- уровень удовлетворенности сотрудников;
- уровень вовлеченности сотрудников;
- уровень текучести персонала;
- качество работы и сервиса и другое.



Рисунок 5 – Этапы формирования системы мотивации персонала организации [13, с. 156], [38]

Наиболее универсальными показателями являются показатель производительности труда и уровень текучести персонала.

Показатель производительности труда отражает объем и качество работы, выполняемой сотрудниками за определенный период времени, его можно найти по формуле 1.

$$B = \frac{\text{Реализация товаров и услуг за период}}{\text{Количество сотрудников}}, \quad (1)$$

Уровень текучести персонала отражает долю сотрудников, покидающих организацию за определенный период времени, показатель позволяет оценить степень стабильности и устойчивости кадрового состава, а также

эффективность стратегии удержания персонала. Уровень текучести персонала (Кт) рассчитывается по формуле (2):

$$K_T = \frac{\text{Численность уволившихся работников предприятия}}{\text{Среднесписочная численность работников предприятия}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

С целью повышения и удержания мотивации на должном уровне необходимым является формирование целостной системы стимулов, которая не будет сводиться только к повышению заработной платы или материальных компенсаций, а будет включать возможность продвижения по службе, переобучение или повышение квалификации, будет обеспечивать комплекс социальных гарантий [34, с. 109].

Совершенствование системы мотивации персонала – это процесс непрерывного анализа, оценки и улучшения методов и инструментов, используемых для стимулирования сотрудников к эффективной и продуктивной работе. Целью совершенствования системы мотивации является создание более эффективных и справедливых условий, способствующих удовлетворению потребностей персонала и достижению стратегических целей организации.

К современным способам совершенствования системы мотивации персонала относятся:

- использование гибких систем оплаты труда, таких как системы комиссионных и премиальных вознаграждений;
- предоставление дополнительных льгот и бонусов сотрудникам за выполнение определенных задач или достижение целей (например, корпоративные путевки, подарки, скидки на товары и услуги);
- организация программ корпоративного благосостояния, включающих медицинское страхование, фитнес-абонементы, питание и другое;

- предоставление сотрудникам возможностей для профессионального и личностного развития через обучающие программы, семинары, тренинги и мастер-классы;
- предоставление гибких графиков работы, возможности удаленной работы, различных форм совмещения работы и отдыха (например, гибкий рабочий день, частичная занятость);
- организация благоприятной рабочей атмосферы, включающей современные офисы, удобные рабочие места, зоны для отдыха и другое;
- разработка программы управления балансом работы и личной жизни для поддержки сотрудников в поддержании гармонии между работой и личными интересами [31, с. 728].

По мнению З.Н. Шильниковой «предприятия, нацеленные на стратегическую перспективу, должны внедрять в практику постоянно действующую систему мотивационного аудита – комплекс мер по контролю, анализу и оценке системы мотивации персонала с целью выявления проблем и их эффективного решения. Мотивационный аудит отличается от обычной диагностики мотивации работников своей направленностью на оценку соответствия различных аспектов работы предприятия в области мотивации. Процедура проведения мотивационного аудита включает последовательность следующих действий:

- уточнение стратегических и тактических целей организации, диагностика потребностей и мотивов различных категорий персонала;
- определение эффекта от использования отрицательных и положительных стимулов, сопоставление эффекта от управления мотивацией с затратами на ее реализацию;
- разработка рекомендаций или программы изменений в действующей системе стимулирования.

Внедрение мотивационного аудита в практику работы приведет к значимым социальным и экономическим эффектам, что будет способствовать повышению результативности организации по основным оценочным параметрам» [40, с.109].

В заключении пункта можно сделать вывод, что формирование и поддержание эффективной системы мотивации, способствует достижению целей организации и удовлетворению потребностей сотрудников.

1.2 Особенности мотивации труда персонала государственных (муниципальных) органов управления

Формирование, управление и совершенствование кадровой политики в государственных учреждениях Российской Федерации заключается в достижении интересов по таким направлениям как развитие гражданского общества, формирование ценностей равенства и демократии, удовлетворение интересов и потребностей общества, а также обеспечение социально-экономического роста страны.

Ключевой проблемой управления персоналом в органах государственного и муниципального управления Российской Федерации является формирование системы мотивации труда.

Согласно ст. 10 Федерального закона от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», существуют следующие виды государственных служащих:

- «федеральный государственный служащий – гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счёт средств федерального бюджета, бюджета федеральной территории;
- государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации – гражданин, осуществляющий профессиональную

служебную деятельность на должности государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации и получающий денежное содержание (вознаграждение) за счёт средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации» [36].

Мотивация гражданских служащих – это стимулирование гражданских служащих к эффективному, результативному и добросовестному исполнению ими своих должностных обязанностей.

Основная цель мотивации труда персонала государственных и муниципальных органов управления заключается в обеспечении эффективности и качества предоставляемых государственных услуг и решении задач общественного значения.

По мнению авторов Н.В. Коретникова, Т.Н. Субботиной, «главная цель процесса стимулирования персонала состоит в необходимости получения максимального эффекта от использования имеющихся трудовых ресурсов, за счёт чего повышается производительность труда и, как следствие, – эффективность деятельности организации» [16, с. 82].

Мотивация труда персонала в государственных и муниципальных органах управления имеет свои особенности. Работа в государственных и муниципальных органах направлена на обслуживание общества и обеспечение его потребностей, что для некоторых сотрудников может быть источником внутренней мотивации. В отличие от коммерческого сектора, государственные и муниципальные органы управления обычно предлагают более стабильную и предсказуемую мотивацию, что может быть важным фактором для некоторых сотрудников. В государственных органах существуют различные ограничения в системах стимулирования, таких как премии или бонусы, из-за бюджетных или нормативных ограничений. Бюрократическая природа государственных органов управления может создавать ощущение ограничения влияния для некоторых сотрудников, что негативно сказывается на их мотивации. В некоторых случаях карьерный рост и профессиональное развитие в государственных органах могут быть более ограниченными по сравнению с

коммерческими организациями. Наконец, в государственных и муниципальных органах управления часто важным фактором мотивации выступают социальные связи и отношения в коллективе [20, с. 56].

Особенности мотивации государственных служащих также раскрывает теория «мотивация общественного служения» (Public service motivation, PSM) Дж. Перри и Л. Вайс. Авторы определили факторы, которые привлекают людей в работе на государственной службе: стремление участвовать в выработке государственной политики; приверженность общественным интересам и государственному долгу; самопожертвование и сострадание. Государственный служащий с высоким уровнем PSM будет «лучше работать на должности, позволяющей ему реализовать свои просоциальные мотивации» [11, с. 216].

Структура мотивов трудового поведения государственного служащего формируется из трех базовых элементов:

- «осознание государственным служащим своей потребности, удовлетворение которой возможно только в процессе служебной деятельности;
- формирование представлений о вознаграждении за свой труд;
- выбор государственным служащим приемлемого варианта служебного поведения для удовлетворения своей потребности в процессе труда» [6].

Стимулирование труда персонала органа государственной власти и управления – это комплекс мероприятий, касающихся создания комфортных условий труда, способствующих госслужащему более эффективно и производительно выполнять свои должностные обязанности.

Результат стимулирования труда персонала государственной службы зависит от ряда внутренних и внешних факторов, перечисленных на рисунке 6.



Рисунок 6 – Внутренние и внешние факторы мотивации государственных и муниципальных служащих [39], [45, с. 502], [46, с. 762]

Эффективная система мотивации и стимулирования труда государственных служащих должна обеспечивать соблюдение баланса внешних и внутренних факторов [6].

В последнее десятилетие Министерством труда и социальной защиты населения России была проделана большая работа по методическому обеспечению деятельности кадровых и других типовых подразделений государственной гражданской службы. В частности, в 2019 г. в Методике нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее — Методика) представлены типовые «мероприятия нефинансового характера, которые могут быть реализованы в рамках применения кадровых технологий» [18]. «Базовая теория, на основе которой разработана Методика, — это двухфакторная теория мотивации

Герцберга, который делит мотивы на две группы: гигиенические и мотивирующие. Методика уделяет внимание формированию как гигиенических факторов, таких как комфортные условия работы, правильное освещение, отопление, столовые, оформление интерьера, недопустимость системных переработок, благоприятный психологический климат, так и мотивирующих, связанных с характером деятельности: успех, содержание деятельности, профессиональный и карьерный рост и другое» [19, с. 108].

По мнению Н. В. Коретникова, Т. Н. Субботина, «разработка системы стимулирования мотивации государственных и муниципальных служащих – это трудоемкий и сложный процесс. Такая система призвана, с одной стороны, – удовлетворять потребности сотрудников, с другой – быть выгодной для организаций и бюджетных учреждений с точки зрения оптимизации расходов на человеческие ресурсы» [16, с. 82].

Эффективная работа государственных и муниципальных органов управления требует достижения определенных стратегических целей, таких как обеспечение безопасности, развитие социальной инфраструктуры, поддержка экономического роста и другие.

К основным методам мотивации государственных и муниципальных органов управления относятся:

- материальная мотивация, включающая в себя системы премирования, надбавок за выслугу лет, бонусов за достижение целей и другое;
- нематериальная мотивация, выраженная в создании благоприятной рабочей атмосферы, организация корпоративных мероприятий, программ развития персонала, повышение статуса сотрудников и другое;
- предоставление различных бонусов в виде медицинской страховки, фитнес-программ, отпусков и других мероприятий, способствующих сохранению здоровья и улучшению благополучия сотрудников;

- поощрение инноваций и инициативности, вознаграждение за предложения, которые приводят к существенным улучшениям в работе организации.

Схематически классификацию методов мотивации труда в государственном и муниципальном управлении и основные инструменты можно изобразить в графическом виде на рисунке 7.



Рисунок 7 – Методы и инструменты создания системы мотивации в государственном и муниципальном управлении [12, с. 93], [26, с. 711], [47, с. 137]

Ст. 50. Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» оплату труда гражданского служащего определяет «в виде денежного содержания, являющегося основным средством его материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности гражданской службы. Денежное содержание гражданского служащего состоит из месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы и месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы, или классным чином юстиции, или дипломатическим рангом, которые составляют оклад месячного денежного содержания гражданского служащего а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат (далее - дополнительные выплаты). Размеры должностных окладов и окладов за классный чин государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации устанавливаются в соответствии с нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации» [36].

К дополнительным выплатам относятся:

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе в размерах от 10 до 30% в зависимости от срока выслуги;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы в размере до 200 процентов этого оклада;
- ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в размерах и порядке, определяемых законодательством Российской Федерации;
- премии, в том числе за выполнение особо важных и сложных заданий, порядок выплаты которых определяется представителем нанимателя с учетом обеспечения задач и функций государственного органа, исполнения должностного регламента (максимальный размер не ограничивается);

- ежемесячное денежное поощрение;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь, выплачиваемые за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих.

В ст. 52 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» говорится о том, что в целях обеспечения правовой и социальной защищенности гражданских служащих и повышения их мотивации, законодательство гарантирует им ряд прав и льгот:

- равные условия оплаты труда и оценку эффективности служебной деятельности на аналогичных должностях;
- право на своевременное и полное получение денежного содержания;
- создание условий для исполнения должностных обязанностей в соответствии с должностным регламентом;
- обеспечение отдыха через установление нормальной продолжительности служебного времени, выходных дней и оплачиваемых отпусков;
- медицинское страхование для служащих и их семей, включая страхование после выхода на пенсию;
- обязательное государственное социальное страхование на случай утраты трудоспособности или заболевания;
- выплаты по обязательному государственному страхованию;
- возмещение расходов на служебные командировки;
- возмещение расходов при переезде в другую местность по служебной необходимости;
- защита от насилия и угроз в связи с исполнением должностных обязанностей;
- государственное пенсионное обеспечение [36].

Данные меры направлены на создание стабильных и справедливых условий труда для гражданских служащих, что способствует их мотивации и повышению эффективности работы. При этом к гарантиям, относящимся к категории базовых, имеют доступ все госслужащие, а к дополнительным – только служащие с определенным стажем работы.

Для поощрения и награждения гражданских служащих за безупречную и эффективную службу применяются следующие виды поощрений:

- объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения;
- награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или вручением ценного подарка;
- применение иных видов поощрений и наградений государственного органа;
- выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;
- поощрение со стороны Правительства Российской Федерации;
- поощрение со стороны Президента Российской Федерации;
- награждение государственными наградами Российской Федерации [30].

Данные меры направлены на признание заслуг и стимулирование высокопрофессиональной работы гражданских служащих, способствуя повышению их мотивации и эффективности труда.

Согласно ст. 46 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О государственной гражданской службе Российской Федерации», гражданским служащим предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 30 календарных дней. Также предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет продолжительностью:

- при стаже гражданской службы от 1 года до 5 лет - 1 календарный день;

- при стаже гражданской службы от 5 до 10 лет - 5 календарных дней;
- при стаже гражданской службы от 10 до 15 лет - 7 календарных дней;
- при стаже гражданской службы 15 лет и более - 10 календарных дней [36].

Сложность процесса управления системой мотивации государственных служащих заключается в следующих аспектах:

- на эффективность данного процесса влияет низкое денежное довольствие данной категории работников;
- отсутствует корреляция между вознаграждением и фактическими итогами трудовой деятельности и уровнем инфляции и прожиточного минимума в регионе.

По мнению авторов Э.Р. Дильманбетовой., В.А. Романова «экономическое влияние на мотивацию государственных гражданских служащих усложняется за счет различия в суммах денежного довольствия служащих в органах исполнительной власти и местного самоуправления в субъектах Российской Федерации. Отдельно необходимо рассмотреть стимулирующее влияние на работу государственных гражданских служащих социального пакета» [6].

В данный момент, «российские бюджетные учреждения и органы власти не проводят эффективную политику управления мотивацией государственных и муниципальных служащих из-за таких проблем, как:

- «высокая текучесть кадров;
- низкий уровень профессионализма человеческих ресурсов в управлении персоналом;
- применение диктатуры и авторитарной системы управления со стороны руководителей по отношению к своим сотрудникам;
- низкая эффективность мотивационной системы, в том числе, высокая дифференциация оплаты труда и отсутствие нематериальных стимулов;

- низкий уровень автоматизации процессов HR-отдела в бюджетных учреждениях и организациях» [16, с. 84].

С целью повышения эффективности системы управления человеческим капиталом в системе государственного и муниципального управления необходимо совершенствование мотивационной политики. К таким мероприятиям можно отнести:

- получение информации государственными служащими по поводу возможностей для их карьерного роста;
- использование персонализированного подхода к должностному продвижению;
- распространение федеральных конкурсов, наградой за победу в которых является трудоустройство в высших органах государственной власти, в команды наиболее эффективных государственных служащих;
- формирование кадрового потенциала органов государственной службы на системной основе и повышение их лояльности государству;
- целевое обеспечение данной сферы всеми необходимыми ресурсами, включая кадровые, финансовые, информационно-технические и другое;
- стабильное и справедливое финансовое вознаграждение;
- обеспечение нормальной продолжительности служебного времени и права на отдых [12, с. 93].

В заключении первой главы исследования можно сделать вывод, что мотивация персонала – это система мер, направленных на побуждение сотрудников к активной и результативной деятельности через удовлетворение их потребностей и применение различных стимулов, что в конечном итоге способствует достижению целей организации.

Одна из основных целей мотивации заключается в создании условий и применения инструментов, способствующих побуждению сотрудников к высокоэффективной, качественной и результативной работе, что в свою очередь обеспечивает достижение стратегических и оперативных целей организации. Сформированная в исследовании классификация мотивации персонала позволяет комплексно подходить к формированию системы мотивации персонала, учитывая различные аспекты и факторы, влияющие на поведение и эффективность сотрудников.

Основная цель мотивации труда персонала государственных и муниципальных органов управления заключается в обеспечении эффективности и качества предоставляемых государственных услуг и решении задач общественного значения. Мотивация труда персонала в государственных и муниципальных органах управления имеет свои особенности, а также сложности в ее эффективной реализации, что необходимо учитывать при разработке системы мотивации государственных и муниципальных органов управления.

Глава 2 Анализ и оценка системы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления

2.1 Характеристика деятельности Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара

Департамент опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара является органом местного самоуправления, который осуществляет функции по социальной поддержке и помощи населению. Департамент оказывает помощь гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию, малоимущим и многодетным семьям, а также инвалидам и пенсионерам.

Департамент является правопреемником Департамента социальной поддержки и защиты населения Администрации городского округа Самара.

Основная цель деятельности Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки - обеспечение социальной защищенности и улучшение качества жизни наиболее уязвимых категорий граждан, создание условий для полноценного развития и воспитания детей в семьях, профилактика социального сиротства, а также оказание помощи в реабилитации и социальной интеграции инвалидов и других лиц, нуждающихся в поддержке [28].

Основные задачи Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара перечислены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Основные задачи Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара

Организационная структура Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Организационная структура Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки

Руководитель департамента возглавляет департамент, осуществляет общее руководство и контроль за деятельностью.

Управление бухгалтерского учета и бюджетного планирования осуществляет организацию и ведение бухгалтерского учета всех финансово-хозяйственных операций департамента, формирование бухгалтерской отчетности в соответствии с законодательством, бюджетное планирование, разработку и обоснование бюджетных заявок, планирование бюджетных расходов в рамках утвержденных лимитов, осуществление внутреннего финансового контроля за деятельностью департамента, проведение финансового анализа и мониторинга эффективности использования бюджетных средств.

Управление по правовым и жилищным вопросам осуществляет юридическую поддержку и консультирование сотрудников Департамента по правовым вопросам, подготовку проектов нормативно-правовых актов, договоров, соглашений и других юридических документов, организацию и контроль за предоставлением жилья социально незащищенным категориям граждан (детям-сиротам, многодетным семьям и др.), рассмотрение жалоб и обращений граждан по правовым и жилищным вопросам и другое.

Управление предоставления мер социальной поддержки осуществляют прием документов и назначение различных видов социальных выплат и пособий (единовременные, ежемесячные и другие выплаты), проверку правильности и полноты представленных документов, обеспечение своевременного и полного осуществления социальных выплат и компенсаций, ведение учета и контроль за правильностью использования средств социальной поддержки, определение категорий граждан, имеющих право на социальную поддержку и другое.

Основные направления работы Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара включают назначение и выплату социальных пособий и компенсаций, деятельность по опеке и попечительству, профилактику социального сиротства, организацию детского отдыха и профилактических мероприятий, а также взаимодействие с общественными организациями и органами власти. Департамент также

активно работает с обращениями граждан, предоставляет консультации и информационную поддержку, разрабатывает и реализует программы социальной поддержки. В целом, департамент играет ключевую роль в обеспечении социальной защиты и улучшении качества жизни жителей Самары, особенно тех, кто находится в трудной жизненной ситуации.

К основным полномочиям Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара относятся:

- назначение (отказ в назначении) единовременного пособия при передаче ребенка на воспитание в семью;
- осуществление деятельности по опеке и попечительству;
- реализация мероприятий по профилактике социального сиротства среди несовершеннолетних в Самаре;
- проведение анализа и обобщение сведений о предоставленных социальных выплатах ежемесячно на содержание детей и единовременно при устройстве их в замещающие семьи, вознаграждениях приемным родителям или патронатным воспитателям детей, а также единовременной социальной выплате на ремонт жилого помещения детям-сиротам или детям, оставшихся без попечения родителей;
- информационное взаимодействие с населением через СМИ по вопросам социальной поддержки населения в сфере семьи, материнства и детства;
- создание информационной базы данных на получателей социальных выплат на содержание детей, переданных под опеку (попечительство);
- работа с обращениями граждан и организаций по вопросам, связанным с реализацией переданных государственных полномочий;

- организация приема документов, назначения (отказа в назначении), выплаты и перерасчета социальных выплат, компенсаций и материальной помощи отдельным категориям граждан;
- разработка проектов муниципальных программ и ведомственных целевых программ Самары и организация мероприятий по их реализации;
- оказание информационно-консультационных услуг гражданам, проживающим на территории Самары, по вопросам предоставления дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи и другое.

Департамент поддерживает ряд социальных программ, финансируемых из городского бюджета. Средства направляются на реализацию проектов по поддержке семей, защите прав детей и помощи социально уязвимым слоям населения.

Департамент опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара является исполнителем четырех муниципальных и одной ведомственной программы:

- Муниципальная программа г. о. Самара «Социальная поддержка инвалидов, ветеранов и граждан пожилого возраста, а также поддержка общественных организаций инвалидов и ветеранов» на 2023 - 2027 гг. (Постановление от 08 ноября 2022 г. № 959);
- Муниципальная программа г. о. Самара «Самара – детям: мы разные – мы равные» на 2023-2027 гг. (Постановление от 20 октября 2022 г. № 886);
- Муниципальная программа г. о. Самара «Сохранение и укрепление общественного здоровья на территории г. о. Самара» на 2020-2024 годы (Постановление от 19 декабря 2019 г. № 1001);

- Муниципальная программа г. о. Самара «Молодой семье - доступное жилье» на 2021-2025 гг. (Постановление от 16 сентября 2020 г. № 745);
- Муниципальная программа городского округа Самара «Самара социальная» на 2024 - 2028 гг. (Постановление от 27 декабря 2023 г. № 1454).

Финансирование деятельности департамента осуществляется за счёт средств, поступающих из бюджета Самарской области в виде субвенций для реализации отдельных государственных полномочий, и средств бюджета г. о. Самара. Динамика бюджета Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Динамика бюджета Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара за 2021-2023 гг.

Департамент опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара выступал заказчиком в большом количестве государственных контрактов. Динамика реализованных контрактов представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Реализованные контракты Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара за 2021-2023 гг.

Основные направления реализованных контрактов включают предоставление социальных услуг и закупку необходимых материалов.

Динамика расходов на реализацию контрактов представлена на рисунке 12.

На рисунке 12 видно, что было реализовано в 2023 г. государственных контрактов общей суммой 203,17 млн р. Расходы на реализацию контрактов увеличиваются в течение трех лет.



Рисунок 12 – Динамика расходов на реализацию контрактов Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара за 2021-2023 гг.

Департамент для реализации проектов взаимодействует с огромным количеством поставщиков товаров и услуг Самарской области. Структура поставщиков на конец 2023 г. представлена наглядно на рисунке 13.

На рисунке 13 видно, что пять крупнейших поставщиков получили в совокупности 34,9% бюджета департамента (70,5 млн р.). Остальная сумма (132,67 млн рублей) распределена среди 285 мелких поставщиков, что говорит о диверсифицированной закупочной политике.

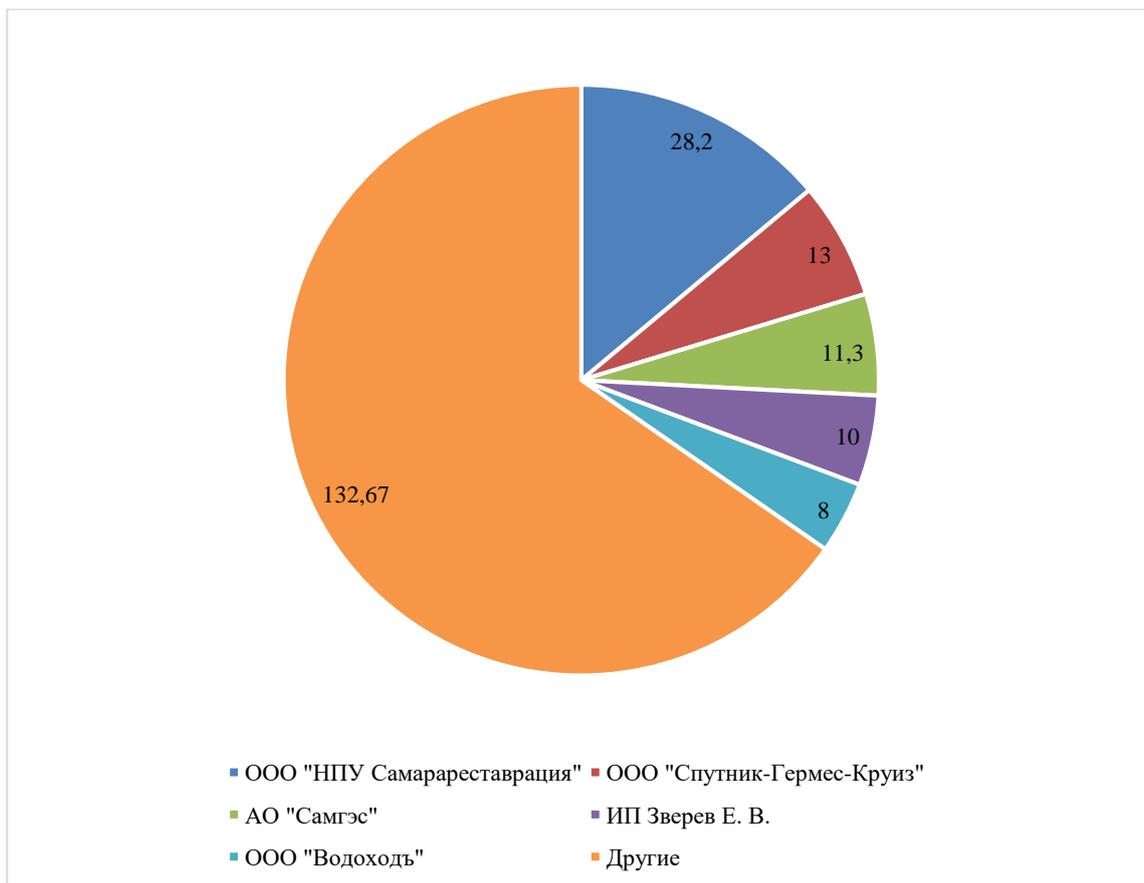


Рисунок 13 – Структура поставщиков Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара на 2023 гг.
%

В заключении пункта можно сделать вывод, что Департамент опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара выполняет широкий спектр функций, направленных на поддержку и защиту наиболее уязвимых категорий граждан.

2.2 Структура персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара и должностные обязанности государственных гражданских служащих

Состав персонала и его численность в государственных органах, таких как Департамент опеки, попечительства и социальной поддержки, утверждается нормативными актами, которые издает руководящий орган.

В 2015 г. по Постановлению № 1214 от 30.10.2015 г. была проведена реорганизации Департамента семьи, опеки и попечительства Администрации г. о. Самара и Департамента социальной поддержки и защиты населения Администрации г. о. Самара в целях оптимизации деятельности отраслевых (функциональных) органов Администрации г. о. Самара путем присоединения Департамента социальной поддержки и защиты населения Администрации г. о. Самара к Департаменту семьи, опеки и попечительства Администрации г. о. Самара с переходом к последнему прав и обязанностей присоединенного юридического лица. Причиной реорганизации оптимизацию системы отраслевых (функциональных) органов Администрации г. о. Самара. Целью реорганизации является повышение качества и эффективности работы отраслевых (функциональных) органов Администрации г. о. Самара.

Также данным постановлением была утверждена штатная численность Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара в составе 159 штатных единиц.

В данном случае штатная численность была закреплена на уровне юридически значимого документа. Изменение численности штатных единиц или их перераспределение должно согласовываться с учредителем (в данном случае Администрацией г. о. Самара).

Согласно Федеральному закону № 25-ФЗ от 2 марта 2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации», граждане Российской Федерации, достигшие 18-летнего возраста, свободно владеющие

государственным языком и соответствующие квалификационным требованиям, имеют право работать на муниципальной службе.

При приеме на работу и в процессе ее выполнения запрещено устанавливать какие-либо привилегии или ограничения, основанные на поле, расовой принадлежности, национальности, социальном статусе, имущественном положении, вероисповедании, убеждениях или других факторах, не связанных с профессиональными качествами сотрудника.

При трудоустройстве на должность в муниципальной службе возможно проведение конкурса, целью которого является проверка уровня профессиональной подготовки кандидатов и их соответствия установленным требованиям. Однако в администрации г. о. Самара конкурс на замещение вакансий в настоящее время не проводится. Граждане, желающие поступить на муниципальную службу, обычно назначаются из кадрового резерва. Такое назначение осуществляется на основании трудового договора в рамках трудового законодательства с учетом особенностей, определенных вышеуказанным федеральным законом. Процедура создания кадрового резерва для заполнения вакансий в администрации Самары регулируется специальным Положением, утвержденным Постановлением администрации от 12 декабря 2011 г. № 1862 [23].

Структура персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара на конец 2023 г. представлена в таблице 2.

Руководитель департамента осуществляет стратегическое руководство, подчиняются ему все структурные подразделения управления работают автономно в своих функциональных зонах.

Таблица 2 – Структура персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара

Управление	Основные функции	Численность персонала	Руководитель / Ответственное лицо
Руководитель департамента	Общее руководство, контроль за деятельностью всех управлений и отделов, координация работы сотрудников, утверждение бюджетных планов и ключевых решений.	1	Руководитель департамента
Управление бухгалтерского учета и бюджетного планирования	Организация и ведение бухгалтерского учета, формирование отчетности, разработка и обоснование бюджетных заявок, финансовый контроль и анализ эффективности использования бюджетных средств.	25	Главный бухгалтер
Управление по правовым и жилищным вопросам	Юридическое сопровождение деятельности департамента, подготовка договоров и нормативно-правовых актов, организация предоставления жилья социально незащищенным гражданам, работа с жалобами.	30	Начальник управления
Управление предоставления мер социальной поддержки	Прием документов, назначение социальных выплат, проверка правильности документов, контроль за использованием средств, определение категорий граждан для предоставления мер поддержки.	103	Начальник управления

В таблице 2 видно, что наибольшая часть персонала – 103 чел. задействовано в Управлении предоставления мер социальной поддержки, что объясняется высокой нагрузкой по обработке заявок и выплат. Управления бухгалтерского учета и правовых вопросов включают меньшее число сотрудников, поскольку их задачи более специализированные.

Визуально структура персонала департамента представлена на рисунке 14.

На рисунке 14 также видно, что большая часть персонала департамента представлена сотрудниками Управления предоставления мер социальной поддержки – 65%.



Рисунок 14 – Структура персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара, %

Далее в таблице 3 рассмотрена подробнее структура персонала данного управления.

Таблица 3 – Структура персонала Управления предоставления мер социальной поддержки

Должность	Количество человек	Основные функции
Начальник управления	1	Руководство управлением, координация работы сотрудников, контроль выполнения задач.
Заместитель начальника управления	2-3	Поддержка начальника, управление отдельными направлениями деятельности, взаимодействие с органами власти.
Специалисты по приему документов	30-35	Прием заявлений от граждан, проверка правильности и полноты предоставленных документов.

Продолжение таблицы 3

Должность	Количество человек	Основные функции
Специалисты по назначению выплат	40-45	Обработка заявлений, расчеты социальных выплат, ведение реестров и баз данных.
Ведущие специалисты	10-15	Методическое сопровождение сотрудников, консультации граждан, анализ данных.
Юрисконсульты	3-5	Консультирование граждан и сотрудников по правовым вопросам, подготовка правовых заключений.
Инспекторы по контролю	5-6	Контроль целевого использования социальных выплат, проведение проверок.
Технические сотрудники	3-4	Ведение делопроизводства, поддержка ИТ-систем, архивирование документов.

В таблице 3 видно, что большая часть сотрудников задействована на первичной обработке документов и назначении выплат, что объясняется объемом обращений от граждан.

Одной из особенностей структуры персонала государственных и муниципальных учреждений является продолжительный стаж работы основной части персонала. Структура персонала департамента по стажу работы представлена наглядно на рисунке 15.

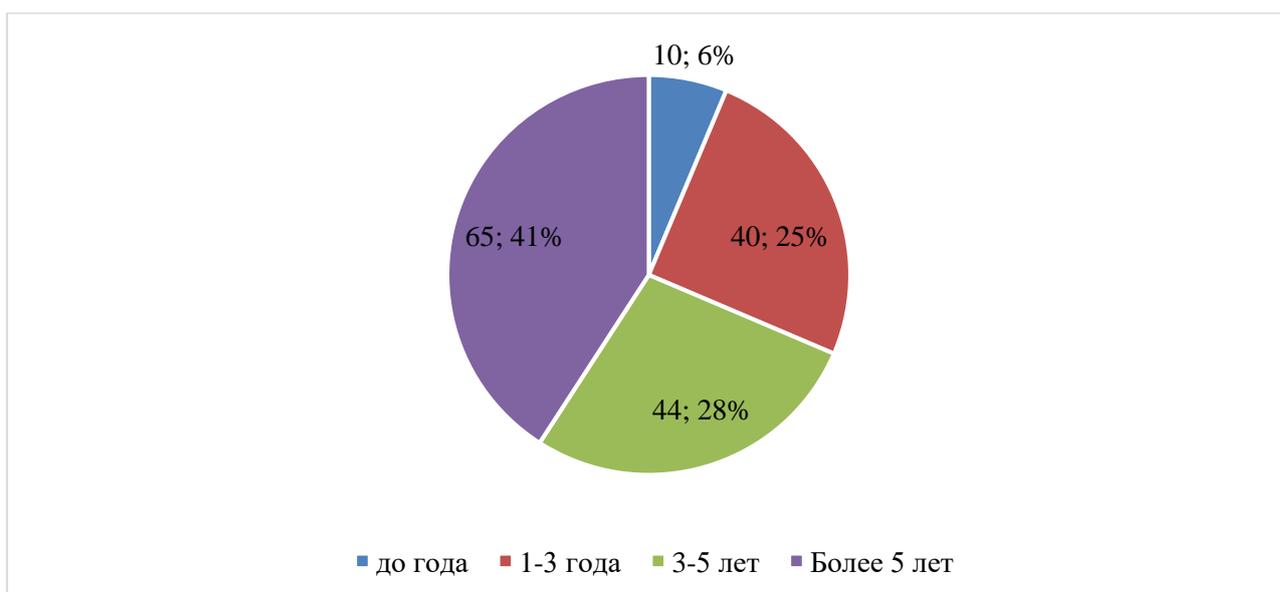


Рисунок 15 – Структура персонала по продолжительности трудового стажа, %

На рисунке 15 видно, что 41% персонала имеет трудовой стаж более 5 лет, что с одной стороны обеспечивает стабильность, высокий уровень профессионализма и возможность наставничества для менее опытных сотрудников, с другой же высокая доля сотрудников с длительным стажем может привести к снижению мотивации и усталости.

В то же время одной из особенностей структуры персонала департамента является наличие значительного числа возрастных сотрудников. Структура персонала департамента по возрасту представлена наглядно на рисунке 16.

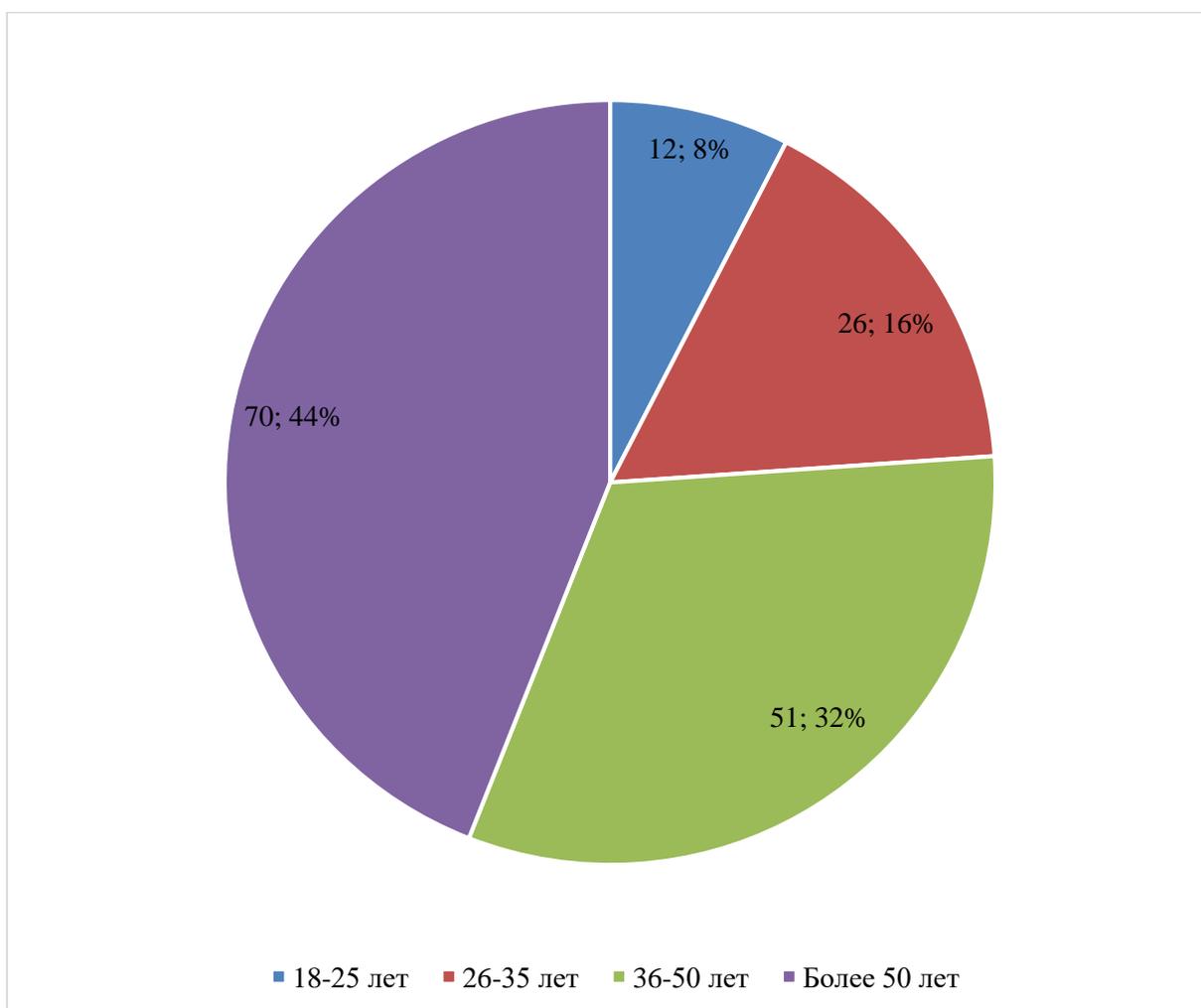


Рисунок 16 – Структура персонала по возрасту, %

На рисунке 16 видна значительная часть персонала возрастом более 36 лет – 76% от всей численности персонала. Доля сотрудников старше 50 лет составляет 44%. Хотя их опыт и профессионализм являются важным ресурсом, этот фактор создает определенные сложности в организации работы. Во-первых, возрастные сотрудники могут быть менее восприимчивы к новым технологиям и современным методам работы, что может замедлять внедрение инноваций и адаптацию департамента к изменениям. Во-вторых, такой коллектив часто характеризуется более консервативным подходом к выполнению задач, что может снижать динамику рабочих процессов.

Кроме того, наличие возрастных сотрудников может негативно сказываться на мотивации молодых специалистов. Молодые сотрудники, стремящиеся к быстрому карьерному росту и внедрению новых идей, могут сталкиваться с сопротивлением со стороны старших коллег, которые привыкли работать в определенных рамках.

Также в департаменте наблюдается ограниченная ротация кадров на руководящих должностях, что приводит к отсутствию новых возможностей для амбициозных работников и усиливает демотивацию. Увеличение срока службы до выхода на пенсию ведет к доминированию возрастных сотрудников в структуре муниципальной службы, снижает приток молодежи, замедляет карьерный рост и ухудшает общий уровень мотивации. Данные факторы создают диспропорции в кадровом составе и требуют пересмотра подходов к стимулированию как старших, так и молодых специалистов.

Далее рассмотрены основные должностные обязанности государственных гражданских служащих в Российской Федерации, в том числе и персонала департамента.

Стоит упомянуть, что должностные обязанности государственных гражданских служащих в Российской Федерации регулируются различными нормативно-правовыми актами, основными из которых являются:

- Конституция Российской Федерации, которая определяет основы государственной службы как части системы государственного управления (ст. 71) и гарантирует равный доступ граждан к государственной службе [15];
- Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», который устанавливает правовые основы, принципы и порядок прохождения государственной службы, регулирует права, обязанности и ограничения для гражданских служащих, вводит классификацию должностей и квалификационные требования [36];
- Трудовой кодекс Российской Федерации - применяется к регулированию трудовых отношений государственных служащих в части, не урегулированной специальными законами [33];
- законы субъектов Российской Федерации, регулирующие особенности прохождения государственной гражданской службы на уровне регионов;
- внутренние регламенты и должностные инструкции, которые утверждаются в конкретных органах власти и устанавливают перечень должностных обязанностей, а также порядок выполнения служебных задач для каждой должности и другие нормативно-правовые акты.

К основным общим должностным обязанностям сотрудников Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара. в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» относится:

- придерживаться Конституции РФ, федеральных законов и нормативных актов, обеспечивая их исполнение;

- исполнение должностных обязанностей строго в рамках должностного регламента;
- выполнение поручений руководства в рамках их полномочий;
- при выполнении задач служащий должен соблюдать законные интересы и права всех сторон;
- соблюдение служебного распорядка;
- совершенствовать свои знания и навыки, обеспечивая необходимый уровень компетентности;
- сохранение конфиденциальности, запрещено разглашать государственные тайны, а также сведения о частной жизни граждан, их здоровье, чести и достоинстве;
- бережное отношение к государственному имуществу, предоставленному для выполнения служебных обязанностей, должно использоваться рационально и бережно.
- предоставление сведений о доходах и семье;
- в случае изменения гражданства или получения вида на жительство за рубежом, сотрудник должен информировать об этом работодателя;
- выполнять установленные законом требования к поведению и избегать нарушений;
- при наличии личной заинтересованности, способной привести к конфликту, сотрудник должен сообщить об этом нанимателю и принять меры для предотвращения;
- информирование об изменении сведений;
- при выполнении обязанностей служащий обязан предоставлять информацию о стоимости в соответствии с законодательными требованиями [36].

В таблице 4 перечислены основные должностные обязанности некоторых групп персонала в управлении предоставления мер социальной поддержки.

Таблица 4 – Основные должностные обязанности некоторых групп персонала в управлении предоставления мер социальной поддержки

Должность	Обязанности
Специалисты по приему документов	<ul style="list-style-type: none"> – Прием и регистрация заявлений граждан на получение социальных выплат и других видов социальной помощи. – Проверка правильности заполнения документов, соответствие заявленных данных требованиям законодательства. – Объяснение гражданам порядка подачи документов, разъяснение условий получения пособий. – Направление документов в соответствующие подразделения для дальнейшего рассмотрения и принятия решения. – Ведение учетной документации и электронных баз данных заявлений.
Специалисты по назначению выплат	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка правомерности назначения социальных выплат на основе представленных документов. – Принятие решений о назначении или отказе в выплатах, установление их размера. – Подготовка расчетов по размеру социальных выплат, ведение и обновление реестров получателей. – Осуществление взаимодействия с другими ведомствами и государственными органами для проверки данных и подтверждения правомерности выплат. – Ведение отчетности и документации, контроль за сроками назначения и выплат.
Ведущие специалисты	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка методических рекомендаций и стандартов по работе с заявителями и назначению выплат. – Проведение обучающих тренингов для сотрудников управления. – Осуществление контроля за качеством работы специалистов, обеспечение соблюдения нормативных актов и законодательства. – Анализ и улучшение рабочих процессов внутри управления, выявление слабых мест и предложение решений для их оптимизации. – Консультирование граждан по сложным вопросам, требующим углубленных знаний законодательства.

Перечисленные в таблице 4 группы должностей играют ключевую роль в оперативном и эффективном предоставлении мер социальной поддержки, гарантируя точность и своевременность в обслуживании граждан.

В заключении пункта сделан вывод, что состав коллектива при неправильном подходе к управлению и мотивации может стать

сдерживающим фактором для развития как сотрудников, так и самого департамента.

2.3 Оценка системы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления

Мотивация в государственном управлении обладает рядом специфических черт, обусловленных особенностями структуры, функций и целей государственных и муниципальных органов. Данные особенности связаны с уникальными условиями труда, высокой степенью ответственности и подчинением государственным интересам.

Мотивацию и стимулирование персонала государственных (муниципальных) органов управления, в частности персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара регулируют:

- Конституцией РФ, которая закрепляет равенство граждан перед законом и доступностью государственной службы (ст. 32). Также гарантируются социальные права, включая труд и защиту, что служит основой для разработки системы мотивации. Устанавливает общие принципы равноправия и социальной защищенности сотрудников [15];
- Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» регламентирует материальные стимулы, заработную плату, премии, надбавки за стаж, сложность задач, особые условия труда, определяет систему социальных гарантий, таких как медицинское страхование, пенсионное обеспечение, отпуска, устанавливает порядок применения нематериальных стимулов, включая награждения и поощрения [36];
- Трудовой кодекс Российской Федерации устанавливает общие условия труда, включая оплату, продолжительность рабочего

- времени, гарантии и компенсации, регламентирует премирование за выполнение особых задач и достижение высоких показателей [33];
- Указ Президента РФ от 07.09.2010 № 1099 (ред. от 10.05.2024) «О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации» определяет порядок награждения государственных служащих за особые заслуги, включая вручение орденов, медалей, грамот [34];
 - Федеральный закон «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации» от 15.12.2001 № 166-ФЗ регламентирует пенсионные выплаты для государственных служащих, включая досрочный выход на пенсию в определенных случаях [35];
 - внутренние регламенты и положения департамента, регулирующие порядок премирования, награждения и повышения квалификации.

Мотивационные стимулы персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара имеет следующие особенности, перечисленные на рисунке 17.

Основной мотив для многих работников государственного управления – участие в выполнении социальной миссии. Гражданские служащие зачастую стремятся к реализации общественно значимых задач, таких как защита уязвимых слоев населения или улучшение условий жизни граждан. В отличие от коммерческого сектора, где основным ориентиром является прибыль, в государственном управлении приоритет отдается публичным интересам. Зарплаты государственных служащих, как правило, ниже, чем в частном секторе, что связано с бюджетными ограничениями. Важным фактором является признание профессиональных заслуг, например, награды, грамоты, благодарственные письма. Подобные формы нематериального стимулирования играют ключевую роль в повышении удовлетворенности трудом, особенно в условиях ограниченных финансовых возможностей. Формализация ограничивает гибкость системы стимулирования, что может снижать индивидуальную мотивацию. Гражданские служащие подчиняются

строгим антикоррупционным и этическим нормам, что ограничивает их возможности для извлечения личной выгоды.

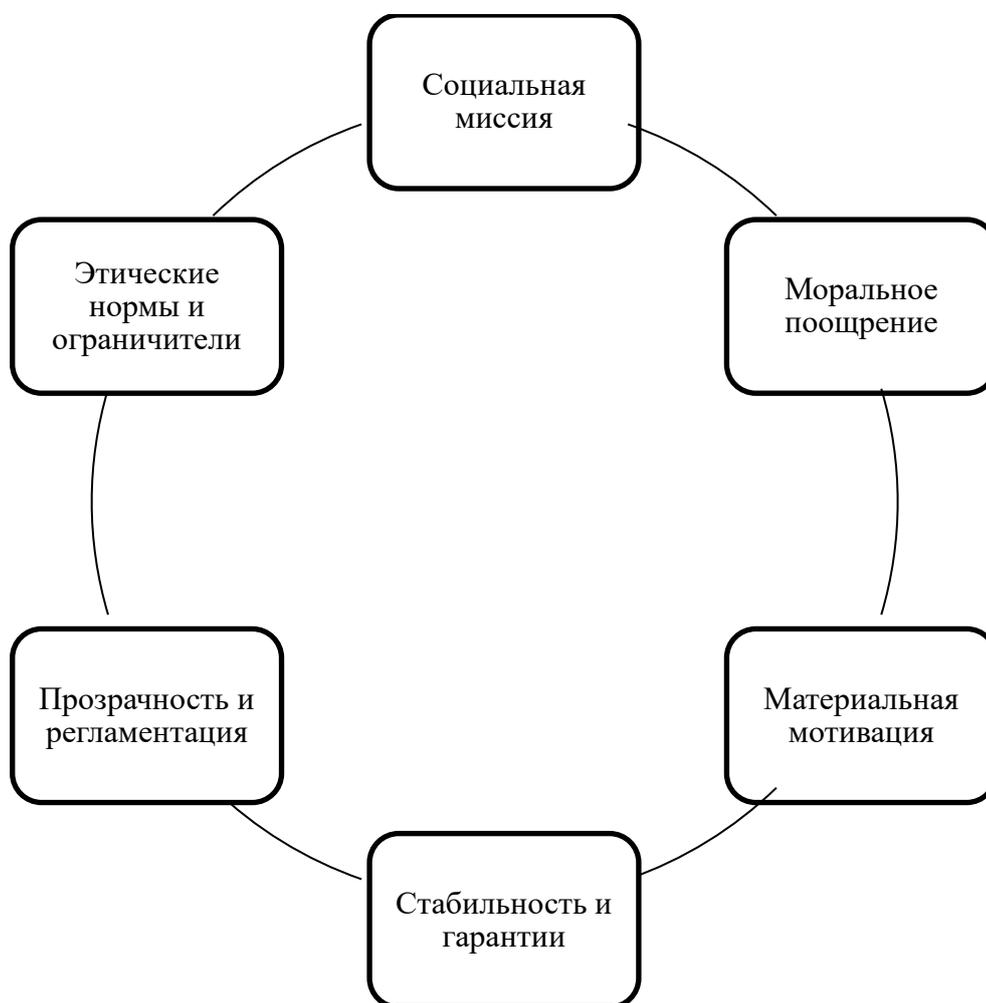


Рисунок 17 – Мотивационные стимулы персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара

Государственная служба привлекает стабильностью трудовых отношений, предсказуемостью зарплаты и социальными гарантиями.

Нормативная база мотивации государственных служащих сочетает материальные (оплата труда, социальные гарантии) и нематериальные (награждения, признание заслуг, возможности развития) стимулы. Однако ее жесткая регламентация ограничивает гибкость системы и может создавать проблемы при адаптации к новым условиям. Развитие законодательства в

области мотивации направлено на баланс интересов служащих и эффективности их работы.

Материальная мотивация государственных служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара основывается на положениях федерального и регионального законодательства, регулирующего порядок оплаты труда, надбавок и премирования. Основным нормативно-правовым актом является Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», который устанавливает базовые принципы формирования денежного содержания государственных служащих [36]. Материальная мотивация государственных служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара наглядно представлена на рисунке 18.



Рисунок 18 – Материальная мотивация государственных служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара

Заработная плата государственного служащего включает должностной оклад, который определяется в зависимости от категории и группы должности, установленной в штатном расписании. К базовому окладу добавляются компенсационные и стимулирующие выплаты. Среди компенсационных

выплат предусмотрены надбавки за особые условия службы, такие как сложность, напряженность, интенсивность труда, а также за работу с секретной информацией, если это предусмотрено должностным регламентом.

Стимулирующие надбавки играют важную роль в материальной мотивации. К ним относятся выплаты за выслугу лет (в зависимости от стажа государственной службы надбавка составляет от 10% до 30% оклада), за высокий уровень профессионального мастерства, за квалификационный разряд и за выполнение особо важных и сложных задач. Эти надбавки призваны поощрять служащих за профессиональные достижения и инициативность в выполнении должностных обязанностей.

Премирование государственных служащих осуществляется в рамках утвержденного положения о премировании. Премии могут быть ежемесячными, ежеквартальными и ежегодными и зависят от результатов служебной деятельности. Основания для выплаты премий включают успешное выполнение плановых задач, достижение ключевых показателей эффективности работы, отсутствие дисциплинарных взысканий и высокий уровень выполнения поручений руководства. Также предусматриваются разовые премии за выполнение уникальных или чрезвычайно сложных заданий.

Кроме того, в рамках региональных программ поддержки государственных служащих могут предоставляться дополнительные социальные гарантии, такие как выплаты к отпуску, материальная помощь в трудной жизненной ситуации или компенсация расходов, связанных с исполнением служебных обязанностей (например, проезд в командировках).

Нематериальная мотивация государственных служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара также является важным элементом системы управления персоналом. Основная цель нематериальной мотивации – повышение уровня удовлетворенности служащих своей деятельностью, укрепление их

приверженности службе и стимулирование к достижению высоких результатов.

Основные элементы нематериальной мотивации Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара перечислены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Материальная мотивация государственных служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара

Одним из ключевых механизмов нематериальной мотивации является предоставление государственных гарантий, связанных с карьерным ростом. В законодательстве предусмотрены четкие требования к квалификационным уровням служащих и прозрачные механизмы продвижения по служебной лестнице. Возможность профессионального роста, участие в конкурсах на более высокие должности, а также перспективы повышения квалификации способствуют формированию у сотрудников долгосрочной мотивации.

В настоящее время проводится конкурс «Лучший муниципальный служащий органов местного самоуправления городского округа Самара» в соответствии с Постановлением Администрации городского округа Самара от 24.12.2021 № 966 «Об утверждении Положения о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий органов местного самоуправления

городского округа Самара» и признании утратившими силу отдельных муниципальных правовых актов городского округа Самара» [24]. «Конкурс проводится в целях повышения престижа работы в органах местного самоуправления г. о. Самара, поощрения муниципальных служащих, достигших высоких результатов в профессиональной деятельности и внесших значительный вклад в развитие органов местного самоуправления г. о. Самара, выявления и тиражирования успешных практик их работы. Основными принципами организации и проведения конкурса являются равные условия для всех муниципальных служащих: открытость, гласность и состязательность. Конкурс проводится ежегодно по итогам года, предшествующего году проведения конкурса, по двум номинациям:

- «Лучший руководитель» – муниципальные служащие, занимающие высшие и главные должности муниципальной службы городского округа Самара;
- «Лучший специалист» – муниципальные служащие, занимающие ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы городского округа Самара» [24].

Победители и призеры конкурса награждаются дипломами «Лучший муниципальный служащий органов местного самоуправления городского округа Самара» и денежным вознаграждением в размере от 15 т. р. до 40 т. р.

Стоит также отметить, что в организации наблюдается низкая ротация кадров, в особенности на руководящих позициях, что снижает мотивацию остального персонала.

Особое значение в мотивации персонала имеет обучение и развитие профессиональных навыков. Законом предусмотрена возможность прохождения повышения квалификации, участия в образовательных программах, семинарах и тренингах за счет бюджета.

Также «Положением о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в Администрации городского округа Самара» и Постановлением Администрации городского округа Самара от

20.08.2013 № 964 определены основные аспекты включения сотрудников в кадровый и управленческий резерв. «Положение о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в Администрации городского округа Самара» определяет порядок формирования, функционирования и использования кадрового резерва для обеспечения эффективной замены должностей муниципальной службы в случае их вакантности. Документ регулирует основные процедуры отбора кандидатов, принципы формирования резерва и организацию работы с резервистами. Согласно Положению, кадровый резерв формируется из граждан, имеющих необходимую квалификацию, опыт работы и соответствующих требованиям к замещаемым должностям. Отбор кандидатов осуществляется на основе открытого конкурса или иных предусмотренных процедур, обеспечивающих прозрачность и объективность выбора. Кандидаты, включенные в резерв, должны соответствовать профессиональным и деловым качествам, установленным для муниципальных служащих [23].

Резерв управленческих кадров г. о. Самара – это сформированная группа перспективных специалистов, имеющих успешный опыт профессиональной деятельности, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, прошедших отбор и целевую подготовку, способных в настоящий момент или после определенной подготовки занимать соответствующие управленческие должности по профессиональным направлениям муниципального регулирования в органах местного самоуправления, муниципальных учреждениях и предприятиях г. о. Самара, а также быть рекомендованными в состав регионального резерва управленческих кадров Самарской области в порядке, установленном законодательством Самарской области. Администрация городского округа Самара в целях формирования резерва управленческих кадров г. о. Самара проводит регулярно прием документов от кандидатов в резерв управленческих кадров г. о. Самара по профессиональным направлениям муниципального регулирования [25].

Сотрудники департамента проходят периодически повышение квалификации. Оценка повышения квалификации Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка повышения квалификации Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023/2021 гг.
Среднесписочная численность сотрудников, всего, чел.	159	158	159	0
Численность сотрудников, прошедших обучение или повышение квалификации, чел.	35	32	29	-6
Охват обучением, %	22	20,3	18,3	-3,8
Затраты на обучение, всего, т. р.	500	450	480	-20
Затраты на обучение одного сотрудника, всего, т. р.	14,3	14	16,5	2,2
Удовлетворённость персонала обучением, %	85	86	82	-3

Согласно данным таблицы 5, численность сотрудников, прошедших обучение или повышение квалификации снизилась с 35 человек в 2021 г. до 29 в 2023 г., что может быть связано с уменьшением финансирования. Охват обучением также снизился с 22% в 2021 г. до 18,3% в 2023 г., что на 3,8% ниже, что подтверждает уменьшение доступности обучающих программ для сотрудников. Затраты на обучение одного сотрудника увеличились на 2,2 т. р. за период с 2021 г. по 2023 г., что указывает на повышение цен на обучающие программы или на изменения в структуре затрат на обучение. Удовлетворённость персонала обучением снизилась с 85% в 2021 г. до 82% в 2023 г., что на 3% меньше исходного значения.

Таким образом, наблюдается снижение объема и качества обучения для сотрудников, что может повлиять на их профессиональную подготовленность

и мотивацию. Эффективность обучения и повышение квалификации требуют внимания, так как это является важным элементом для повышения качества работы и удовлетворенности персонала.

Одним из факторов нематериальной мотивации государственных служащих также является общественное признание заслуг служащих. Для этого используются различные формы поощрения, такие как благодарности, почетные грамоты, ведомственные и региональные награды.

Важную роль играет организация комфортных условий труда. Законодательство предусматривает требования к созданию безопасной и благоприятной рабочей среды, обеспечению сотрудников необходимыми ресурсами и технологиями для эффективного выполнения обязанностей. Также важны гибкость рабочего графика, уважительное отношение со стороны руководства и поддержание здорового психологического климата в коллективе.

Социальная поддержка также является частью нематериальной мотивации. Социальная поддержка, предоставляемая государственным служащим, закреплена в ряде нормативно-правовых актов, включая Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Трудовой кодекс РФ, а также локальные акты государственных органов. Она выступает важным элементом нематериальной мотивации, улучшая условия труда и создавая дополнительные стимулы для сотрудников [9]. Основные меры социальной поддержки перечислены в таблице 6.

Таким образом, система нематериальной мотивации государственных служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара направлена на создание условий для профессионального развития, признание заслуг, обеспечение социальной поддержки и поддержание комфортной рабочей среды. Она дополняет материальную мотивацию и способствует укреплению стабильности кадрового состава.

Таблица 6 – Основные меры социальной поддержки

Меры	Содержание
Удлиненные отпуска ст.46 Федерального закона № 79-ФЗ	<ul style="list-style-type: none"> – основной отпуск продолжительностью 30 календарных дней; – дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет (от 1 до 10 дней в зависимости от стажа); – отпуск за ненормированный рабочий день (3 календарных дня).
Медицинское обслуживание	<ul style="list-style-type: none"> – диспансеризация; – профилактические осмотры; – лечение в медицинских учреждениях, с которыми орган государственной власти заключил соглашения; – добровольное медицинское страхование (ДМС).
Санаторно-курортное лечение	<p>Государственные служащие и члены их семей могут получать путевки на санаторно-курортное лечение за счет средств бюджета или на льготных условиях. Такая поддержка направлена на восстановление здоровья сотрудников, профилактику профессиональных заболеваний и повышение общего качества жизни. Распределение путевок регулируется внутренними документами, принимаемыми на уровне соответствующего органа власти. Примером может служить Положение о санаторно-курортном лечении государственных служащих, утвержденное приказом конкретного ведомства.</p>
Дополнительные социальные гарантии	<ul style="list-style-type: none"> – компенсации расходов, связанных с переездом в другую местность по служебной необходимости; – обеспечение жильем при переезде; – выплаты на обучение и переподготовку в рамках повышения квалификации и другое.

Также стоит отметить, что в целях повышения эффективности и результативности муниципальной службы в г. о. Самара разработана и реализована муниципальная программа «Развитие муниципальной службы в городском округе Самара» на 2012-2018 гг., утвержденная постановлением Администрации городского округа Самара от 24.06.2011 № 704. С учетом эффективной результативности указанной программы 1 августа 2018 г. Постановлением Администрации г. о. Самара № 167 утверждена муниципальная программа городского округа Самара «Развитие муниципальной службы в городском округе Самара» на 2019-2026 гг. Данное постановление касается актуализации задач и мер, направленных на

совершенствование муниципальной службы, повышение квалификации и эффективности работников.

Далее проведена оценка системы мотивации путём анализа некоторых показателей эффективности персонала департамента.

Согласно Методике нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации, «эффективность государственного регулирования в значительной степени зависит от стабильности функционирования государственных институтов. Достижения в деятельности государственных органов являются прямым следствием результатов интеллектуального труда государственных гражданских служащих, в связи с чем формирование профессионального кадрового состава входит в число первоочередных задач совершенствования государственного управления. Для создания эффективной системы нематериальной мотивации гражданских служащих кадровой службе государственного органа не реже одного раза в два года рекомендуется проводить мониторинг действующей в государственном органе системы мотивации кадров» [18].

Для оценки системы мотивации, согласно методике, используются такие показатели как

- текучесть кадров, а также численность кандидатов на одну вакантную должность гражданской службы;
- опрос гражданских служащих;
- результативность работы отдельных гражданских служащих и отделов.

Далее в таблице 7 представлена оценка эффективности труда персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара с динамикой за три года.

Таблица 7 – Оценка эффективности труда персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Динамика 2023/2021 гг.
Количество обработанных обращений граждан, шт.	5000	5200	5600	600
Число подготовленных заключений, шт.	1200	1250	1350	150
Среднее время подготовки одного заключения, дни	15	13	20	5
Доля выполненных поручений руководства в указанные сроки, %	85	82	80	-5
Число документов, возвращенных на доработку, %	5	6	7	2
Удовлетворенность граждан услугами, %	3.8	3.7	3.5	-0,3
Количество жалоб граждан, шт.	90	101	120	30

В таблице 7 можно наблюдать, что количество обработанных обращений граждан выросло на 600 единиц, что свидетельствует о повышении нагрузки на сотрудников и их продуктивности. Число подготовленных заключений увеличилось на 150 единиц, что также демонстрирует рост объемов работы. Среднее время подготовки одного заключения увеличилось на 5 дней, что указывает на снижение оперативности выполнения задач. Доля выполненных поручений руководства в указанные сроки сократилась на 5% говорит о проблемах с соблюдением сроков или росте сложности поручений. Процент документов, возвращенных на доработку, вырос на 2% и указывает на необходимость повышения качества подготовки материалов. Удовлетворенность граждан предоставляемыми услугами снизилась на 0,3 %, что сигнализирует о необходимости работы над улучшением качества обслуживания.

Таким образом, несмотря на рост объемов выполняемой работы, наблюдаются проблемы с качеством и оперативностью выполнения задач, что отражается на удовлетворенности граждан и увеличении числа жалоб. Рекомендуется усилить контроль за соблюдением сроков, оптимизировать

процессы подготовки заключений, а также провести анализ причин недовольства граждан для повышения уровня предоставляемых услуг.

Далее в таблице 8 проведена оценка текучести кадров персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара.

Таблица 8 – Оценка текучести кадров персонала Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	159	159	159
Общее количество уволенных, чел.	6	8	10
Количество работников, проработавших весь период, чел	153	151	149
Коэффициент постоянства кадров, %	96,2	94,9	93,7
Коэффициент текучести кадров, %	3,8	5,0	6,3

Анализ показателей за период демонстрирует снижение коэффициента постоянства кадров. Показатель уменьшился с 96,2% в 2021 г. до 93,7% в 2023 г., что свидетельствует о небольшом увеличении числа сотрудников, покидающих организацию. Коэффициент текучести вырос с 3,8% в 2021 г. до 6,3% в 2023 г., что указывает на возникающие проблемы в удержании сотрудников. Основными причина увольнения персонала являются:

- низкая удовлетворенность материальной и нематериальной мотивацией, выявленная в опросах;
- ограниченные возможности карьерного роста;
- недостаточное внимание к профессиональному развитию и обучению сотрудников.

В рамках исследования был разработан опросный лист для оценки сотрудников департамента в части их удовлетворённости системой мотивации. Шкала оценки результатов анкетирования представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Шкала оценки результатов анкетирования

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

В таблице 10 представлены результаты проведенного опроса.

Таблица 10 – Результаты проведенного опроса сотрудников департамента в части их удовлетворённости системой мотивации

Содержание вопроса	Доля удовлетворительных ответов, %	Индекс удовлетворенности	Степень удовлетворенности
Удовлетворены ли вы уровнем своей заработной платы?	40%	0,40	Средняя
Считаете ли вы систему премирования справедливой и прозрачной?	35%	0,35	Низкая
Удовлетворены ли вы системой дополнительных выплат (надбавки за стаж, ранг и т.д.)?	50%	0,50	Средняя
Насколько вы удовлетворены условиями труда (оснащение рабочего места, удобство)?	70%	0,70	Высокая
Удовлетворены ли вы возможностью карьерного роста и развития?	45%	0,45	Средняя
Оцените доступность и эффективность программ повышения квалификации.	60%	0,60	Средняя
Удовлетворены ли вы вниманием руководства к вашим предложениям и инициативам?	50%	0,50	Средняя
Считаете ли вы, что вас достаточно поощряют за качественно выполненную работу?	30%	0,30	Низкая
Удовлетворены ли вы социальными льготами (медицинская поддержка, санатории)?	55%	0,55	Средняя
Оцените состояние корпоративной культуры и отношения между сотрудниками.	75%	0,75	Высокая

Анализ опроса показывает, что высокий уровень удовлетворенности наблюдается в вопросах, связанных с условиями труда и корпоративной культурой. Средний уровень удовлетворенности касается таких факторов, как дополнительные выплаты, карьерный рост, социальные льготы и повышение квалификации. Данные аспекты требуют внимания и совершенствования. Низкий уровень удовлетворенности выявлен по вопросам системы премирования и поощрений за качественную работу, что свидетельствует о необходимости пересмотра материальной мотивации, повышения её прозрачности и справедливости.

Следовательно, система мотивации государственных служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара достаточно расширенная, однако имеет свои недостатки такие как:

- относительно низкий уровень окладов в сравнении с аналогичными позициями в коммерческом секторе. Это снижает привлекательность государственной службы для квалифицированных специалистов и затрудняет привлечение молодых кадров;
- недостаточная гибкость системы надбавок. Хотя законодательство предусматривает надбавки за выслугу лет, сложность и напряженность работы, их размер нередко не соответствует реальной нагрузке и профессиональным достижениям сотрудников;
- ограниченные возможности премирования. Размеры премий зачастую зависят от бюджета, который выделяется департаменту, что ограничивает возможности материального стимулирования. Кроме того, отсутствует четкая и прозрачная система критериев премирования, что может вызывать недовольство среди сотрудников;
- недостаточное финансирование социальных выплат. Несмотря на предусмотренные социальные гарантии (компенсации,

- дополнительные выплаты), ограниченность средств бюджета нередко приводит к их минимизации, что снижает общий уровень мотивации;
- неравномерность материального стимулирования
- В условиях дефицита бюджета руководство может сосредоточиться на поощрении только отдельных групп сотрудников, что вызывает недовольство у остальных;
- из-за статичности структуры департамента и низкой кадровой мобильности возникают трудности с продвижением сотрудников по карьерной лестнице, что особенно остро ощущается среди молодых специалистов, которые ожидают карьерного роста как важного мотивационного фактора;
 - возможности повышения квалификации ограничены финансированием и доступностью программ;
 - недостаточный уровень общения между руководством и сотрудниками приводит к отсутствию обратной связи, что влияет на мотивацию и понимание стратегических целей департамента;
 - жесткий регламент рабочего времени и недостаточная возможность гибкого графика ограничивают комфорт сотрудников, особенно тех, кто совмещает работу с семейными обязанностями или имеет личные потребности.

Недостатки материальной и нематериальной мотивации в Департаменте опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара взаимосвязаны. Низкий уровень материального вознаграждения усугубляется ограниченностью возможностей для профессионального и карьерного роста, слабой поддержкой со стороны руководства и недостаточной социальной политикой. Для повышения мотивации государственных служащих важно пересмотреть систему оплаты труда, разработать более прозрачные и гибкие подходы к мотивации.

Глава 3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала государственных (муниципальных) органов управления

3.1. Анализ и разработка направлений улучшения мотивации на основе актуальных проблем в системе мотивации государственных служащих

Проведенное исследование выявило, что система мотивации государственных служащих. в том числе в Департаменте опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самары, имеет ряд недостатков, которые оказывают негативное влияние на эффективность работы сотрудников.

Одной из главных проблем является низкий уровень оплаты труда по сравнению с коммерческим сектором, что снижает привлекательность государственной службы для квалифицированных специалистов и затрудняет привлечение молодых кадров, что также приводит к повышенной текучести кадров и снижению мотивации среди существующих сотрудников, которые не видят перспектив роста.

Еще одной проблемой является недостаточная гибкость системы надбавок и премий. В отличие от коммерческих организаций, где система вознаграждений более персонализирована и привязана к результатам работы, в государственных учреждениях размер надбавок часто не соответствует реальной нагрузке сотрудников и их достижениям. что приводит к недовольству среди работников, особенно тех, кто проявляет высокую инициативу и успешно решает сложные задачи.

Кроме того, существует проблема ограниченных возможностей карьерного роста. Из-за статичности структуры департамента и отсутствия четкой системы ротации, многие сотрудники не видят перспектив для дальнейшего продвижения, что особенно актуально для молодых специалистов, которые стремятся развиваться и строить карьеру. Без

перспективы роста сотрудники теряют мотивацию, что влияет на общую атмосферу в коллективе и снижает уровень вовлеченности в рабочие процессы.

Также стоит отметить проблемы с обратной связью между руководством и сотрудниками, что создает ощущение незаметности их усилий и достижений. Отсутствие регулярных оценок работы и четкой связи между результатами и поощрениями способствует демотивации и снижению активности сотрудников.

В рамках выявления подходов и направлений совершенствования системы мотивации государственных служащих проведено исследование среди сотрудников Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара, направленное на выявление особенностей их трудовой и профессиональной мотивации.

Целью проводимого исследования выступило изучение мотивационных установок сотрудников департамента с целью выявления ключевых факторов, влияющих на их профессиональную удовлетворенность, результативность и заинтересованность в реализации своих профессиональных задач.

Выборка исследования включает сотрудников департамента в возрасте от 25 до 50 лет с опытом работы от 3 до 20 лет, что позволяет исследовать различные стадии карьеры сотрудников и выделить различия в мотивации в зависимости от их стажа и достижений.

Для анализа выделены две группы:

- первая группа включает сотрудников с высокой результативностью и карьерными достижениями;
- вторая группа включает сотрудников с низкой активностью и отсутствием карьерного роста.

Такое разделение позволяет выявить зависимости между профессиональными успехами и уровнями мотивации.

Основным методом исследования является анкетирование, в ходе которого разработаны опросники, включающие вопросы, направленные на

изучение профессиональной мотивации, удовлетворенности трудом, возможностей карьерного роста и внешних стимулах. Кроме того, используется методика К. Замфира в модификации А. Реана, которая охватывает аспекты мотивации профессиональной деятельности и помогает выявить внутренние и внешние мотивы сотрудников. Данная методика дает возможность оценить, как различные факторы, такие как профессиональная самореализация, достижение целей и потребность в признании, влияют на деятельность работников.

Ключевые параметры исследования включают несколько факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников:

- доминирующие мотивы, которые могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренняя мотивация ориентирована на желание достигать высоких результатов ради самого процесса работы, в то время как внешняя мотивация связана с вознаграждениями, карьерными перспективами и социальной значимостью работы;
- влияние социальных гарантий и оплаты труда на удовлетворенность сотрудников. Данный параметр помогает выявить, насколько важна для работников стабильность заработной платы, социальные гарантии и другие материальные стимулы в госслужбе. Важно понять, как изменения в этих аспектах могут повлиять на общий уровень удовлетворенности и мотивации;
- роль карьерного роста и самореализации также является важным параметром в исследовании, что позволяет определить, насколько сотрудники видят для себя перспективы в профессиональном развитии внутри департамента, и как эти перспективы влияют на их мотивацию и вовлеченность в рабочие процессы;
- отношение сотрудников к условиям труда, атмосфере в коллективе и управленческому стилю. Данный параметр важен для понимания того, насколько комфортной является рабочая среда и как она влияет

на желание сотрудников работать эффективно и достигать высоких результатов.

Предлагаемая методология исследования нацелена на комплексное понимание факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, и предоставляет основу для разработки эффективных стратегий улучшения мотивационной системы в госслужбе.

Далее в таблице 11, 12, 13 представлены результаты опроса сотрудников Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара.

Таблица 11 – Мотивационные особенности сотрудников (в % от общего числа опрошенных)

Категория	Первая группа (высокая результативность)	Вторая группа (низкая активность)
Доминирование внешней положительной мотивации	75%	40%
Доминирование внутренней мотивации	25%	60%
Значимость материальных стимулов (зарплата, премии)	85%	70%
Интерес к содержанию работы	60%	80%
Удовлетворенность условиями труда	70%	65%
Желание карьерного роста	90%	40%
Стремление к самореализации	65%	75%

Таблица 12 – Проблемы мотивации (в % от общего числа опрошенных)

Проблема	Доля респондентов
Низкий уровень оплаты труда	70%
Отсутствие прозрачной системы поощрения	65%
Ограниченные возможности карьерного роста	58%
Недостаток программ повышения квалификации	50%

Продолжение таблицы 12

Проблема	Доля респондентов
Отсутствие гибкости в графике работы	45%
Низкий уровень обратной связи с руководством	40%

Таблица 13 – Общие мотивационные факторы (в % от общего числа опрошенных)

Мотивационный фактор	Доля респондентов
Значимость материальной стабильности	75%
Возможности профессионального развития	60%
Престиж профессии	55%
Длительный отпуск	50%
Благоприятный климат в коллективе	70%
Интерес к профессиональной деятельности	65%

Результаты исследования показывают, что мотивация сотрудников Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара имеет четкие различия в зависимости от уровня результативности и карьерных достижений сотрудников.

Первая группа, состоящая из сотрудников с высокой результативностью, преимущественно ориентирована на внешние стимулы. Для них важны такие факторы, как карьерный рост, материальные стимулы и престиж профессии. Основными мотивами этой группы являются получение опыта, признание в коллективе, значимость выполняемой работы и возможность повышения квалификации. Данные сотрудники демонстрируют явную ориентацию на результат, стремясь достигать конкретных целей и улучшать показатели своей деятельности.

Во второй группе, которая включает сотрудников с низкой активностью и отсутствием карьерного роста, преобладает внутренняя мотивация. Данные сотрудники ориентированы на интерес к содержанию работы, удовлетворение от процесса деятельности и стабильность. Основными мотивами являются длительный отпуск, гибкость рабочего графика и комфортные условия труда. В этой группе наблюдается низкая инициатива в делах, требующих

проявления лидерских качеств или инновационного подхода, что также может объяснять низкий уровень карьерного роста среди этих сотрудников.

Уровень удовлетворенности трудом среди сотрудников обеих групп связан с материальными стимулами. 75% респондентов указали, что заработная плата и премии играют важную роль в их мотивации. Однако 60% участников исследования отметили, что карьерные возможности в департаменте ограничены, что снижает их вовлеченность и стремление к профессиональному росту. Важно также, что 55% сотрудников считают атмосферу в коллективе и стиль управления руководства положительными факторами, которые влияют на их мотивацию.

Исследование также выявило несколько проблем в системе мотивации. 70% респондентов указали, что текущий уровень оплаты труда не соответствует их ожиданиям. 65% участников считают, что система премирования недостаточно прозрачна, и критерии для получения премий не всегда понятны. 58% отметили, что структура департамента слишком статична, что ограничивает их карьерные возможности. Наконец, 50% сотрудников считают, что профессиональное развитие не поддерживается должным образом, и программы повышения квалификации недостаточно развиты.

Исследование показало, что текущая система мотивации в Департаменте опеки, попечительства и социальной поддержки нуждается в модернизации, особенно в части материальных стимулов, карьерных возможностей и прозрачности поощрения.

С учетом выявленных проблем предложен алгоритм совершенствования системы мотивации государственных служащих, представленный на рисунке 20.

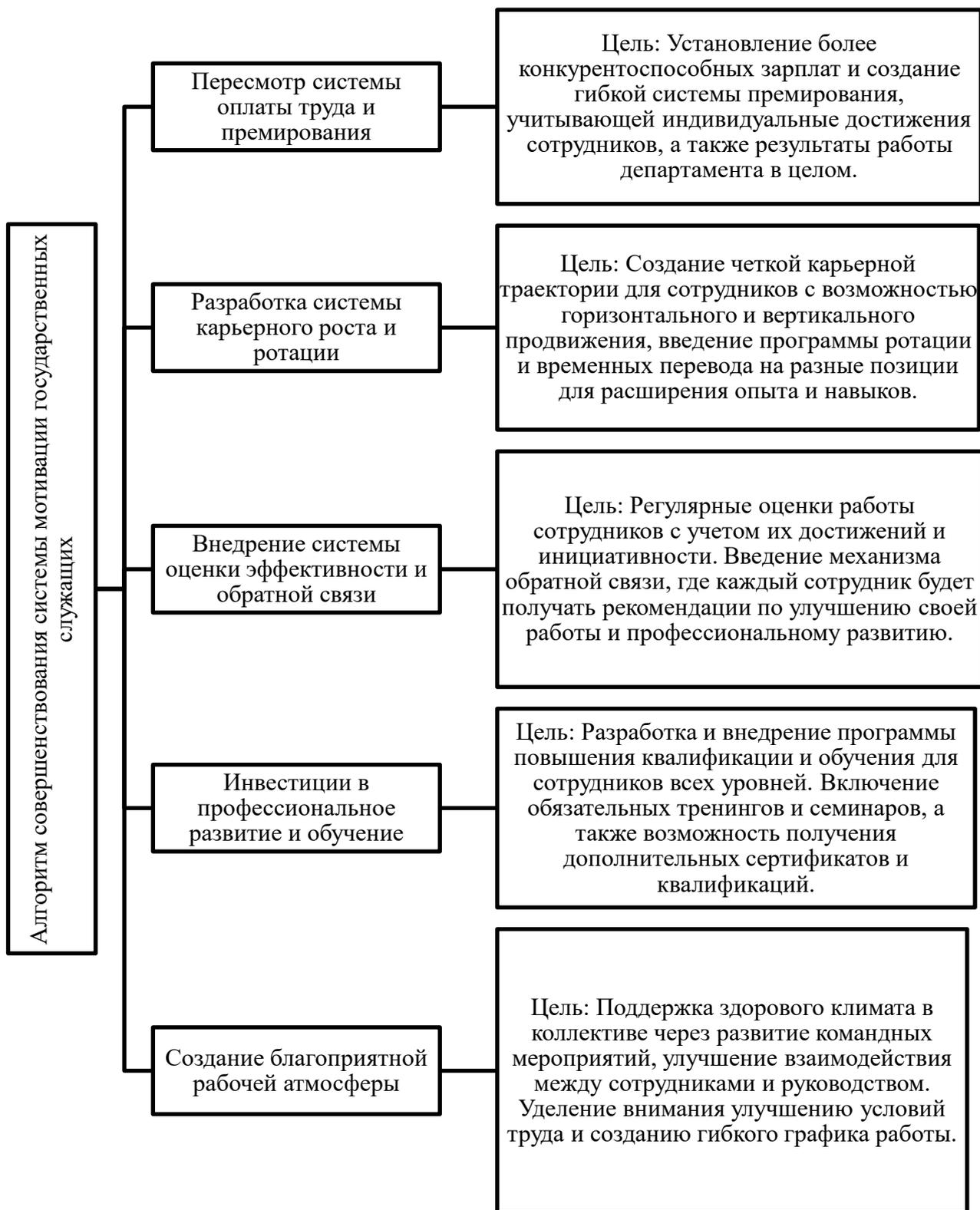


Рисунок 20 – Алгоритм совершенствования системы мотивации государственных служащих

Направления совершенствования системы мотивации государственных служащих включают в себя ряд мероприятий, учитывающих специфику государственного муниципального учреждения.

Данные мероприятия подробно перечислены в Приложении А Таблица А.1.

Предложенный алгоритм представляет собой пошаговую модель для улучшения мотивационной системы в департаменте, учитывая потребности и ожидания сотрудников. Внедрение мероприятий позволит значительно повысить удовлетворенность работников, улучшить атмосферу в коллективе и стимулировать высокие результаты в работе.

Стоит также отметить, что при разработке и реализации алгоритма совершенствования системы мотивации для государственных служащих важно учитывать специфику работы каждого отдельного государственного учреждения. Государственные органы различаются по направлению своей деятельности, масштабу задач и взаимодействию с гражданами, что непосредственно влияет на мотивационные факторы сотрудников.

В первую очередь, специфика работы конкретного учреждения определяет характер и уровень ответственности, который несут его сотрудники. Например, как в случае с Департаментом опеки, попечительства и социальной поддержки, работники часто сталкиваются с высокой эмоциональной нагрузкой и большим числом нестандартных ситуаций. Здесь важно, чтобы система мотивации учитывала такие особенности, как признание моральных усилий сотрудников, поддержка их в решении сложных ситуаций, а также необходимость более гибких условий труда. Например, программа премирования должна учитывать не только количество выполненных задач, но и качество взаимодействия с клиентами, степень сложности решаемых проблем, а также эмоциональное выгорание сотрудников.

В других госучреждениях, например, в административных и управленческих структурах, важным мотиватором может стать карьерный рост, участие в принятии значимых решений или эффективное управление

проектами. В таких учреждениях необходимо создавать более четкие карьерные траектории, ясную систему премирования за эффективное управление, а также предоставлять возможность для профессионального развития через участие в стратегических проектах и обучении.

Кроме того, разные госучреждения могут иметь различные уровни финансирования и доступ к образовательным ресурсам. В крупных государственных учреждениях, таких как министерства, могут быть предусмотрены более широкие возможности для обучения и повышения квалификации, чем в более локальных структурах, что требует разработки мотивационных программ, которые будут учитывать, как возможности для карьерного роста, так и доступность ресурсов для повышения квалификации.

Необходимо также учитывать специфику работы учреждения в контексте взаимодействия с гражданами. В органах, работающих с населением, как например в службах социальной поддержки, важными факторами мотивации могут быть не только материальные стимулы, но и признание со стороны граждан, положительная обратная связь от людей, которым предоставляется помощь. В этих учреждениях важно формировать систему поощрения за качественное обслуживание граждан, учитывая не только скорость выполнения задач, но и уровень удовлетворенности получателей услуг.

Следовательно, при разработке алгоритма совершенствования системы мотивации для государственных служащих следует учитывать уникальные особенности работы каждого учреждения, что требует гибкости в подходах к мотивации, чтобы учесть, как особенности трудовой деятельности, так и потребности сотрудников и в свою очередь будет способствовать повышению их вовлеченности, эффективности и долгосрочной приверженности государственному сектору.

3.2 Проектное предложение по совершенствованию системы мотивации персонала государственных (муниципальных) органов управления

В данном пункте исследования разработано проектное предложение по совершенствованию системы мотивации персонала государственных (муниципальных) органов управления.

В ходе исследования были выявлены значительные недостатки текущей системы, которые сказываются на эффективности работы департамента и уровне удовлетворенности сотрудников.

Одной из ключевых проблем является низкий уровень окладов, который делает государственную службу менее привлекательной для квалифицированных специалистов, особенно в сравнении с коммерческим сектором, что затрудняет привлечение новых кадров и удержание уже работающих сотрудников, что особенно важно в условиях высокой нагрузки в социальной сфере. Кроме того, текущая система надбавок за выслугу лет и сложность работы недостаточно гибка и часто не отражает реальные достижения или профессиональную нагрузку служащих.

Ограниченные возможности для премирования усиливают эту проблему. Отсутствие четких и прозрачных критериев премирования, а также зависимость размеров премий от бюджетных средств, приводят к демотивации сотрудников и могут стать причиной недовольства в коллективе. Кроме того, финансирование социальных выплат, несмотря на то что они предусмотрены законодательством, часто минимизировано из-за дефицита бюджета, что снижает общий уровень социальной защиты сотрудников и их мотивацию.

Еще одной острой проблемой является неравномерность материального стимулирования, при которой поощрение получают только отдельные группы сотрудников, что создает ощущение несправедливости.

Для решения текущих проблем материального стимулирования разработан проект «Автоматизированная система учета показателей

эффективности (АСУПЭ)». Данный проект представляет собой инициативу, направленную на повышение прозрачности, результативности и мотивации в работе государственных служащих, а также на улучшение качества предоставляемых социальных услуг. В рамках проекта предполагается разработка и внедрение специализированной информационной системы, которая будет интегрировать ключевые показатели эффективности (KPI), автоматизировать их учет и анализ, а также способствовать мотивации сотрудников через привязку результатов их деятельности к системе вознаграждения.

Актуальность проекта, направленного на внедрение автоматизированной системы учета ключевых показателей эффективности (АСУПЭ) в Департаменте опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара, обусловлена необходимостью решения существующих проблем в системе мотивации государственных служащих.

Значение данного проекта для государственных и бюджетных служащих заключается в создании системы, способной объективно оценивать их вклад в выполнение задач департамента, что позволит устранить субъективность в оценке труда, обеспечить справедливость в начислении премий и других видов поощрения, а также повысить прозрачность взаимодействия между сотрудниками и руководством. Внедрение системы также будет стимулировать сотрудников к профессиональному росту, так как их достижения будут напрямую влиять на показатели эффективности. Для системы бюджетных служащих в целом проект представляет собой пример перехода к цифровым инструментам управления, что соответствует современным требованиям к государственному управлению.

Основные задачи проекта представлены на рисунке 21.

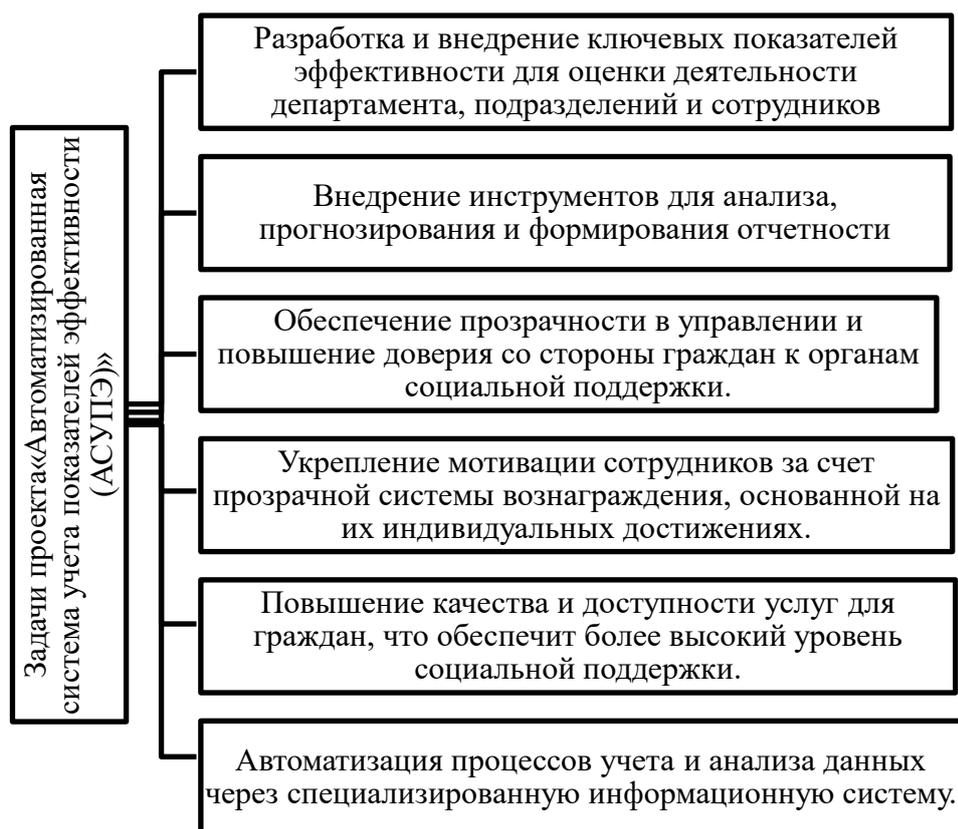


Рисунок 21 – Задачи проекта «Автоматизированная система учета показателей эффективности (АСУПЭ)»

Реализация проекта будет проходить в несколько этапов перечисленных на рисунке 22.



Рисунок 22 – Этапы реализации проекта

На рисунке 23 представлен основной функционал автоматизированной системы (АСУПЭ).

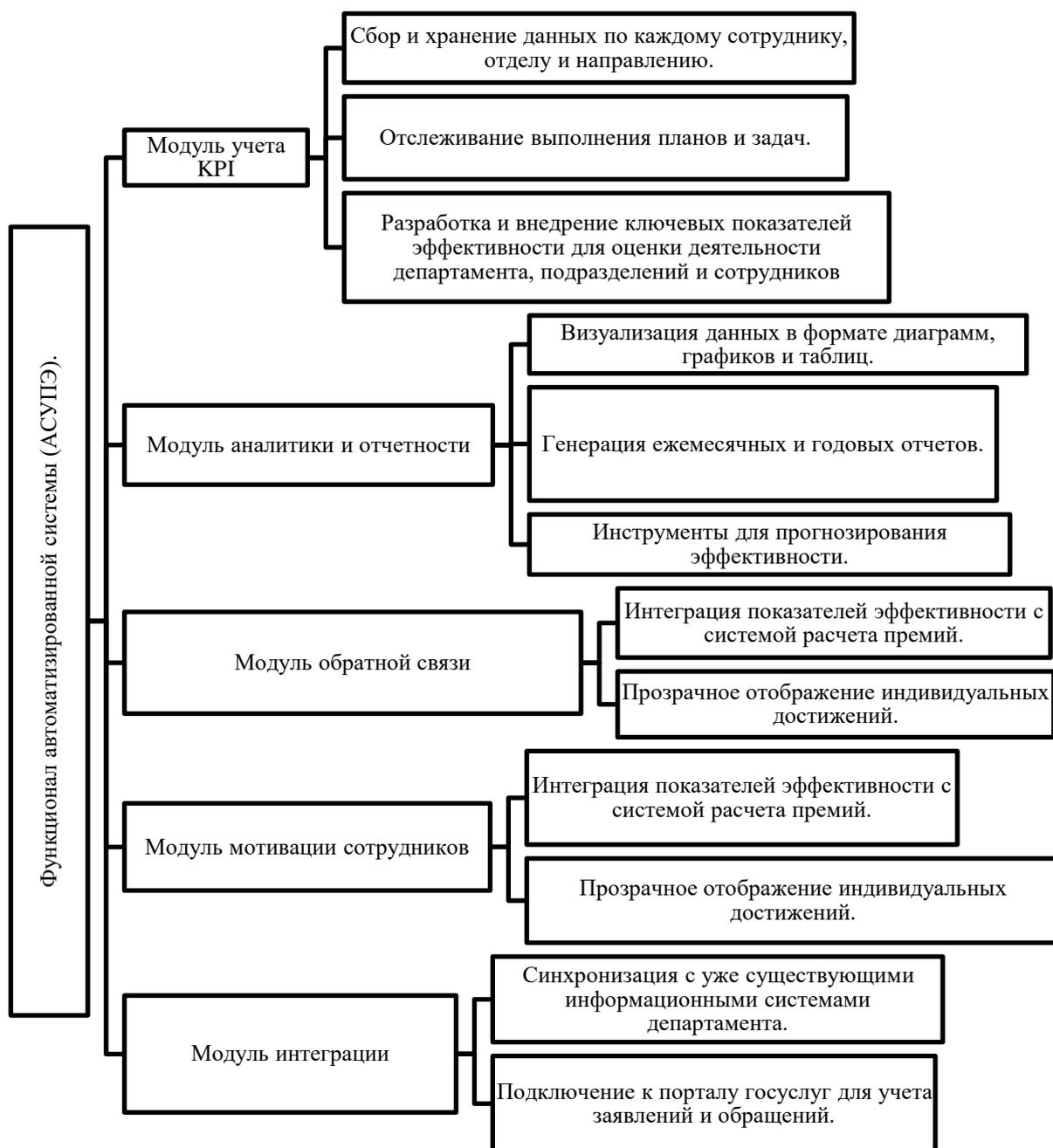


Рисунок 23 – Основной функционал автоматизированной системы (АСУПЭ)

Система включает несколько модулей, каждый из которых выполняет свою уникальную функцию и способствует улучшению управления и мотивации сотрудников.

Модуль учета КРІ предполагает сбор и хранение данных по каждому сотруднику, подразделению и направлению работы. Модуль отслеживает

выполнение планов и задач, позволяет фиксировать достижение ключевых показателей эффективности, таких как выполнение норм и показателей качества работы, что позволяет руководителям точно отслеживать прогресс сотрудников и отделов в реальном времени, а также оперативно реагировать на отклонения от намеченных целей.

Ключевые показатели эффективности (KPI), которые будут учитываться в рамках проекта состоят из 5 основных групп, которые более подробно описаны в таблице 15.

Таблица 15 – Ключевые показатели эффективности (KPI) на примере Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара

Группу показателей	Описание	Содержание показателей
Группа 1. Результативность услуг	направлена на измерение качества и доступности социальной поддержки, предоставляемой гражданам. Показатели учитывают объем и своевременность оказания услуг, а также удовлетворенность населения	<ul style="list-style-type: none"> – количество предоставленных услуг в рамках социальной поддержки - отражает общее число услуг, оказанных департаментом, включая назначение пособий, оформление опеки и попечительства, предоставление консультаций и т. д. Используется для оценки загруженности департамента и масштаба оказываемой помощи; – процент выполнения заявленных сроков оказания услуг. Показывает, насколько департамент соблюдает установленные сроки оказания услуг; – уровень удовлетворенности граждан качеством услуг. Определяется через опросы и анкеты среди населения.
Группа 2. Эффективность административных процессов	показатели характеризуют внутреннюю организацию работы департамента, включая обработку заявлений и применение цифровых технологий.	<ul style="list-style-type: none"> – сокращение времени на обработку заявлений. Измеряется как среднее время, необходимое для обработки заявок на предоставление услуги. Позволяет оценить, насколько эффективно распределяются ресурсы и соблюдаются процедуры; – общее число завершенных дел (попечительства, опеки). Сюда входят дела о назначении опеки, размещении детей в приемных семьях, а также завершение долгосрочных социальных проектов.

Продолжение таблицы 15

Группу показателей	Описание	Содержание показателей
Группа 3. Социальный эффект	измеряют влияние деятельности департамента на общество и благополучие его граждан	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение числа детей, переданных на попечение или в приемные семьи; – уровень интеграции получателей социальной помощи в общество. Процент получателей помощи, которые нашли работу, получили образование или начали активно участвовать в жизни общества; – количество мероприятий по поддержке населения. Включает социальные акции, семинары, тренинги и консультации для граждан.
Группа 4. Профессиональное развитие сотрудников	показывают, насколько департамент инвестирует в развитие и обучение своих сотрудников.	<ul style="list-style-type: none"> – количество сотрудников, прошедших повышение квалификации. Определяет, сколько сотрудников прошли обучение или сертификацию в отчетный период; – уровень соблюдения сроков по обучению и сертификации. Процент сотрудников, своевременно завершивших обязательные курсы.
Группа 5. Финансовая эффективность	акцентируют внимание на эффективности использования бюджета департамента.	<ul style="list-style-type: none"> – доля освоенных бюджетных средств. Процент средств, использованных в рамках утвержденного бюджета. Высокий показатель свидетельствует о качественном планировании и реализации программ; – сокращение расходов на административные процессы. Сравнение текущих административных затрат с предыдущими периодами. Оценивает эффективность внедрения автоматизации и оптимизации процессов.

Использование показателей КРІ позволит создать прозрачную систему оценки результативности работы государственных учреждений, усилить мотивацию сотрудников за счет справедливого распределения премий и повышения поощрений, повысить доверие граждан, так как деятельность организации станет более ориентированной на их потребности, упростить

управление ресурсами, оптимизировав административные процессы и снижая издержки.

Модуль аналитики и отчетности предоставляет возможность визуализации данных с помощью диаграмм, графиков и таблиц, что позволит быстро и наглядно увидеть результаты работы, выявить тенденции и проблемные области. Система генерирует ежемесячные и годовые отчеты, что упрощает процесс мониторинга и анализа эффективности работы сотрудников и департамента в целом. Кроме того, модуль включает инструменты для прогнозирования эффективности.

Модуль обратной связи предназначен для сбора отзывов от граждан о качестве предоставляемых услуг. Важно, что система предоставляет возможность сотрудникам предложить идеи по улучшению рабочих процессов, что способствует вовлеченности и улучшению производительности, что может включать в себя как сбор предложений по улучшению работы внутри департамента, так и оценку удовлетворенности граждан в реальном времени, что помогает оперативно корректировать подходы и повышать качество предоставляемых услуг.

Модуль мотивации сотрудников интегрирует показатели эффективности сотрудников с системой расчета премий, что позволяет поощрять лучших работников на основе их достижений. Модуль мотивации дает возможность четко и прозрачно отображать индивидуальные достижения, связывая их с финансовыми поощрениями и карьерным ростом. Прозрачность этой системы помогает повысить доверие среди сотрудников и стимулирует их к активному достижению высоких результатов.

Модуль интеграции позволяет синхронизировать новую систему с уже существующими информационными системами департамента, что обеспечивает бесшовное объединение данных и позволяет использовать имеющуюся информацию без необходимости введения дублирующих данных. Также система подключается к порталу государственных услуг для учета заявлений и обращений, что позволяет автоматически интегрировать данные

и взаимодействовать с гражданами, улучшая процесс обслуживания и отслеживания заявок.

Источниками финансирования данного проекта могут быть городской бюджет, государственные гранты и программы цифровизации, направленные на повышение эффективности государственных учреждений.

В заключении главы стоит отметить, что разработка проекта «Автоматизированная система учета показателей эффективности (АСУПЭ)» станет инновационным инструментом, который позволит государственным учреждениям повысить эффективность управления ресурсами. Внедрение проекта позволит:

- создать прозрачную и объективную систему учета достижений сотрудников, что сделает процесс премирования и поощрения более справедливым;
- установить четкие критерии оценки, которые будут мотивировать сотрудников на профессиональное развитие и достижение высоких результатов;
- оптимизировать использование бюджетных средств за счет автоматизации процессов и сокращения издержек;
- повысить уровень обратной связи между руководством и сотрудниками, предоставив последним доступ к своим данным и возможностям для анализа своих показателей;
- снизить субъективность в принятии решений о карьерном росте и мотивации, что особенно важно для молодых специалистов;
- упростить доступ к информации о возможностях повышения квалификации и обучения, что повысит профессионализм сотрудников.

Следовательно, внедрение системы создаст условия для повышения уровня управления в департаменте, сделает процесс оценки труда более справедливым и прозрачным.

Заключение

Мотивация персонала – это система мер, направленных на побуждение сотрудников к активной и результативной деятельности через удовлетворение их потребностей и применение различных стимулов, что в конечном итоге способствует достижению целей организации. Одна из основных целей мотивации заключается в создании условий и применения инструментов, способствующих побуждению сотрудников к высокоэффективной, качественной и результативной работе, что в свою очередь обеспечивает достижение стратегических и оперативных целей организации.

Изучая в ходе исследования различные классификации видов мотивации была сформированная авторская классификация мотивации персонала, которая позволяет комплексно подходить к формированию системы мотивации персонала, учитывая различные аспекты и факторы, влияющие на поведение и эффективность сотрудников. Среди основных критериев классификации были выделены такие как: по направлению воздействия, по характеру воздействия, по временной перспективе, по степени осознания, по типу стимулов, по типу потребностей (по Маслоу).

Основная цель мотивации труда персонала государственных и муниципальных органов управления заключается в обеспечении эффективности и качества предоставляемых государственных услуг и решении задач общественного значения. Мотивация труда персонала в государственных и муниципальных органах управления имеет свои особенности, а также сложности в ее эффективной реализации, что необходимо учитывать при разработке системы мотивации государственных и муниципальных органов управления.

Система мотивации государственных служащих Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара достаточно расширенная, однако имеет свои недостатки такие как:

- относительно низкий уровень окладов в сравнении с аналогичными позициями в коммерческом секторе. Это снижает привлекательность государственной службы для квалифицированных специалистов и затрудняет привлечение молодых кадров;
- недостаточная гибкость системы надбавок
Хотя законодательство предусматривает надбавки за выслугу лет, сложность и напряженность работы, их размер нередко не соответствует реальной нагрузке и профессиональным достижениям сотрудников;
- ограниченные возможности премирования
Размеры премий зачастую зависят от бюджета, который выделяется департаменту, что ограничивает возможности материального стимулирования. Кроме того, отсутствует четкая и прозрачная система критериев премирования, что может вызывать недовольство среди сотрудников;
- недостаточное финансирование социальных выплат
Несмотря на предусмотренные социальные гарантии (компенсации, дополнительные выплаты), ограниченность средств бюджета нередко приводит к их минимизации, что снижает общий уровень мотивации;
- неравномерность материального стимулирования
В условиях дефицита бюджета руководство может сосредоточиться на поощрении только отдельных групп сотрудников, что вызывает недовольство у остальных;
- из-за статичности структуры департамента и низкой кадровой мобильности возникают трудности с продвижением сотрудников по карьерной лестнице, что особенно остро ощущается среди молодых специалистов, которые ожидают карьерного роста как важного мотивационного фактора;

- возможности повышения квалификации ограничены финансированием и доступностью программ;
- недостаточный уровень общения между руководством и сотрудниками приводит к отсутствию обратной связи, что влияет на мотивацию и понимание стратегических целей департамента;
- жесткий регламент рабочего времени и недостаточная возможность гибкого графика ограничивают комфорт сотрудников, особенно тех, кто совмещает работу с семейными обязанностями или имеет личные потребности.

В ходе проведенного анализа существующих систем премирования и карьерного роста в Департаменте опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара была разработан опросный лист для оценки текущих мотивационных факторов.

Недостатки материальной и нематериальной мотивации в Департаменте опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации г. о. Самара взаимосвязаны. Низкий уровень материального вознаграждения усугубляется ограниченностью возможностей для профессионального и карьерного роста, слабой поддержкой со стороны руководства и недостаточной социальной политикой. Для повышения мотивации государственных служащих важно пересмотреть систему оплаты труда, разработать более прозрачные и гибкие подходы к мотивации.

Также в исследовании проведено социологическое исследование среди сотрудников Департамента опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара, в ходе которого были выявлены ключевые факторы мотивации, влияющие на качество работы в области социальной поддержки и опеки; Среди основных факторов сотрудниками были выделены такие как индивидуальные достижения, возможность карьерного роста, а также психологические аспекты работы в социальной сфере. Акцент при создании системы мотивации на данных факторах позволит

создать более эффективную систему мотивации в государственных учреждениях.

На основе выявленных в ходе социологического исследования факторов был сформирован авторский алгоритм совершенствования мотивации государственных служащих, включающий различные мероприятия по совершенствованию системы мотивации государственных служащих, и ориентированный на сочетание материальных и нематериальных факторов, таких как признание и удовлетворение от работы с гражданами, а также создание условий для самореализации сотрудников.

Для решения текущих проблем материального стимулирования разработан проект «Автоматизированная система учета показателей эффективности (АСУПЭ)». Данный проект представляет собой инициативу, направленную на повышение прозрачности, результативности и мотивации в работе государственных служащих, а также на улучшение качества предоставляемых социальных услуг. В рамках проекта предполагается разработка и внедрение специализированной информационной системы, которая будет интегрировать ключевые показатели эффективности (KPI), автоматизировать их учет и анализ, а также способствовать мотивации сотрудников через привязку результатов их деятельности к системе вознаграждения.

Ключевые показатели эффективности (KPI), которые будут учитываться в рамках проекта состоят из 5 основных групп: результативность услуг, эффективность административных процессов, социальный эффект, профессиональное развитие сотрудников, финансовая эффективность.

Разработка проекта «Автоматизированная система учета показателей эффективности (АСУПЭ)» станет инновационным инструментом, который позволит государственным учреждениям повысить эффективность управления ресурсами. Внедрение проекта позволит создать прозрачную и объективную систему учета достижений сотрудников, что сделает процесс премирования и поощрения более справедливым, установить четкие критерии

оценки, которые будут мотивировать сотрудников на профессиональное развитие и достижение высоких результатов, оптимизировать использование бюджетных средств за счет автоматизации процессов и сокращения издержек, повысить уровень обратной связи между руководством и сотрудниками, предоставив последним доступ к своим данным и возможностям для анализа своих показателей, снизить субъективность в принятии решений о карьерном росте и мотивации, что особенно важно для молодых специалистов, упростить доступ к информации о возможностях повышения квалификации и обучения, что повысит профессионализм сотрудников.

Следовательно, внедрение системы создаст условия для повышения уровня управления в Департаменте опеки, попечительства и социальной поддержки Администрации городского округа Самара, сделает процесс оценки труда более справедливым и прозрачным, а также позволит усилить контроль за расходованием бюджетных средств.

Список используемой литературы

1. Алиев И.М. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И.М.Алиев, Н.А.Горелов, Л.О.Ильина. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 486 с.
2. Аргашокова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала // Социально-гуманитарные технологии. 2020. № 4(16). С. 23- 31.
3. Баташева М.А., Баташева Э.А. К вопросу о методах подбора персонала // Вестник науки и образования. 2020. №12 (24). С. 40-44.
4. Горностаева Ж.В., Федоркова А.В. Основы социально-технологического предпринимательства: учебное пособие / Ж.В. Горностаева, А.В. Федоркова; ИСОиП (фил.) ДГТУ. Новочеркасск: Лик, 2020. 88 с.
5. Гранкина А.С. Формирование системы мотивации труда в строительной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3. С. 2-8.
6. Дильманбетова Э. Р., Романов В. А. Способы развития мотивации у государственных и муниципальных служащих // Вестник экспертного совета. 2022. №1 (28). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-razvitiya-motivatsii-u-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-sluzhaschih/> (дата обращения: 27.05.2024).
7. Ефимова М.В. Современные концепции системы мотивации // Молодой ученый.2021. №15. С. 295-296.
8. Заруба Л.А., Хашева З. М., Довтаев С. А. Особенности системы мотивации персонала: теоретический аспект // Вестник Академии знаний. 2023. № 5 (58). С. 462-467.
9. Зимин А.В. Современные технологии и инструменты политики мотивации персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 2-1. С. 303-312.
10. Иванова М.В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и

зарубежной практики // Государственное управление. Электрон. вестн. 2020. № 79. С. 246-270.

11. Калгин А.С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (public service motivation): обзор исследовательской области // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 2. С. 215-239.

12. Ковалев О.Г. Социальные и правовые проблемы защиты сотрудников службы безопасности в учреждениях УИС // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 84-5. С. 92-94.

13. Капанин П.С. Развитие системы мотивации и стимулирования персонала как фактор повышения производительности труда на производстве. М., 2022. С. 155-164.

14. Козлова Е.В., Гончарова С.Н. Мотивация персонала и ее роль в сокращении текучести кадров предприятий общественного питания // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 618-620.

15. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 05.10.2024).

16. Коретников Н.В., Субботина Т.Н. Создание системы мотивации труда и принципы мотивации в государственном и муниципальном управлении // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-2 (75). С. 81-85.

17. Макарова Е.Л., Голубева М.М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Вестник таганрогского управления и экономики. 2019. № 2. С. 91-94.

18. «Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (утв. Минтрудом России) (вместе с «Рекомендациями руководителю структурного подразделения

государственного органа по формированию комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности») [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321133/ (дата обращения: 14.04.2024).

19. Мудрова Е.Б., Смородина К.М., Танина А.В. Учет современных мотивационных теорий в системе мотивации государственных служащих // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 3 (60). С. 106-113.

20. Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для вузов/ Ю.Г.Одегов, Г.Г.Руденко. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 387 с.

21. Поздняков С.В. Направления совершенствования системы мотивации персонала Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 6 (54). С. 94-97.

22. Правкина Ю.Р. Управление персоналом организации: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.

23. Постановление от 12 декабря 2011 г. № 1862 Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в Администрации г. о. Самара (с изменениями на 28 февраля 2013 года) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/945034378/> (дата обращения: 14.09.2024).

24. Постановлением Администрации г. о. Самара от 24.12.2021 № 966 «Об утверждении Положения о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий органов местного самоуправления г. о. Самара» и признании утратившими силу отдельных муниципальных правовых актов городского округа Самара» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/578047627/> (дата обращения: 14.09.2024).

25. Постановление Администрации городского округа Самара от 20.08.2013 № 964 «Об утверждении Порядка формирования резерва

управленческих кадров г. о. Самара» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/464004109/> (дата обращения: 14.09.2024).

26. Родионов Д.Г. Влияние демографического базиса на развитие региональной социально-экономической системы // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 10 нояб. 2021 г.; под общ. ред. Т. С. Саяпиной ; под науч. ред. Л. Н. Горбуновой. Москва: МЭИ, 2021. С. 710-719.

27. Родионов Д.Г., Карпенко П.А., Конников Е.А. Методика квантификации состояния трудовых ресурсов в контексте управления развитием региональной социально-экономической системой // Экономические науки. 2021. № 197. С. 171- 179.

28. Сайт Администрации городского округа г. Самара [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.samadm.ru/authority/munitsipalnaya-sluzhba/> (дата обращения – 01.05.2024 г.)

29. Саранцева Е.Г. Оценка системы мотивации персонала малого предприятия и направления ее совершенствования // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. Т. 2. № 3. 2019. С. 194–199.

30. Слепцова Е.В., Балабанова О.А. Мотивация труда в системе государственной службы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №12-1 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-truda-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby> (дата обращения: 27.05.2024).

31. Соколова А.А., Коробкина М.А. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала в коммерческой организации // Вестник науки. 2023. Т. 1. № 12 (69). С. 728-732.

32. Тимошенко Д.С., Продан Р.Б. Системы мотивации персонала в организации // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 10 (76). С. 121-124.

33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный

ресурс] // Режим доступа:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения:
01.05.2024 г.)

34. Указ Президента РФ от 07.09.2010 № 1099 (ред. от 10.05.2024) «О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104589/ (дата обращения: 14.09.2024).

35. Федеральный закон «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации» от 15.12.2001 № 166-ФЗ (от 13.07.2024 № 184-ФЗ) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34419/ (дата обращения: 14.09.2024).

36. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/?ysclid=lv58qgt0he814298957/(дата обращения: 14.04.2024).

37. Фомичев А.Н. Адаптация системы обучения персонала к условиям глобальной цифровизации мировой экономики // Стратегия как инструмент социально-экономического развития региона: от разработки к реализации: материалы Всерос. (национальной) науч.- практ. конф. (Барнаул, 14 апр. 2022 г.). Барнаул: Пять плюс, 2022. С. 121–124.

38. Фомичев А.Н. Цифровизация технологий обучения персонала в современных условиях // Государство и рынок: новые векторы развития: материалы XIII Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 11 фев. 2022 г.). Чебоксары: Новое время, 2022. С. 143–145.

39. Чернова Е.В. Особенности мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих // Хроноэкономика. 2020. №2 (15). [Электронный ресурс] // Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-trudovoy-deyatelnosti-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения: 27.05.2024).

40. Шильникова З.Н. Мотивация персонала как инструмент современной кадровой политики предприятий // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 11 (77). С. 108-112.

41. Экономика труда: учебник для вузов / М. В.Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В.Симоновой. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 259 с.

42. Якушкина К.Э. Система мотивации персонала: определение, сущность, структура // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 6 (54). С. 98-101.

43. Kichigin O., Gonin D. Human capital as a catalyst for digitalization of regional economy // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2020. Vol. 940(1). P. 012030.

44. Kichigin O., Gonin D., Degtereva V. Specifics of formation of the mechanism for increasing regional competitiveness via development of civil servant human capital // ACM International Conference Proceeding Series, 2020. P. 120-122.

45. Khokhlov S., Safina E., Vasiliev V. Risk-Oriented Approach Implementation in Departments Ranking and Teaching-staff Motivation. 2020, С. 501-516.

46. Rahman M. S., Mannan M., Hossain Md. A. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model. 2020. С. 761-782.

47. Sabbagha M. De S., Ledimo O., Martins N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. 2020. С. 136-140.

Приложение А

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации

Таблица А.1 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации государственных служащих

Направления совершенствования	Мероприятия	Специфика деятельности Департамента
<p>Пересмотр системы оплаты труда и премирования</p>	<p>Регулярные исследования зарплатных уровней в госучреждениях и частных компаниях для обеспечения конкурентоспособности зарплат. Сравнение с аналогичными должностями в других регионах и госучреждениях.</p> <p>Разработка более гибкой системы премирования, включающей не только фиксированные бонусы, но и дополнительные вознаграждения, такие как премии за результативность, достижения в сфере качества обслуживания граждан, выполнение проектов.</p> <p>Установление системы бонусов, связанной с достижениями, индивидуальными результатами работы, а также вкладом в коллективные цели департамента.</p> <p>Признание и награждение сотрудников, которые предлагают эффективные идеи, реализуют инновационные проекты, или вносят изменения в рабочие процессы.</p> <p>Введение системы надбавок за выслугу лет или стаж работы в департаменте, чтобы поощрять приверженность и стабильность сотрудников.</p>	<p>В Департаменте мотивация сотрудников должна учитывать такие факторы, как высокая эмоциональная нагрузка и ответственность за детей и семейные вопросы. Важно разработать систему премирования, которая бы признавала заслуги в улучшении качества работы с клиентами, таких как успешное устройство детей в приемные семьи, высокое качество консультаций для граждан, а также эффективную работу по улучшению социальной поддержки.</p>
<p>Разработка системы карьерного роста и ротации</p>	<p>Разработка карьерных лестниц, где для каждой должности предусмотрены четкие шаги по продвижению.</p> <p>Определение критериев для перехода на следующие уровни.</p> <p>Введение регулярной ротации среди сотрудников департамента для получения разнообразного опыта.</p> <p>Ротация может включать временные переводы в разные подразделения для</p>	<p>В рамках департамента ротация может быть особенно полезна для улучшения квалификации специалистов, работающих с разными группами населения (например, семьями с детьми, людьми с инвалидностью), и</p>

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Направления совершенствования	Мероприятия	Специфика деятельности Департамента
<p>Разработка системы карьерного роста и ротации</p>	<p>расширения кругозора. Создание возможности для сотрудников работать в других регионах или на временных проектах в федеральных структурах для обмена опытом и повышения профессионального уровня. Разработка гибкой системы ротации, которая позволит сотрудникам двигаться не только вверх, но и горизонтально — переходя в новые направления и развивая дополнительные компетенции. Создание программы для новых сотрудников, которая позволяет им пройти стажировку на разных уровнях департамента и выбрать оптимальный путь карьерного роста.</p>	<p>разработки уникальных решений для каждой категории клиентов. Карьерный рост можно связывать с успехами в решении конкретных социальных проблем.</p>
<p>Внедрение системы оценки эффективности и обратной связи</p>	<p>Введение регулярных аттестаций и оценок эффективности работы сотрудников, основанных на достижениях в работе и обратной связи от граждан и коллег. Разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого сотрудника, учитывая не только личные достижения, но и вклад в командную работу. Внедрение системы 360-градусной оценки, где сотрудники могут получать обратную связь не только от руководителей, но и от коллег, подчиненных и клиентов. Проведение встреч с сотрудниками после аттестаций для обсуждения результатов, а также предоставление рекомендаций для дальнейшего развития и повышения квалификации. Регулярные встречи с непосредственными руководителями для получения обратной связи по текущей деятельности и постановки новых задач.</p>	<p>Оценка должна учитывать не только количественные результаты работы, такие как количество проведенных консультаций или размещенных детей, но и качество взаимодействия с гражданами, профессионализм в решении нестандартных ситуаций, а также умение работать в стрессовых ситуациях, что характерно для работы в области социальной защиты.</p>

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Направления совершенствования	Мероприятия	Специфика деятельности Департамента
Инвестиции в профессиональное развитие и обучение	<p>Регулярные тренинги и курсы: Введение обязательных курсов повышения квалификации, которые охватывают ключевые направления работы департамента (например, новые законодательные изменения, психологическая поддержка, работа с детьми).</p> <p>Предоставление сотрудникам возможности пройти сертификационные курсы и получить сертификаты, которые могут быть учтены при продвижении по службе.</p> <p>Создание возможностей для участия в стажировках и обменах опытом с другими государственными и частными учреждениями, работающими в смежных сферах.</p> <p>Внедрение онлайн-платформ для самостоятельного обучения и прохождения курсов по востребованным направлениям.</p>	<p>Сотрудникам Департамента полезно иметь доступ к обучению по таким направлениям, как психология работы с семьями, законодательные изменения в области опеки и попечительства, использование цифровых платформ для ведения учета и взаимодействия с гражданами.</p>
Создание благоприятной рабочей атмосферы	<p>Регулярные тимбилдинговые мероприятия, корпоративные мероприятия, которые способствуют улучшению взаимоотношений в коллективе.</p> <p>Предоставление сотрудникам доступа к программам по улучшению здоровья, организацию спортивных мероприятий, улучшение условий для отдыха.</p> <p>Введение гибких рабочих часов и возможности удаленной работы для сотрудников, которые совмещают работу с семейными обязанностями.</p> <p>Формирование корпоративной культуры, основанной на открытости, поддержке и взаимном уважении.</p> <p>Улучшение условий труда – обновление офисов, создание комфортных рабочих мест, использование эргономичной мебели.</p>	<p>Важно уделять внимание созданию атмосферы поддержки и доверия, поскольку работа в социальной сфере зачастую связана с высоким уровнем стресса и эмоциональной нагрузки. Разработка гибких графиков работы и создание комфортных условий для сотрудников, особенно для тех, кто работает с семьями, детьми или с людьми, находящимися в кризисных ситуациях, имеет большое значение для сохранения их здоровья и мотивации.</p>