



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере  
и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(бакалаврская работа)**

**На тему Мотивация и стимулирование персонала государственных органов  
управления**

**Исполнитель Васильева Елена Алексеевна**

**Руководитель кандидат экономических наук, доцент**

**Каткова Татьяна Владимировна**

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

  
\_\_\_\_\_  
**доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна**

**30 » июня 2023 г.**

**Санкт – Петербург  
2023**

## Оглавление

Введение .....	3
1 Теоретические основы изучения системы мотивации и стимулирования деятельности персонала государственных органов управления .....	6
1.1 Понятийный аппарат системы мотивации и стимулирования.....	6
1.2 Особенности мотивации и стимулирования персонала государственных органов управления.....	15
2 Анализ системы мотивации деятельности персонала государственных органов управления на примере администрации Невского района г. Санкт-Петербурга	24
2.1 Общая характеристика администрации Невского района г. Санкт- Петербурга.....	24
2.2 Анализ системы мотивации персонала в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.....	30
3 Совершенствование системы мотивации персонала в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга .....	41
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала администрации Невского района г. Санкт-Петербурга .....	41
3.2 Оценка эффективности, рисков и ресурсного обеспечения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.....	51
Заключение .....	58
Список использованной литературы.....	61
Приложение 1. Структура администрации Невского района .....	65
Приложение 2. Показатели результативности профессиональной служебной деятельности .....	66
Приложение 3. Паспорт комплекса разработанных мероприятий .....	67
Приложение 4. Предполагаемые объемы финансового обеспечения реализации комплекса мероприятий.....	69

## Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на сегодняшний день большое внимание уделяется мотивации труда государственных органов управления. Мотивация, которая попадает под внимание представлена нематериальной и материальной стороной. Однако, несмотря на большое внимание, уделяемое отношениям служащих вопрос о недостаточной мотивации, а как следствие качественной, долгой, плодотворной работе достаточно актуален.

В работе будут рассмотрены материальные и нематериальные инструменты мотивации персонала администрации Невского района г. Санкт – Петербурга.

В качестве объекта выпускной квалификационной работы выступает администрация Невского района г. Санкт-Петербурга.

Предметом исследования являются мотивация и стимулирование деятельности персонала органов государственного управления в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

Основной целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций для совершенствования системы мотивации деятельности персонала государственных органов управления на примере администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы мотивации и стимулирования труда государственных служащих.
2. Проанализировать существующую практику системы мотивации и стимулирования персонала государственных органов управления в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга;
3. Обосновать выбранные направления для совершенствования системы мотивации персонала в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

Теоретико-методологической основой явились аналитический подход и многоаспектность изучаемой проблемы системы мотивации деятельности государственных служащих, рассматриваемые в трудах отечественных и зарубежных ученых.

В качестве основных методов исследования использовались анализ научной фундаментальной литературы отечественных и зарубежных авторов по проблемам мотивации и стимулирования труда: В. И. Герчикова, А. Г. Здравомыслова, И. А. Коха, В. Э. Мильмана; ситуационный и системный подходы, общеэкономические и специфические законы экономики труда, логический, сравнительный, структурный и функциональный анализ, методы статистических и социологических исследований, экспертных оценок, представленные в работах В. В. Радаева, А. Г. Шмелева, В. В. Щербины, В. А. Ядова и др.

Для достижения цели исследования и решения основных задач использованы методы теоретического исследования: описание, сравнение, аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция; регламентирующие систему мотивации деятельности государственных органов управления.

Эмпирическая база выпускной квалификационной работы: федеральные законы, нормативно-правовые акты, отчетные данные администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его выводы и практические рекомендации могут использоваться региональными органами власти для совершенствования системы мотивации деятельности государственных служащих в г. Санкт-Петербурге. Они могут найти применение при разработке правовых актов органов власти, целевых программ, предусматривающих элементы мотивации деятельности государственных гражданских служащих.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена логикой проведения исследования, посвященного совершенствованию системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

# 1 Теоретические основы изучения системы мотивации и стимулирования деятельности персонала государственных органов управления

## 1.1 Понятийный аппарат системы мотивации и стимулирования

Мотивация призвана повышать качество и результативность труда, улучшать социально-психологический микроклимат в учреждении, а также помогать в достижении профессиональных целей, давать положительную перспективу, подготавливать кадры для инноваций, повышать самоуважение и, в конечном счете, предотвращать отток специалистов.

На данный момент в научной литературе имеется огромное количество понятий «мотив» и «мотивация».

Исследования трудовой мотивации, проводимые уже более 80 лет, подчеркивают важность функции управления мотивацией штатных работников, как одной из ключевых в управлении организацией для достижения целей сотрудников и целей организации. В качестве наиболее распространенных теоретических подходов к реализации функции мотивации в мировой практике рассматриваются содержательные (А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг и Д. Макклелланд) и процессуальные (В. Врум, С. Адамс, Б. Скиннер, Э. Локк, Л. Портер, Э. Лоулер) теории мотивации.

Довольно большое число авторов определяет мотивацию, как нечто, что реально побуждает человека совершать ту или иную активность или активную деятельность. По мнению С.А. Столярова «мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают индивида к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [36, с.102].

Все концепции мотивации, показанные на Рисунке 1.

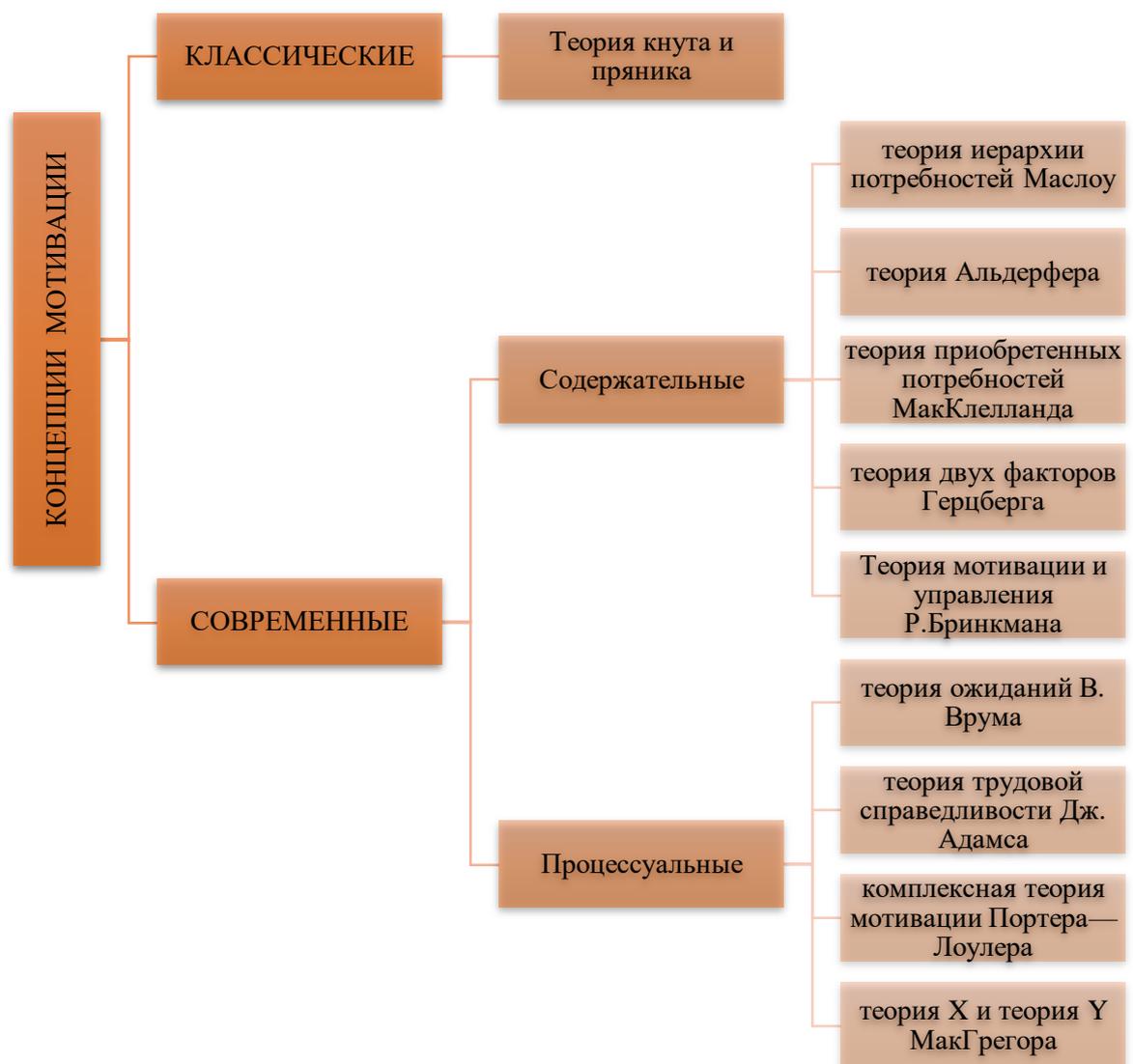


Рисунок 1 – Концепции мотивации

Как видно из Рисунка 1, современные концепции мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные теории мотивации.

По мнению Т.В. Яковлевой «мотивация является внутренним побуждением человека, а стимулирование внешним. Стимулирование реализуется через вознаграждение или наказание работника» [42, с.22].

С нашей точки зрения, мотивацию можно определить через подходы к определению, показанные на Рисунке 2.



Рисунок 2 – Авторский подход к понятию «мотивация»

Ирен Кирбит считает, что «мотивация ориентирована на использование побудителей человеческой активности (потребности, интересы, опасения, желания) для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации» [46, с.1019].

Опираясь на предыдущее понятия можно сделать вывод, что одной из главных причин появления выработка человеком мотивации являются потребности.

По мнению А.В. Решетникова «...мотивация выполняет следующие функции: экономическую, социальную, психологическую, воспитательную.

Выполняя экономическую функцию мотивации, организация старается повысить эффективность производства и труда, решить задачи, которые перед собой поставила. Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс

удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. С помощью мотивации оказывается воздействие на персонал предприятия.

Суть социальной функции мотивации заключена в том, что социальное и экономическое положение коллектива работников определено комплексом экономических и социальных благ, которыми располагает человек, находясь на том или ином месте в общественном разделении труда.

Психологическая функция заключается во влиянии, которое механизм мотивации может оказать на формирование внутреннего мира работника, то есть, на его потребности, ценности и т.д.

Воспитательная функция мотивации, весьма тесно связанная с предыдущей (психологической). Она направлена на формирование определенных качеств работника» [32, с.21].

Для более подробного изучения и понимания сути мотивационной функции следует воспользоваться одной из основополагающей теорией мотивации трудовой деятельности. Она состоит в том, что потребность в мотивации является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности. [18, с.57].

Мотивация персонала рассчитана на удовлетворение потребностей сотрудников, является непосредственной отдачей в выбранном направлении, осуществляемом в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и в то же время как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Это определение представляет собой сочетание двух основных направлений, которые нераздельно используют руководители: мотивация и стимул. Но на самом деле мотивация и стимулирование являются разными

понятиями несмотря на то, что служат для достижения одной и той же цели – увеличение эффективности труда.

Влияние на персонал предприятия или компании оказывается благодаря мотивации.

Основная функция мотивации заключается в более эффективном регулировании и управлении поведением работника за счет использования нравственного сознания работника, то есть основных мотивационных сил, таких как (потребности, интересы, желания, страхи). Целью является достижение более успешного конечного результата организация [33, с.49].

Для понимания природы мотивационных функций следует обратиться к одному из наиболее распространенных положений мотивационной теории трудовой деятельности. Вполне вероятно, что мотивация сама по себе является результатом выбора работы в среде сотрудничества [18, с.57].

Существует два основных принципа создания мотивационных систем.

Во-первых, они должны ориентироваться не только на отдельные потребности работника (как правило, экономические и материальные), но и на все остальные свойственные для сотрудника виды потребностей.

Во-вторых, они должны правильно определять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в конечный результат и обеспечивать стимул, пропорциональный этому вкладу [21, с.84].

Если второй принцип касается использования организационных средств, то реализация первого основывается на психологических представлениях о структуре мотивации личности.

Поэтому сущность мотивационной функции и роль руководителя в ее обеспечении заключается в создании системы, отвечающей этим двум установленным принципам.

Хотя это и понятно, наиболее распространенной ошибкой менеджмента является абсолютизация материальных стимулов. Конечно, в определенных пределах и особенно в сочетании со страхом наказания за невыполнение работы,

эта система политики «кнута и пряника» вполне осуществима и имеет место быть [25, с.176].

В общей психологии под мотивом понимают осознанно проявление побуждение к действию.

Все источники стимулов деятельности личности объединяются понятием мотивационной сферы.

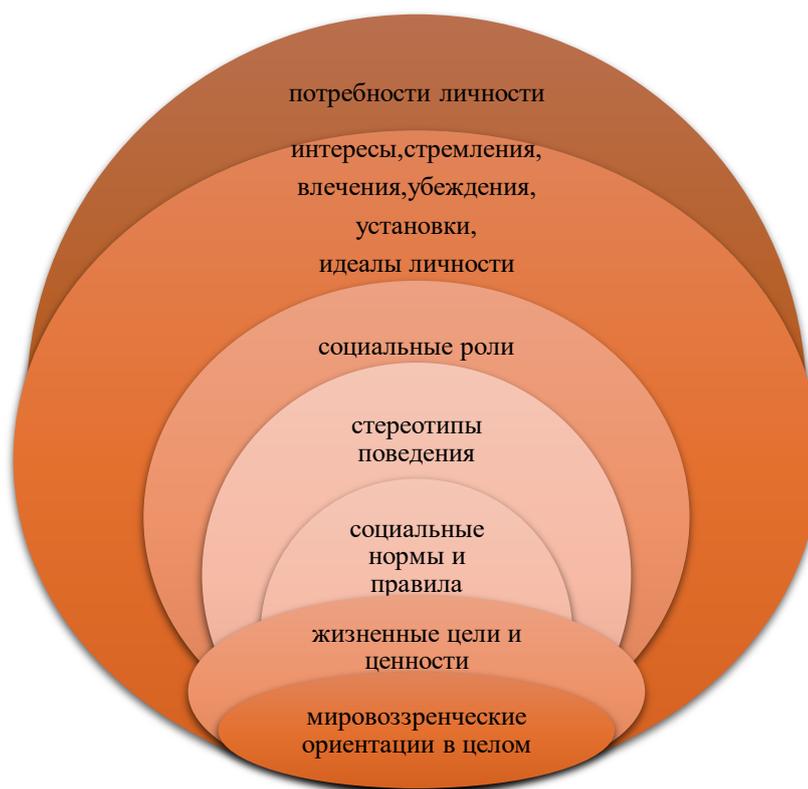


Рисунок 3 – Мотивационная сфера личности [11, с.44].

Существует определенный мотивационный оптимум (оптимальный уровень), при котором деятельность оказывается наиболее эффективной (для конкретного человека, в конкретной ситуации). Последующее повышение мотивации приводит не к улучшению, а к ухудшению результативности. Такую зависимость называют законом Йеркса-Додсона [42].

Закон Йеркса-Додсона утверждает, что наилучшие результаты достигаются при средней интенсивности мотивации [42].

Существует четкая граница – «оптимум мотивации», за которой результаты ухудшаются с дальнейшим ростом мотивации.

Мотивацию в основном делят на два типа, в зависимости от стимула: нематериальную и материальную. Мотивация бывает денежная (монетарная) и не денежная.

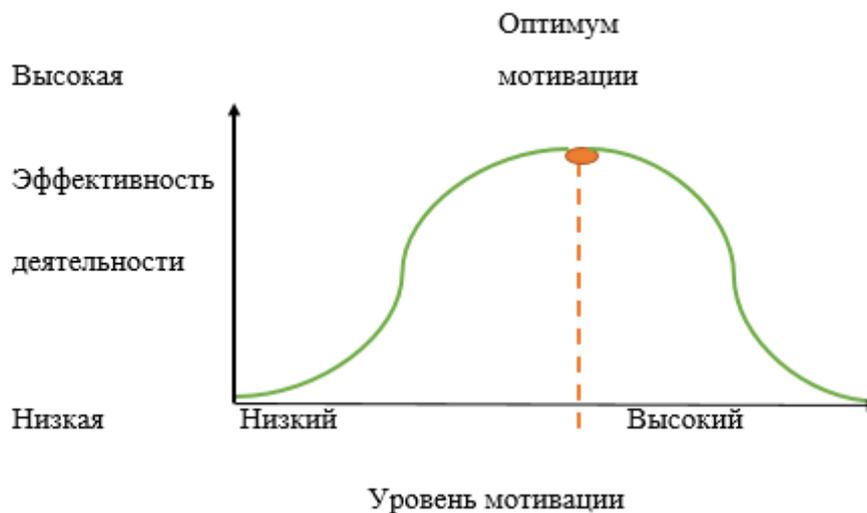


Рисунок 4 – Графическая интерпретация закона мотивации Йеркса - Додсона

К видам денежной материальной мотивации персонала относятся: заработная плата, различные виды премий, надбавок и доплат к ней.

Зарботная плата сотрудников обычно делится на две части. Оклад (гарантированная часть) – это оплата труда работника без оценки его эффективности. Но вот качество и скорость работы персонала, которая в итоге приводят к отличному результату, могут быть материально поощрены. Здесь очень важен индивидуальный подход к каждому человеку. «Равнозначная оценка» так и не оправдала себя. Равная оплата труда для всех сотрудников, вне зависимости от трудового и личного усердия, вызовет в коллективе излишнее недовольство и сыграет против компании, натолкнув на мысль: «Зачем стараться больше, если условный сотрудник А делает меньше, а получает столько же?». Еще одним поводом для выплаты премии является особая результативность (или, например, «рекорд») сотрудника. Это включает, например, наибольшее число обслуженных клиентов за день или самый высокий чек. Материальные

поощрения работников не обязательно должны предоставляться в денежной форме, но например – участие в капитале компании.

Нематериальная мотивация сотрудников – мобильная связь за счет компании, выдача ноутбука в личное пользование, предоставление транспорта в личное пользование (услуги каршеринга); льготное или даже бесплатное питание, предоставление абонементов в спортзал; медицинское страхование персонала; одним из самых распространенных источников мотивации являются ценные подарки. Предоставление сотрудникам инструментов или возможностей, которые они не могут себе позволить по какой-либо причине, является не только хорошей формой вовлечения сотрудников, но и выставляет компанию в лучшем свете в глазах работника.

К нематериальным мотивационным мерам также относят: возможность продвижения по профессиональному пути (карьерный рост); признание заслуг (одобрение в ходе работы, поддержка коллег) [14].

Признание заслуг отчасти возможно приобщить к группе организационных мер стимулирования персонала, разве что главное различие будет заключаться в уровне применения меры. С одной стороны, работает эмоциональный аспект, с другой стороны - аспект подтверждения или разрушения как личности посредством мер, обозначенных в Таблице 1.

Таблица 1 – Меры поощрения и наказания персонала

Меры стимулирования	Меры наказания
Объявление благодарности	Выговор
Выплата денежной премии	Дисциплинарное взыскание
Награждение ценным подарком	Предупреждение работника о неполном служебном соответствии
Представление к почетному званию/государственной награде	Лишение работника ранее присвоенного почетного звания
х	Понижение в должности
х	Увольнение

В сложных современных условиях, ежедневно и ежечасно меняющихся ситуациях, единственным критерием принятия решения является мотивы поведения работника, которые определяются изначально грамотными

управленческими решениями. Это особенно актуально для государственных чиновников, основная функция которых – принятие решений, каждое из которых может стать поворотным пунктом для государственной структуры, а также нести определенные материальные и политические последствия[2].

Ключевыми формами мотивации для сотрудников любых организаций являются: уровень заработной платы, как объективная оценка вклада сотрудника в достижения результата деятельности организации; льготы сотрудникам: премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья за счет организации, бесплатный развод от/до места работы и обратно, бесплатное, либо «цеховое» скидки работникам и их родственникам на приобретение продукции их же компании; создание комфортного эмоционального климата внутри коллектива; психологическое поощрение работников; корпоративное обучение, повышение квалификации и продвижение работников по карьерной лестнице.

Управление мотивацией труда включает в себя этапы, перечисленные на Рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы управления мотивацией персонала

Цель системы мотивации со стороны руководства предприятия – создать для работника такие условия, в которых пробуждаются его внутренние мотивы.

Цель работника от предложенной руководством системы мотивации – достижение личностных ожиданий по удовлетворению трудовых, материальных, социальных, профессиональных потребностей.

Задачи системы мотивации со стороны руководства:

1) За счет предложения мер материального стимулирования, соответствующих ожиданиям работников: удержать квалифицированный персонал; сохранить постоянный штат сотрудников; исключить или снизить текучесть кадров.

2) За счет предложения мер нематериального стимулирования: заинтересовать персонал в работе именно на этом предприятии; заинтересовать персонал в повышении своего профессионального уровня.

## 1.2 Особенности мотивации и стимулирования персонала государственных органов управления

Для выбора верного вектора мотивационных механизмов персонала государственных органов управления, необходимо определить, какие цели и мотивы побуждают людей работать в органы государственной власти. Говоря о мотивационном механизме, имеется в виду совокупность действий специальных служб и различных нормативных актов, целью которых является поднятие уровня интереса госслужащих к качественному выполнению своих трудовых обязанностей.

Сотрудниками органов государственного управления являются граждане Российской Федерации, которые в соответствии законодательством Российской Федерации исполняют должностные обязанности государственной службы за денежное вознаграждение. Денежное вознаграждение выплачивается из средств бюджета субъекта или федерального бюджета Российской Федерации [2].

Специфика профессиональной деятельности сотрудников бюджетной сферы заключается в том, что их работа делается «на благо государства», а не на благо организации.

Государственные должности, которые замещают государственные служащие, имеют следующие формальные (нормативно закрепленные) признаки:

- государственная должность, является частью организационной структуры органов государственной власти;
- государственная должность обладает специфическим содержанием: обязанности и права, связанные с осуществлением государственных функций, ориентированные на одного человека;
- государственная должность внесена в реестр государственных должностей.

Государственные должности подразделяются на следующие группы:

- 1) Высшие государственные должности государственной службы (5-я категория);
- 2) Главные государственные должности (4-я категория);
- 3) Ведущие государственные должности (3-я категория);
- 4) Старшие государственные должности (2-я категория);
- 5) Младшие государственные должности (1-я категория).

Государственная служба по правовому положению делится на:

- 1) гражданскую;
- 2) военную;
- 3) правоохранительную.

Государственные должности подразделяются на категории, отраженные в таблице 2.

Таблица 2 – Категории на которые подразделяются государственные должности

Наименование	Особенности
Руководители	должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий [9]
Помощники (советники)	должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей;
Специалисты	должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий
Обеспечивающие специалисты	должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий.

Государственные служащие, в зависимости от вида органа службы, подразделяют на представительные, судебные, исполнительные и иные.

Главный конфликт в государственной службе отмечается тем, что при наименьшей значимости чиновника, жизнь государства протекает качественнее. Данный факт можно назвать причиной низкого уровня личностного и профессионального роста.

Ввиду того, что не существуют инструменты, позволяющие государством контролировать каждый происходящий процесс, властные распоряжения, осуществляются с помощью делегирования на более низкие уровни управления. Таким образом, в руках чиновникам оказывается практически неконтролируемая власть, которая является большим соблазном, для того чтобы использовать её в свою пользу.

Главный закон, регулирующий поведение государственных служащих - Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [3].

Правовой базой мотивационных механизмов госслужащих в Российской Федерации являются: Указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, законы, принимаемые Государственной Думой.

Материальная составляющая трудовой деятельности госслужащего является базой, определяющей мотивацию служащего - это связано с различными экономическими процессами, происходящими в России.

Материальные стимуляторы играют базовое значение в мотивации труда госслужащих. В законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» выделен обширный ряд возможностей мотивации государственных служащих для более эффективного выполнения своих трудовых обязанностей.

Если более детально рассмотреть вышеупомянутый закон, то статья 55, которая называется «Поощрения государственных служащих» говорит, о единовременном денежном поощрении, за выполнение служебных заданий

особой важности или сложности, данное вознаграждение может несомненно стимулировать служащего проявления своих возможностей.

В этом же законе идёт речь о денежном содержании, которое состоит из оклада, различных надбавок, премий по итогам годовой и квартальной службы.

Очевидно, что государственный служащий заинтересован повышать свой квалификационный разряд, ввиду прямой зависимости разряда и финансового поощрения, такой способ мотивации, при грамотном подходе руководителя, будет очень эффективен.

При этом, в законе отсутствует база для определения и оценки итогов или условий службы – это перекладывает ответственность в руки руководящего состава, а значит, может сделать механизма необъективным.

Указом Президента Российской Федерации от 25.07.2006 № 763 (ред. от 12.04.2016) «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих», предусмотрено планировать фонд оплаты труда работников [6].

Так, беря во внимание все существующие и закреплённые законодательно выплаты, надбавки, премии и так далее, может увеличить размер своего ежемесячного вознаграждения более чем на 50%.

Материальная составляющая трудовой деятельности госслужащего является базой определяющей мотивацию служащего - это связано, с разными экономическими процессами, происходящими в России.

Материальные стимуляторы играют базовое значение в мотивации труда госслужащих. В законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» выделен обширный ряд возможностей, мотивация государственных служащих, для более эффективного выполнения своих трудовых обязанностей.

Если более детально рассмотреть вышеупомянутый закон, то статья 55, которая называется «Поощрение государственных служащих» говорит о единовременном денежном подчинении, за выполнение служебных заданий, особой важности или сложности, данное вознаграждение может несомненно стимулировать служащего проявления своих возможностей.

В этом же законе идёт речь о денежном содержании, которое состоит из оклада, различных надбавок, премий по итогам годовой и квартальной службы.

Ещё одним мотивационным стимулом государственной службы является продолжительность отпуска, которая варьируется от 30 до 45 дней в зависимости от трудового стажа.

Пенсионное обеспечение служащих устанавливается в размере до 80% и зависит от стажа и должности занимаемой на день прекращения государственной службы, подлежит последующей индексациям на базе законодательства Российской Федерации[7].

Наличие мощной государственной поддержки в виде социальных и материальных гарантий выгодно отличает государственную службу от работы в государственных организациях. На сегодняшний день можно сказать что ни одна коммерческая организация не способна обеспечить работнику те мотивационные механизмы, которые доступны на государственной службе, при этом уровень активности персонала в коммерческих организациях значительно выше чем в государственных организациях.

Такая зависимость наблюдается в виду того, что в государственных органах не эффективно используют мотивационные механизмы.

Эффективность мотивации труда плотно связана с формой труда и очевидно, что способы мотивации труда экономиста и слесаря будут совершенно разными. По этой причине выбирая методы мотивации служащих необходимо чётко понимать различия труда государственных служащих от работы в других отраслях.

Принципиальным отличием можно назвать следующее: работник, работающий в различных коммерческих организациях, в первую очередь трудиться на себя, государственный служащий своим трудом реализует волю государства и государственные функции. При этом работая на государственной службе ограничиваются, на ряду с конституционными правами, личные права и свободы[12].

Например, существуют запреты на получение дополнительного заработка, то есть на занятие внеслужебной оплачиваемой деятельностью, прежде всего предпринимательской (государственный служащий не вправе выполнять иную оплачиваемую работу, кроме научной, преподавательской и иной творческой деятельности) [3].

Упомянутый выше перечень, не берётся в расчёт ввиду того, что он мало оплачивается и чаще всего служит не средством заработка, а способом удовлетворения творческих потребностей. В сложившейся ситуации заработная плата государственного служащего принимает очень важное значение.

Говоря о важных ограничениях стоит отметить ограничение на участие в митингах и забастовках, даже для защиты своих трудовых прав. При этом право на забастовку, один из главных инструментов с помощью которых, работники и организации могут отстаивать свои права [49, с.55].

Очевидно, что такие ограничения свобод и прав во имя общества требуют социальных мер компенсации, включающих в себя ряд мер обеспечивающих, компенсацию ограничений, реализацию социальных ожиданий, и нейтрализацию факторов, препятствующих эффективной служебной деятельности. Тут могут подразумеваться меры по сближению частных интересов служащих с интересами службы.

При трудоустройстве госслужащий должен предоставлять сведения о своих доходах и имеющемся имуществе. Данная процедура не встречается в других сферах [2].

Специфика деятельности госслужащего отмечается в следующем:

1. Госслужащий, не создает материальные ценности, при этом выступает гарантом обеспечения условий их стабильного производства;
2. Информация в руках госслужащего, является предметом труда и в тоже время средством воздействия на управляемых;
3. Государственные служащие воздействуют на людей с помощью информации исходящей от них в виде актов, законов и других документов,

которым должен следовать и подчиняться каждый, на кого распространяется документ;

4. Государственные служащие трудятся в государственных органах, это значит, что они работают в интересах других людей, выполняя волю государственных органов, которые оплачивают их труд;

5. Оплата деятельности государственных служащих производится за счёт государственного бюджета;

6. Деятельность госслужащего происходит от имени государства или государственного органа, он несёт ответственность за плохое выполнение своих должностных обязанностей или за причинённый кому-либо вред;

7. Государственные служащие могут занять свою должность только при полном соответствии и при наличии фактов, подтверждающих его квалификацию.

Рассмотрим запреты, которые накладываются на государственных служащих. Согласно законодательству Российской Федерации, представителям власти запрещено вести предпринимательскую деятельность, получать вознаграждение от физических и юридических лиц, за выполнение или невыполнение должностными лицами своих служебных обязанностей [4]; обязывает их, как говорилось выше, представлять декларации о доходах при назначении на должность, совершении имущественных сделок на сумму, превышающую стократную минимальную заработную плату. В соответствии с законом, о нарушении, перечисленных правил должностными лицами, непредставление ими декларации, о доходах или умышленное представление в ней, недостоверной информации влечет отказ, в назначении на должность или освобождение от занимаемой должности.

Изучив теоретические основы системы мотивации государственных гражданских служащих можно сделать выводы:

1. Удовлетворение первичных потребностей практически не затрагивается работой на государственной службе. Чаще всего мотивация, госслужащих, рассматривается с точки зрения более существенных потребностей.

Мотивация государственных служащих должна учитывать их психологию, самоуважение и признание со стороны коллег, руководства, общественного мнения. Тут возникает первая проблема создания положительного, качественного имиджа служащих на основе актуальной информации.

2. Государственным служащим является гражданин Российской Федерации, работающий в соответствии с федеральным законом и исполняющий обязанности государственной должности за денежное вознаграждение, которое выплачивается за счёт средств бюджета субъекта или средств федерального бюджета Российской Федерации. Главным законом, регулирующие нормы поведения государственных служащих: «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Главным мотивом деятельности служащего, является материальное вознаграждение - это связано с многими социальными и экономическими процессами, которые происходят в Российской Федерации.

3. Существует множество различных способов заинтересовать госслужащего, эффективно выполнять свои трудовые обязанности, например, комбинированное денежное вознаграждение, состоящее из разных частей и надбавок. При этом сохраняется проблема профессионального и личностного роста служащих, которая требует решения.

## 2 Анализ системы мотивации деятельности персонала государственных органов управления на примере администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

### 2.1 Общая характеристика администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

Объектом исследования является Администрация Невского района г. Санкт-Петербурга. Невский район расположен на юго-востоке города, особенностью данного района является его расположение на двух берегах р. Невы. К границам прилегают Красногвардейский, Фрунзенский, Центральный, Колпинский и Всеволожский районы.

Администрация Невского района обладает правами юридического лица.

Невский район – один из самых крупных районов г. Санкт-Петербурга, численность которого по данным Росстата на 1 января 2022 г. составляет более 540,4 тыс. человек, что на 4,3 тысячи больше, чем в 2020 г. (тогда численность населения составляла 536,1 тыс. человек).

Одни из первостепенных задач в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга - обеспечивать соблюдение государственного законодательства РФ, осуществлять государственную политику, а также государственное управление, в рамках агломерации Невского района, и качественно реализовывать обязательства перед жителями района.

Администрация Невского района осуществляет организационное, правовое, информационное и материально-техническое обеспечение деятельности Губернатора г. Санкт-Петербурга и Правительства г. Санкт-Петербурга, помимо этого, осуществляет координацию работы других исполнительных органов государственного управления г. Санкт-Петербурга с целью обеспечения деятельности Губернатора г. Санкт-Петербурга и Правительства г. Санкт-Петербурга.

Очевидно, что осуществлять такую высокую функцию могут только высококвалифицированные, замотивированные кадры, в данной главе мы ознакомимся с состоянием кадрового обеспечения администрации, а также с мотивацией персонала государственных органов управления в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

Непосредственным руководителем администрации Невского района г. Санкт-Петербурга является глава, который назначается Правительством г. Санкт-Петербурга.

Глава администрации осуществляет свою деятельность исходя из Положения об администрации района г. Санкт-Петербурга.

В его прямые обязанности входят координация и контроль деятельности следующих подразделений:

- заместителей;
- советников;
- отдела по делам госслужбы и кадров;
- юридического отдела;
- отдела бух. учета и отчетности;
- отдела информации;
- сектора дежурной службы;
- сектора по мобилизационной подготовке;
- Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Централизованная бухгалтерия администрации Невского района г. Санкт-Петербурга».

Структура подразделений администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, взятая на официальном сайте администрации, представлена в Приложении А в виде схемы. В данной схеме отражена подчинительная связь отделов, структурных подразделений, а также руководства администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

В структурную схему администрации Невского района г. Санкт-Петербурга входит 236 должностей государственной гражданской службы.

Соотношение должностей администрации Невского района г. Санкт-Петербурга в процентном выражении отражено в таблице 3.

Таблица 3 - Соотношение должностей согласно штатному расписанию администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

	Должность	Количество (чел)	В процентном выражении (%)
1	Руководители	40	16,9
2	Первый заместитель главы администрации	1	0,43
3	Заместитель главы администрации	4	1,7
4	Советник главы администрации	2	0,85
5	Ведущий специалист	46	19,5
6	Главный специалист	55	23,3
7	Специалист 1-й категории - юристконсульт	3	1,3
8	Заместитель начальника Отдела	5	2,1
9	Специалист 1 категории	2	0,85
10	Начальник сектора	1	0,43
11	Должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы	77	32,64

В администрации существуют, а также могут дополнительно создаваться структурные подразделения: отделы, сектора и сектора в отделах.

В структуру администрации Невского района г. Санкт-Петербурга входят:

- глава администрации;
- заместители главы администрации Невского района;
- советники;
- структурные подразделения администрации Невского района;
- отраслевые, а также функциональные органы администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

Структурой администрации Невского района г. Санкт-Петербурга могут быть предусмотрены должности подведомственной муниципальной службы,

которые не входят в состав структурных подразделений администрации, органов администрации.

Штатное расписание администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, штатные расписания органов администрации Невского района г. Санкт-Петербурга утверждаются непосредственно самим главой администрации.

Заместителей главы администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, руководителей структурных подразделений и прочих работников администрации, руководителей органов администрации назначает на должность и снимает с должности глава администрации.

Заместители главы администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, руководители структурных подразделений администрации, руководители органов администрации назначаются на срок полномочий главы администрации, если другое не предусматривается федеральными и областными законами.

Трудовые отношения в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга регулируются федеральным и региональным законодательством. В учреждении также предусмотрены локальные нормативно-правовые документы регулирования взаимоотношений работников и работодателей. Основными нормативно-правовыми документами на уровне Российской Федерации являются: Конституция РФ, ФЗ «О занятости населения в РФ», ФЗ О государственной гражданской службе Российской Федерации; ФЗ О системе государственной службы Российской Федерации; ТК РФ; Закон Санкт-Петербурга «О государственной гражданской службе Санкт-Петербурга» № 399-39, Закон Санкт-Петербурга «О Реестре государственных должностей Санкт-Петербурга и Реестре должностей государственной гражданской службы Санкт-Петербурга» № 302-34.

Актами локального регулирования трудовых отношений в администрации, является стандартный перечень документов, в который входят: приказы о приеме на работу, прекращении трудового договора, поощрении работника; положения о: персональных данных, оплате труда и иные документы.

По состоянию на 1 января 2022 года списочный состав сотрудников администрации Невского района составляет 192 человека.

Рассмотрим показатели, характеризующие состав и состояние кадров администрации Невского района г. Санкт-Петербург (таблица 4).

Таблица 4 - Показатели состояния кадрового состава администрации Невского района г. Санкт-Петербурга на 1 января 2022 года

Категория персонала	2021 год		2022 год		Отклонение 2022 г. к 2021 г.	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Абс.	Отн.
Руководители	51	25,63	47	24,5	-4	-2%
Советники	2	1,02	2	1,05	0	0%
Специалисты	99	49,75	98	51,05	-1	-0,5%
Обеспечивающие специалисты	47	23,6	45	23,4	-2	-1,005
Итого	199	100	192	100	-7	-3,5%

Показатели таблицы, демонстрируют сокращение численности сотрудников в разных категориях персонала. Оттока сотрудников нет только в категории «советники», в остальных категориях происходит отток, прироста нет ни по одной из категорий.

Важную роль в анализе персонала играет возраст сотрудников, т.к. позволяет оценивать сотрудников, с точки зрения той или иной возрастной категории по различным характеристикам, например, на предмет физического состояния сотрудников. Также, с помощью такого критерия, как возраст сотрудника, можно проанализировать его стаж, опыт работы (эти показатели играют значительную роль при отборе сотрудников на вакантную должность, а также при сокращении или при составлении плана развития персонала и т.д.).

С помощью оценки возраста коллектива можно планировать трудовые процессы, образовательные процессы, отслеживать и планировать динамику развития организации.

Проанализируем возрастную структуру персонала администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, которая представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Возрастная структура персонала администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

Возрастная категория	2021 г.	2022 г.	Удельный вес, в %	
			2021 год	2022 год
До 30 лет	21	19	10,6	9,9
От 30 до 40	50	49	25,1	25,5
От 40 до 50	51	51	25,6	26,6
От 50 до 60	66	64	33,2	33,3
От 60 до 65	11	9	5,5	4,7
Итого	199	192	100	100

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что основное сокращение в процентном соотношении происходит среди сотрудников в возрастной категории до 30 лет, т.е. происходит отток молодых кадров. Преобладают сотрудники среднего и старшего возраста. Происходит сокращение численности и среди категорий старшего возраста (от 60 до 65 лет), но это можно объяснить выходом этих сотрудников на пенсию.

Руководству администрации следует обратить внимание на отток молодых кадров из администрации, принять меры для привлечения молодых специалистов. Текучесть кадров приводит к снижению эффективности труда в коллективе, поэтому нужно обеспечить комфортные условия труда, чтобы сотрудники хотели работать на благо администрации как можно дольше.

## 2.2 Анализ системы мотивации персонала в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

Говоря о создании и разработки инструментов, являющихся мотивацией труда госслужащих, необходимо учитывать ряд факторов. К таким факторам можно отнести: мотивы работников, социальные факторы, моральные, психологические, материальные факторы. Каждый из этих факторов играет важную роль в процессе мотивации труда.

Более детально рассмотреть влияние указанных факторов помогут практические исследования.

Согласно результатам, для 37% служащих, значение имеет желание реализации в управленческой сфере, 24 % служащих, подчеркивают значимость хорошего общественного положения.

Что же касается приоритетными ценностями служащих, то на первом месте отмечают уважение – такой ответ дали 92,4%, реализацию собственных способностей отметили 87,3%, репутацию, как приоритетную ценность, отметили 64,4%.

Современная система мотивации и стимулирования труда чиновников опирается на удовлетворение этих интересов. Точно также как меняется современный мир, меняются и технологии мотивации труда.

В целях реализации статей 59, 51 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», закона Санкт-Петербурга от 30.07.2005 № 399-39 «О государственной гражданской службе г. Санкт-Петербурга», мотивационная составляющая в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга реализуется путем материальных стимулов государственных гражданских служащих:

- надбавки за особые условия труда, которая является ежемесячной;
- выплаты ежемесячного денежного поощрения на базе деятельной оценки госслужащих, опирается на показательность служебной деятельности;

– единовременной выплаты при ежегодном отпуске, материальной помощи и премировании служащих;

– выплаты премий за осуществление особо важных и сложных заданий.

Администрация Невского района города Санкт-Петербурга использует современную систему мотивации, которая представлена элементами материального и нематериального стимулирования, данные элементы, а также детализация рассмотренными в таблице 6.

Таблица 6 – элементы нематериального и материального стимулирования в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
денежное содержание, социальные гарантии деятельности (основные и факультативные), пенсионное обеспечение;	дополнительное образование, повышение квалификации и стажировки для государственного гражданского служащего; должностной рост на конкурсной основе (замещение новых должностей государственной гражданской службы, включение в кадровый резерв); получение определенных благ по результатам эффективной профессиональной служебной деятельности; поощрения и награждения.

Размер ежемесячного должностного оклада за классный чин государственным гражданским служащим администрации Невского района г. Санкт-Петербурга устанавливается в соответствии с распоряжением Губернатора Санкт-Петербурга от 26.12.2014 № 911-р «Об организации работы по присвоению чинов государственной гражданской службы г. Санкт-Петербурга».

Размер окладов за классовые чины устанавливается при присвоении чинов гражданской службы, оклад за чины не может быть снижен даже в случае перемещения из более высокой в более низкую группу должностей.

Критерии, обеспечивающие право надбавки за выслугу лет, определяются в соответствии с постановлением Губернатора от 19.08.2015 № 99 «О порядке исчисления стажа, дающего право на получение ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет, и определения продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет».

Существует надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, устанавливается постановлением Правительства Российской Федерации от 18.09.2006 № 573 «О предоставлении социальных гарантий гражданам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе и сотрудникам структурных подразделений по защите государственной тайны».

Для определения общего размера надбавки используется следующая формула:

$$OPH = PH + PY \quad (1)$$

где:

OPH – общий размер ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы;

PH – минимальный размер надбавки по соответствующей группе должностей;

PY – размер увеличения надбавки, определенный в зависимости от соответствия фактического (выявленного в результате оценки) уровня выраженности профессиональных компетенций гражданского служащего требуемому уровню, определенному профилем компетенций по соответствующей должности государственной гражданской службы и отраженному в карте компетенций.

В таблице 7 отражены размеры надбавки по группам, должностей, которые реализуются по результатам комплексной оценки проводимой специалистом кадровой службы.

Таблица 7 - Комплексная оценка государственных служащих администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

Достигнутое значение уровня соответствия профессиональных компетенций гражданского служащего требуемому уровню	Размер увеличения надбавки (РУ),%
Высшая группа должностей	
Менее 50%	0
50-60%	10
61-70%	20
71-80%	30
81-90%	40
91-100%	50
Главная, ведущая, старшая группа должностей	
Менее 50%	0
50-60%	5
61-70%	10
71-80%	15
81-90%	20
91-100%	30

Оценка результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих производится по пяти основным показателям согласно приложению Б: объем выполненной работы, качество выполненной работы, своевременность выполнения работ, количество нарушений должностного и административного регламентов (в том числе нарушений трудовой дисциплины) и количество обоснованных жалоб граждан и организаций, в том числе, за ненадлежащее исполнение стандартов государственных услуг (государственных функций), а также ненадлежащее рассмотрение инициатив и обращений граждан (организаций).

Оценка, гражданского служащего, по каждому из показателей определяется исходя из сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки.

За успешное и добросовестное исполнение, государственным служащим, своих должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности к государственному гражданскому служащему применяется нематериальное стимулирование, включающее следующие поощрения:

- 1) благодарность;
- 2) единовременное денежное поощрение;
- 3) объявление благодарности с денежным поощрением;
- 4) награждение ценным подарком;
- 5) награждение почетными грамотами;
- 6) представление к присвоению почетного звания;
- 7) награждение орденами и медалями.

Также государственным служащим выплачивается денежное вознаграждение в связи с юбилеями.

Существует ряд проблем, которые являются препятствием для качественной деятельности, а значит требуют решения, государственных гражданских служащих.

Рассмотри шесть главных стадий отрицательной мотивации сотрудников в администрации Невского района города Санкт-Петербурга:

1. При столкновении с трудностями работник испытывает растерянность и затруднение, при этом старается понять процесс. Работает нормально, демотивация проявлена слабо.

2. Работник, в ходе своей трудовой деятельности, выявляет ошибку системы управления или своего начальника, пытается каким-либо способом внести предложения по улучшению. При игнорировании идей проявляет недовольство.

3. Мнение работника установилось в следующем убеждении: вся причина неудач заключена в плохой системе и руководстве. На подсознательном уровне, на этом этапе он ждет, когда руководитель совершит ошибку и тогда его идеи возможно рассмотрят.

4. Работник разочарован в руководстве и в своей деятельности в организации. Его эффективность, на данном этапе – низкая. Демотивация начинает наносить ощутимый вред делу. На данном этапе обычно начинаются поиски новой работы.

5. Работник все больше отдаляется, теперь его деятельно сконцентрирована исключительно на номинальных обязанностях. Вернуть мотивацию к работе и доверие к начальству уже, скорее всего, невозможно.

6. На этой стадии работник по личным причинам не уходит из организации, но проявляет себя подавленным. Больше времени уделяет отдаленным от работы темам, нежели самой работе.

Основные ориентиры сконцентрированы на удовлетворение вторичных потребностей служащего, а именно, профессиональному росту, уважению, творческих потребностях.

В рамках исследования в феврале 2023 г. был проведен опрос на выявление стимулов воздействия служащих.

Участие приняли 48 государственных гражданских служащих. Результаты исследования мнения служащих Администрации Невского района города Санкт-Петербурга приведены в таблице 8.

Согласно результатам, важность стабильности отмечают 36% респондентов; материального стимулирования – 17%, найма на всю жизнь – 14%, соответствие объема труда размерам его оплаты – 12%, отметим что сейчас эта зависимость не наблюдается и справедливость отмечена 21% респондентов.

Таблица 8 – Результаты опроса государственных служащих администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

№	Стимул	% ответов
1	Абсолютный размер материального вознаграждения	3
2	Необходимость установления зависимости заработной платы от результата труда	3
3	Гарантии стабильности, чувство безопасности	5
4	Сравнение результатов своего труда с результатами других сотрудников	7
5	Пожизненный найм	3
6	Карера	2
7	Статусные различия	3
8	Власть	1
9	Возможность принятия решений	1
10	Мотивация свободным временем	4
11	Критика	2
12	Удовлетворения от интересной работы	5
13	Возможность самореализации	6

По результату возможно сформулировать вывод о том, что система оплаты труда должна больше зависеть от результатов трудовой деятельности и ее необходимо модернизировать.

Наравне с популяризацией государственной службы, ярко просматривается сложность профессионального роста и личностного роста государственных гражданских служащих.

Двумя явными сторонами этого факта можно отметить:

1) карьеру вертикальную, включающую рост профессионального и должностного статуса, связанную с расстановкой кадров;

2) горизонтальную карьеру, включающую рост профессионально-квалификационного развитие, зависящего от самостоятельного образования, обучения и желания проявляется в более сложной работе.

Виды служебной ориентации служащих в администрации Невского района представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Виды служебной ориентации служащих в администрации Невского района города Санкт – Петербурга.

Ориентация	Критерии
на характер работы	условия заключения служебного контракта, постоянное, основное или временное место работы и т.д.;
на условия работы	хорошо отапливаемые, освещенные помещения, транспортом; доступность средств и систем связи: телефон, компьютер, правильная организация труда и т. д.;
на вознаграждение	достаточно высокая, регулярно выплачиваемая, заработная плата, размеры которой должны повышаться вместе с ростом квалификации, с увеличением стажа и т. д.;
на карьеру	повышение уровня квалификации, продвижение по службе и т. д.

Пропорции сочетания ориентаций возможны в различном соотношении.

Для реализации наибольшей эффективности отдачи труда нужно использовать конкретную ориентацию.

Как ещё одну проблему гражданских служащих, в администрации Невского района можно отметить слабую продуктивность труда, низкое желание выполнять трудовые обязанности, желание карьерного роста не за счёт

качественного осуществления трудовой деятельности, а за счёт личных контактов с руководством. Так же кадровой проблемой является низкий вклад в развитие персонала, отсутствие кадрового планирования. Можно сделать вывод о том, что ситуация, сложившаяся в администрации Невского района, нуждается в изменениях, ввиду того, что люди являются важнейшим звеном гражданской государственной службы.

В системе мотивации трудовой деятельности служащих, отмечается проблематика, неудовлетворительного применение нематериальных способов стимулирования труда. При этом реализация нематериальных стимулов в мотивационной системе государственных служащих является базовым звеном, для наиболее плодотворной деятельности. На данном этапе приоритетами трудовой деятельности являются стабильность, опыт и интересность труда, это является показателем высокого уровня развития интеллектуального, совершенствования профессионального уровня, творческой самостоятельности.

К проблемам, связанным с нематериальными методами, мотивацию также отнесём к отсутствию персонализированного подхода, к служащим на государственной службе. Большую популярность набирает реализация заграничного опыта обучения государственных служащих, для увеличения их профессиональной мотивации:

- направленное на формирование стратегического системного мышления и развитие лидерских качеств, обучение руководителей;
- ротация внутри организации;
- стажировки в частных компаниях;
- привлечение индивидуальных наставников.

В системе мотивации трудовой деятельности, служащих отмечается проблематика неудовлетворительного применение нематериальных способов стимулирования труда. При этом реализация нематериальных стимулов в мотивационной системе государственных служащих является базовым звеном для наиболее плодотворной деятельности.

На данном этапе приоритетами трудовой деятельности является стабильность, опыт и интересность труда, это является показателем высокого уровня развития интеллектуального, совершенствования профессионального уровня, творческой самостоятельности.

К проблемам, связанных, с нематериальными методами, мотивацию, также отнесём как отсутствие персонализированного подхода, к служащим на государственной службе.

Большую популярность набирает реализация заграничного опыта обучения государственных служащих, для увеличения их профессиональной мотивации:

1. Администрация Невского района г. Санкт-Петербурга является органом исполнительной власти г. Санкт-Петербурга, осуществляющим управление в различных общественных сферах.

Подразделения администрации включают такие, как: глава администрации, советники, заместители главы администрации, отделы по социальным вопросам (отдел информатизации и связи, отдел социальной защиты населения, отдел государственного заказа и др.), отделы по вопросам экономики и потребительского рынка (отдел образования, отдел экономического развития, отдел культуры и др.), отделы по общим и организационным вопросам (отдел закупок, юридический отдел, общий отдел и др.).

2. Действующая мотивационная система в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга включает материальное стимулирование, состоящее из денежного содержания, социальных гарантий деятельности и пенсионного обеспечения, а также нематериальное стимулирование, которое включает в себя возможность получения дополнительного образования, повышения квалификации и стажировки; должностного роста на конкурсной основе, поощрений и награждений.

3. Ключевыми проблемами мотивационной системы в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга можно назвать: низкий уровень применения нематериальных методов мотивации труда, несовершенство

системы материального стимулирования труда; проблема профессионального и личностного роста; отсутствие персонализированного подхода в вопросах трудовой деятельности к работнику на государственной службе.

Для того, чтобы обеспечить более высокий уровень деятельности работников администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, нужно произвести комплексную работу, включающую мероприятия по совершенствованию и повышению мотивации.

### 3 Совершенствование системы мотивации персонала в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

Если связь между заработной платой и работой организована правильно, то это приведет к финансовой выгоде как для работника, так и для компании.

Необходимо увеличивать зарплату сотрудников в зависимости от сложности и объема работы, повышения квалификации, возможного совмещения должностей или увеличения зоны ответственности. Также следует связывать премирование с результатами труда: стимулировать улучшение результатов, развитие отрасли, улучшение качества принимаемых решений, направленных на удовлетворение потребностей и интересов населения. Премии можно начислять за работу в течение года и за внедрение идей, способствующих повышению производительности труда.

Для мотивации государственных служащих необходимы не только конкурентоспособные зарплаты, но и различные формы материального поощрения в виде премий и постоянной заработной платы, а также установление связи между оплатой труда и объемом работы. Организационные и моральные стимулы также могут оказать влияние на мотивацию, такие как: ответственность и важность работы, коммуникации, похвала и наказание, коллективный климат, общественное мнение, перспективы развития и карьерного роста, четкая постановка задач, справедливое руководство, возможности переподготовки и повышения квалификации.

Для улучшения системы поощрения сотрудников Администрации района Невский в Санкт-Петербурге необходимо осуществить усовершенствование кадровых методов с использованием новых технологий, направленных на повышение мотивации персонала.

Данные мероприятия направлены на:

– современный кадровый отбор с помощью применения современных интернет-технологий, который позволяет осуществлять первичный отбор в дистанционном режиме, при этом проходя процедуру аутентификации, тестирования и проверки знаний;

– создание системы стимулирования для улучшения работы, с целью повышения продуктивности, четкое формирование оплаты труда администрации, структурных подразделений и конкретных работников;

– нематериальная мотивация сотрудников;

– объективизация взаимосвязи между количеством выполненных трудовых задач и уровнем денежного вознаграждения, применяемая в отношении сотрудников государственного аппарата.

В результате внедрения новых технологий, кадровой службе администрации станут доступны современные методы отбора кандидатов на должности в государственной службе. Будет создан справочник квалификаций, содержащий список необходимых качеств для замещения должностей, что позволит быстрее отбирать персонал, назначать поощрения и повысить качество работы администрации Невского района города Санкт-Петербурга в целом.

Модернизация системы мотивации государственных служащих должна быть одной из главных приоритетов государства. Необходимо разработать и провести мероприятия, которые максимально поддержат работу служащих в администрации Невского района и помогут достигать поставленных целей. Это крайне актуальная задача, без выполнения которой невозможен качественный результат.

Данный пакет мер направлен на поддержание и продвижение программы правительства, направленной на стимуляцию деятельности государственных гражданских служащих в целях увеличения эффективности деятельности государственных учреждений.

Можно сформулировать цели и задачи реализации серии мероприятий, связанных с конкретной проблематикой.

Основная цель заключается в создании эффективной мотивации, которая будет достигаться через улучшение оплаты труда, развития персонала, повышения престижа и привлекательности работы в государственной гражданской службе администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

Задачи:

1. Необходимо разработать методику и предложения по тому, как организовать прием документов в электронном виде и провести первоначальный отбор кандидатов на должности в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга дистанционно.

2. Необходимо создать систему стимулирования, чтобы сотрудники были мотивированы к увеличению продуктивности труда. Важно сформировать объективную и прозрачную систему оплаты труда для всех работников, включая руководство и структурные подразделения. Также нужно исключить избыточные контрольные функции, чтобы не затруднять работу.

3. Улучшение системы комплексной оценки.

4. Необходимо выявить связь между увеличением заработной платы сотрудников государственной гражданской службы и достижением конкретных результатов и показателей в их работе.

5. Разработка методов мотивации государственных гражданских служащих без использования материальных поощрений с целью улучшения эффективности и качества их работы.

Целевая группа: государственные гражданские служащие администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

Сроки реализации комплекса мероприятий. Период с 2023 по 2025 годы. Этот период рассматривается как перспективный для реализации комплекса мероприятий.

Для достижения цели, определенной автором, был разработан ряд мероприятий, которые нужно принять.

Мероприятие 1. заключается в создании технологии и разработке предложений, связанных с принятием документов от кандидатов в электронном

виде и проведении первичной оценки в дистанционном формате кадровыми службами администрации Невского района г. Санкт-Петербурга. Для этого будут использованы функционально-технологические возможности федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» с верификацией личности заявителя и выполнением тестового задания. Мероприятие предполагает апробацию этих технологий и предложений.

На сайте администрации Невского района в Санкт-Петербурге будет создан «личный кабинет», который станет информационным ресурсом по государственной службе. На портале будет доступна база данных о вакансиях и кадровом мониторинге, а также возможность быстрого взаимодействия между кадровой службой и соискателем. С помощью проверочных тестов на портале можно будет проверить знания о госслужбе и пройти первичный квалификационный отбор. В целом, этот портал автоматизирует множество кадровых процедур.

При отборе кандидатов на государственную службу будут задаваться вопросы на знание законодательства и специальные вопросы, связанные с работой конкретного государственного органа. Если кандидат успешно проходит тестирование, ему предложат пройти собеседование.

Однако, этот метод имеет серьезный недостаток - отсутствие возможности для кандидатов самостоятельно контролировать процесс прохождения тестирования, без помощи третьих лиц.

Проведение данного мероприятия может непосредственно повлиять на мотивацию сотрудников и улучшить процедуру отбора персонала. Благодаря упрощению этого процесса и приближению его к коммерческому сектору, улучшится репутация государственной службы и ее привлекательность для кандидатов, так как они не будут тратить много времени на первичный отбор.

Мероприятие 2. На данном мероприятии планируется разработать систему, которая будет способствовать повышению мотивации сотрудников и улучшению производительности труда. Это будет достигнуто через прозрачное

формирование оплаты труда, исключение повторяющихся ненужных проверок и внедрение так называемого "эффективного контракта" с конкретными работниками и подразделениями.

Эффективный контракт - это договоренности между работодателем (в данном случае администрацией Невского района г. Санкт-Петербурга) и сотрудниками, которые опираются на правила и условия трудовых отношений:

- наличии у администрации Невского района г. Санкт-Петербурга задания и целевых показателей эффективности работы;

- системе оценки работы сотрудников администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, которая включает в себя ряд показателей и критериев для измерения объема и качества труда, которые были утверждены работодателем в соответствии с установленной процедурой

- системе оплаты труда, учитывающей разности в трудоемкости, количестве и качестве затраченного труда, и быть утвержденной работодателем в соответствии с установленным процессом.

- системе нормирования труда работников администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, утвержденной в установленном порядке;

- необходимость в прописывании точных и детальных обязанностей, которые должны выполнять работники, исходя из специфики отрасли, в трудовых договорах, а также определять способы оценки и измерения их труда, а также условия оплаты.

Оформление взаимоотношений между работодателем и работниками, в том числе определение заработной платы, осуществляется при подписании трудовых договоров. Интродукция "эффективного контракта" позволяет более подробно определить в трудовых договорах обязанности сотрудников, критерии оценки их работы, условия оплаты и возможных льгот.

Мероприятие 3. Разрабатывается план по улучшению системы комплексной оценки, которая имеет множество проблем. Существующая аттестационная система имеет недостатки, такие как самооценка госслужащих, отсутствие внешней оценки, отсутствие связи между результатами аттестации и

карьерным ростом, недостаточно четких требований к уровню образования, знаниям и навыкам, а также отсутствие критериев оценки результативности деятельности.

При использовании зарубежного опыта можно разработать новую систему комплексной оценки персонала, которая включит внутриведомственную и внешнюю оценки. Она будет проводиться раз в три года и включать оценку соответствия квалификационным требованиям, а также ежегодную оценку деловых качеств и результативности деятельности. Внешняя оценка будет проводиться путем анкетирования госслужащих в письменной и электронной форме, а также оценки ведомства другими органами власти, как плановой, так и внеплановой. Эта оценка является важным элементом системы.

Оценка персонала — это процесс определения того, насколько эффективно сотрудники выполняют свои обязанности. Аттестация персонала — это формальный процесс регулярной оценки квалификации и соответствия работника требованиям и критериям его должности.

Производится оценка сотрудника и на основе ее результатов составляется план развития, который включает стимулирующие меры и возможности для карьерного роста. Все это является мотивационными факторами, которые влияют на успех государственного гражданского служащего.

Реализация системы комплексной оценки может столкнуться с некоторыми препятствиями. Например, можно столкнуться с неправильным использованием экспертной методологии оценки, возможностью встречи сопротивления при внедрении нововведений, отказом со стороны работников, которые не являются эффективными в своей деятельности, фрагментарным использованием системы оценки и т.д.

Для преодоления этих препятствий требуется обучение персонала отделов кадров, внедрение иерархического планирования, связывание оценки производительности с вознаграждением и другие меры.

Мероприятие 4. Для достижения конкретных результатов в деятельности государственных гражданских служащих и повышения оплаты их труда

необходима системная работа, направленная на решение приоритетных задач социальной сферы.

Индикаторы, определяющие эффективность и качество работы государственных служащих, устанавливаются в государственных программах и дорожных картах изменений в социальной сфере. Они направлены на улучшение работы государственных служащих и разрабатываются с учетом Бюджетного послания Президента РФ о бюджетной политике.

Переход на "эффективный контракт" и повышение заработной платы для определенных групп работников должны быть связаны с достигнутыми результатами, прописанными в дорожных картах. Таким образом, этапы и темпы изменений должны соответствовать успехам, достигнутым на данном этапе.

Для достижения этих целей необходимо включить раздел в дорожные карты, который будет посвящен улучшению системы оплаты труда. В этом разделе должны быть предусмотрены соответствующие меры и шаги по улучшению:

1. Расчет объема гарантий, учитывая повышение производительности труда сотрудников.
2. Дополнение целевых показателей деятельности администрации, структурных подразделений и работников, таких как качество работы и уровень удовлетворенности.
3. Разработка норм труда для эффективной работы администрации, учитывая численность необходимых сотрудников.
4. Оценка расходов на государственных гражданских служащих, сопоставление стоимости часа рабочего времени со средней заработной платой в регионе.
5. Регулирование оплаты труда основного и прочего персонала и оптимизация расходов на последний не более чем 40% фонда оплаты труда.
6. Разработка профессиональных стандартов и организация переподготовки сотрудников для соответствия современным квалификационным требованиям.

Мероприятие 5. Для улучшения работы государственных гражданских служащих можно использовать нематериальные стимулы, такие как различные подходы и методы, которые могут повысить мотивацию и результативность. В качестве таких методов можно предложить несколько вариантов:

1. Признание. Современное общество чаще всего настаивает на том, что просить признания неэтично и его следует заслуживать. Однако каждого человека мотивирует похвала и оценка своих поступков. Большинство руководителей не уделяют должного внимания похвале и положительным качествам своих подчиненных, что ухудшает их шансы на удержание хорошего специалиста в команде. Поэтому необходимо стимулировать желание сотрудников принести пользу организации, доказывая им, что их труд важен. Частые и неискренние комплименты быстро перестают действовать, поэтому нужно проявлять признание искренне и вовремя.

2. Оздоровление. В администрации Невского района г. Санкт-Петербурга есть возможность арендовать спортивные залы, катки и бассейны для сотрудников. Также можно организовывать выезды на природу и активный отдых, что поможет сотрудникам наладить неформальное общение и снять напряжение от работы за компьютером. Такой тип отдыха особенно важен в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

3. Общие мероприятия (поход в кино, театр, кафе, ресторан, выезд на пикник, игра в пейнтбол, турпоходы). Все отделы администрации Невского района г. Санкт-Петербурга получают возможность выбрать мероприятие или бюджет, который может быть использован на свое усмотрение в начале года. Администрация будет поздравлять работников с различными праздниками и дарить им небольшие подарки, что демонстрирует заботу руководства о своих сотрудниках в качестве работников и личностей.

4. Корпоративные рассылки, новости. Эти письма содержат не только обновления и изменения в инструкциях, но и информацию о достижениях конкретных сотрудников (мотивация на основе личных достижений). Также может быть представлена неформальная информация, такая как поздравления

руководства с событиями в жизни сотрудников, например, рождением ребенка и т.д.

5. Тренинги. Если выполнить данные условия, можно обучить персонал нужным навыкам и поднять их мотивацию. Несмотря на то, что сотрудники могут быть уже обучены и квалифицированы, тренинг помогает отвлечься и получить стимулирующий отдых. Одним из эффективных методов, который может использоваться руководством для выявления перспективных менеджеров, является игра в "Мафию". Эта игра помогает проанализировать навыки переговоров и умение убеждать в принятии решений.

6. Конференции, корпоративные праздники. Организация выездных мероприятий для коллектива позволяет совмещать работу с отдыхом и развлечениями. Важно учитывать равные условия для всех участников и определить правила поведения заранее. Неофициальный стиль одежды приемлем для таких мероприятий, чтобы участники чувствовали себя комфортно. Необходимо уравнивать время работы и отдыха, чтобы избежать недоумения и недовольства среди участников. Если участников более 30-40 человек, лучше привлечь профессионалов из агентств для подготовки мероприятия.

7. Информационные источники. Возможно создать газету, которая будет выпускаться редко (один раз в квартал или в год), в зависимости от потребностей компании. Современное оборудование для печати позволяет издавать газету самостоятельно, без помощи типографий. Газета может содержать новости администрации, результаты достижений, поздравления и т.д. Это будет интересно для работников, и они будут хранить ее. Еще один вариант - корпоративный сайт. Там можно публиковать фотографии работников, новости, нормативные акты и фотографии с корпоративных мероприятий.

8. Награды. Использование наград является эффективным инструментом мотивации для большинства работников, и организация присуждения наград следует уделить особое внимание. Награждение лучше всего организовать на корпоративных мероприятиях, где оно может быть более публичным и,

следовательно, более эффективным. Награды могут быть различного вида, и организация должна выбрать тот, который будет соответствовать возможностям ее бюджета и уровню дохода работника. Подарок, не подходящий конкретному человеку, может вызвать разочарование, поэтому многие организации в настоящее время предпочитают подарочные сертификаты.

9. Конкурсы. Участие в конкурсах и победа в них могут стимулировать персонал к достижению высоких результатов в работе. Для этого можно организовать конкурс проектов для всего коллектива. Реализация данных мероприятий должна стремиться к созданию равновесия между работой и личной жизнью сотрудника, чтобы они были максимально мотивирующими.

Из этого следует, что утверждение о том, что мотивация государственных служащих невозможна, неверно. На самом деле, существует множество способов мотивации, которые можно использовать.

Использование кадровых методик, используемых в коммерческих компаниях, может улучшить мотивационную систему труда государственных служащих.

Видно, что в системе оплаты труда государственных служащих наблюдается тенденция к распределению критериев оценки зарплаты на местном уровне, а также рост использования результативных критериев. Оценка труда госслужащих становится менее централизованной, что, по мнению исследователей, имеет высокий мотивирующий эффект благодаря использованию стимулирующих выплат.

В администрации Невского района г. Санкт-Петербурга пока многие выплаты включены в перманентный список, что делает систему оплаты труда слабым инструментом мотивации работы государственных служащих. Кроме того, интересно отметить, что доля выдач стимулирующих выплат в данной администрации ниже, чем в других.

### 3.2 Оценка эффективности, рисков и ресурсного обеспечения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

Исполнение предложенных автором мероприятий приведет к улучшению мотивации государственных гражданских служащих.

В настоящее время в России отсутствует единый метод формирования оценки продуктивности государственных служащих и использования этой оценки для определения их зарплаты, что является необходимым.

Результативность работы управленческих кадров не подвержена количественной оценке из-за трудностей ее измерения. В связи с этим, руководитель использует субъективную оценку, которая может быть несправедливой и демотивирующей для сотрудников.

Для решения проблемы несправедливой оценки госслужащих, нужно перейти от субъективных к объективным критериям эффективности, которые позволяют измерять работу в количественных показателях и рассчитывать премии с учетом этих показателей. Это помогает избежать формального распределения премий и повышает мотивацию госслужащих.

Качество работы государственных служащих зависит от нескольких факторов, которые можно определить, как: правильная организация рабочего процесса; подбор персонала в соответствии со своей деятельностью; установление различных систем оплаты труда; использование множества механизмов для мотивации сотрудников; и назначение соответствующих критериев для оценки работы, зависящих от сложности выполняемых задач.

Для увеличения мотивации государственных служащих можно применять следующие практические методы:

- проводить конкурсный отбор на службу, который позволит найти наиболее компетентных кандидатов,

- повышать финансовые стимулы на основе достижения результатов и использовать различные моральные стимулы, чтобы мотивировать государственных служащих.

Помимо стандартных методов моральной мотивации, могут использоваться современные способы, такие как мотивация свободным временем, ротация сотрудников на разные должности и контроль менеджмента низшего звена (через участие в общественных мероприятиях и планирование корпоративных событий).

– Государственным служащим необходимо проводить планирование карьерного роста, чтобы обеспечить мотивацию их деятельности. В рамках этого планирования каждый служащий должен иметь свою схему карьерного развития на ближайшие 3-5 лет. Такой подход способствует более продуктивному выполнению обязанностей и поощрению инициативности. Только те госслужащие, которые достигли успехов в работе, могут рассчитывать на повышение по службе и развитие карьеры.

– Достижение равной нагрузки на всех сотрудников соответствующей их должностным обязанностям и объективное оценивание продуктивности их работы.

Улучшение системы мотивации работы государственных служащих может быть достигнуто, используя следующие методы:

- смешанная системы заработной платы;
- ясности и равноправности систем вознаграждения за труд;
- нематериальная мотивация

Для более точной оценки труда следует заменить личное мнение на измеряемые параметры. Оценка эффективности выполненной работы в количественных показателях, таких как баллы, поможет оценить качество труда. Поощрение такого подхода может улучшить мотивацию государственных служащих.

Основные и дополнительные гарантии в сфере оплаты труда являются важным фактором обеспечения трудовой и социальной защищенности

работников, стимулирующим их к более качественному выполнению своих обязанностей. К ним относятся определенные условия труда, правильная организация отдыха, дополнительная медицинская страховка, обеспечение пенсионного обеспечения и другие формы гарантированной защиты.

Сегодня в рамках мотивационной системы для государственных чиновников встречаются следующие трудности:

- Молодые и перспективные работники, работающие в государственных структурах, уходят из-за недостаточной возможности развития и отсутствия корпоративных мероприятий, а не только из-за низкой заработной платы. Для решения этой проблемы нужно развивать систему нематериального стимулирования. Этот подход учитывает не только материальные потребности работников, но и нематериальные, связанные с высшими потребностями личности (по Маслоу). Такой подход позволит повысить мотивацию и продлить пребывание молодых и талантливых сотрудников в организации;

- Нехватка средств для эффективной стимуляции мотивации государственных гражданских служащих;

- Администрация не имеет достаточных мотиваций для того, чтобы повысить эффективность работы своих сотрудников в экономическом смысле.

В связи с этим требуется создать план действий для улучшения системы стимулирования государственных гражданских служащих администрации Невского района г. Санкт-Петербурга. Эти меры необходимо реализовать в период с 2023 по 2025 годы в рамках специальных программ с приоритетом на решение этих задач.

Планируемые результаты внедрения предложенных мероприятий:

В результате реализации комплекса мероприятий предполагается достижение следующих результатов:

- рост удовлетворенности государственных служащих качеством стимулирования и мотивации – до 90 % к 2025 году;

- рост числа граждан, поступающих на государственную гражданскую службу – до 90% к 2025 году;

- уменьшение увольнений из администрации после 2024 года;
- расширение перечня условий стимулирования – до 100% 2025 года.

Основной упор в разработанном плане мероприятий для стимулирования работников администрации Невского района г. Санкт-Петербурга делается на социально-ориентированные действия. Отличительной особенностью этой сферы является то, что главные преимущества деятельности проявляются в будущем в повышении заинтересованности сотрудников в профессиональном развитии внутри государственной структуры.

Результаты влияния таких событий нельзя оценить только по статистике. Для этого нужна система показателей, которые будут отражать текущую работу администрации и ее объем.

Каждый год проводится оценка эффективности выполненных мероприятий, чтобы уточнить, насколько успешно были достигнуты поставленные задачи. Оценка проводится путем сравнения фактически достигнутых результатов за год с утвержденными целевыми показателями программы, которые были разработаны и утверждены заранее.

Планируется провести оценку эффективности выполнения комплекса мероприятий, используя ряд показателей:

- количество граждан, поступивших на государственную гражданскую службу в администрацию Невского района г. Санкт-Петербурга;
- количество «эффективных контрактов» в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга;
- число сокращений в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга;
- количество заключенных дополнительных соглашений к трудовым договорам с руководителями и работниками учреждений государственной власти в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга;
- количество сотрудников, прошедших переобучение, повышение квалификации в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга;

– количество публикаций в СМИ, посвященных стимулированию работников государственной власти в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга.

При планировании ресурсного обеспечения для реализации комплекса мероприятий учитывались доступные средства в бюджетной сфере на региональном уровне, а также экономическая и социальная значимость проблем, которые требовалось решить. Все предлагаемые меры должны были быть финансово осуществимы и реалистичны.

Для финансирования комплекса мер используются средства из регионального бюджета, бизнес-структур и других источников в соответствии со списком мероприятий. Расходы могут изменяться в зависимости от доступности финансирования из регионального бюджета (см. Приложение Г).

Чтобы успешно реализовать разработанные мероприятия, необходимо предварительно оценить возможные риски, связанные с достижением главной цели и решением поставленных задач. Важно определить их масштабы и потенциальные последствия, а затем разработать систему мер, чтобы свести риски к минимуму.

В рамках осуществления комплекса мероприятий следует учитывать возможные неблагоприятные факторы, которые могут возникнуть в процессе его реализации:

– Существует риск в связи с возможными изменениями федерального законодательства и длительностью процесса формирования нормативно-правовой базы. Этот риск может привести к увеличению запланированных сроков или изменению условий проведения мероприятий.

Для уменьшения негативных последствий данной группы рисков планируется привлекать основных заинтересованных сторон к обсуждению документов еще на стадии их разработки и включать их в процесс согласования. Также будет осуществляться мониторинг изменений в федеральном законодательстве, чтобы планируемые изменения не привели к нежелательным последствиям.

– Финансовые риски могут возникнуть из-за недостатка бюджетных средств, что может привести к отмене или сокращению мероприятий. Чтобы ограничить финансовые риски, необходимо ежегодно уточнять объемы финансирования в зависимости от результатов, определять приоритеты финансирования и планировать бюджетные расходы, используя оценку их эффективности.

– Макроэкономические риски относятся к возможным неблагоприятным изменениям в экономической ситуации внутри и за пределами страны, которые могут привести к снижению темпов экономического роста и инвестиционной активности, высокой инфляции, кризису банковской системы и появлению дефицита в бюджете, что может стать причиной снижения привлекательности инвестиций.

В заключении данного раздела можно выделить несколько основных выводов:

Во-первых, для улучшения мотивации государственных гражданских служащих в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга предлагается создать благоприятные условия для их работы путем разработки и реализации комплекса мероприятий. Эти меры будут направлены на повышение престижности государственной гражданской службы, развитие кадрового потенциала и обеспечения достойной оплаты труда служащих. Это улучшит привлекательность работы в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга и повысит эффективность их деятельности.

Во-вторых, для реализации комплекса мероприятий были разработаны предложения по организации приема документов в электронном виде и проведения первичного отбора кандидатов дистанционно. Кроме того, были внедрены мотивационные механизмы и устранены избыточные контрольные функции. Была улучшена система аттестации и установлена связь между оплатой труда и производительностью государственных гражданских служащих. Были применены методы нематериального стимулирования.

Для достижения результатов комплекса мероприятий планируется осуществить ряд действий. В результате этих мер, ожидается получить некоторые конкретные результаты:

– Достижение уровня удовлетворенности государственных гражданских служащих качеством мотивации на уровне 90% к 2025 году.

– Достижение цели, которая заключается в увеличении процента граждан, поступающих на государственную гражданскую службу, до 90% к 2025 году.

– Снижение количества увольнений сотрудников из администрации после 2024 года.

– Увеличение списка факторов мотивации до 100% к 2025 году.

## Заключение

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации. Существует несколько концепций, которые подробно описывают факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации. Принято выделять две большие группы теорий мотивации в менеджменте: процессуальные теории и содержательные. Как правило, мотивация и в тех, и в других теориях рассматривается с точки зрения вторичных, в данном случае более существенных потребностей.

Мотивация государственных служащих должна учитывать психологию, самоуважение и признание со стороны коллег, начальства, общества в целом, и не должна ограничиваться только материальными потребностями.

Государственным служащим является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации.

Законодательно деятельность и поведение государственных служащих регулируется Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В законе описаны методы стимулирования и мотивации государственных служащих, которые содержат денежное вознаграждение, включающее должностной оклад, надбавки к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия службы, выслугу лет, премии по итогам службы за квартал и за год.

Одним из органов исполнительной власти г. Санкт-Петербурга является администрация Невского района г. Санкт-Петербурга, осуществляющим управление в различных сферах.

Существующая на данный момент мотивационная система государственных гражданских служащих в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга имеет несколько проблем, к которым относятся:

несовершенство системы оплаты труда; отсутствие индивидуального подхода к работнику на государственной службе низкая продуктивность труда, проблема профессионального и личностного роста государственных гражданских служащих, острая необходимость внесения изменений в кадровую работу на новом стратегическом уровне, невысокое желание работать, недостаточность применения нематериальных методов стимулирования.

В целях совершенствования механизмов реализации мотивационных методов по отношению к государственным служащим в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга необходимо направить силы на развитие кадрового потенциала государственной гражданской службы.

Государственная гражданская служба должна быть основана на профессионализме и высокой квалификации государственных гражданских служащих, которые, выполняя управленческие функции, выступают представителями публичной власти, действуют в интересах государства и общества. От качества подготовки и компетентности государственных гражданских служащих, их добросовестного отношения к должностным обязанностям во многом зависит профессионализм всей государственной гражданской службы, ее авторитет в обществе. Сегодня мотивы людей значительно усложнились, уровень оплаты труда на госслужбе крайне низок по сравнению с коммерческим сектором, практически вся система поощрения (оплаты труда) построена на выслуге лет, система заманчивых государственных гарантий на государственной службе обеспечивается далеко не всем, теоретическая база совершенствования мотиваций госслужащих бедна, работа в государственных органах стала непрестижной, наблюдается отток высококвалифицированных кадров.

В целях совершенствования системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих предлагается руководству администрации Невского района г. Санкт-Петербурга использование следующих механизмов:

1) внедрение технологий и предложений, которые подразумевают прием документов в электронном виде и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с использованием функционально-технологических возможностей федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего тест;

2) внедрение механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда администрации, структурных подразделений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций;

3) разработка системы комплексной оценки персонала, которая будет включать внутриведомственную оценку и внешнюю оценку;

4) установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих;

5) нематериальное стимулирование государственных гражданских служащих через систему методов, включающих: признание, оздоровление, общие мероприятия (поход в кино, театр, кафе, ресторан, выезд на пикник, игра в пейнтбол, турпоходы), корпоративные рассылки, новости, тренинги, конференции, корпоративные праздники, информационные источники, награды, конкурсы.

Реализация предложенных мероприятий будет обладать большой мотивирующей силой. Применение кадровых технологий из коммерческого сектора также положительно скажется на состоянии системы мотивации труда государственных гражданских служащих.

## Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации от 25.12.1993 (ред. от 21.07.2014) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. О системе государственной службы Российской Федерации» [Текст]: федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 02.07.2013) // справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. О государственной гражданской службе Санкт-Петербурга [Текст]: Федер. закон от 01.07.2005 № 399-39 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
6. О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 25.07.2006 № 763 (ред. от 12.04.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
11. О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов» [Текст] : Постановление губернатора Санкт-Петербурга от 30.08.2012 № 58-пг (ред. от 16.01.2023 № 3-пг) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
13. Акимова, Е. Психологическое обеспечение профессионального развития [Текст] / Е. Акимова // Государственная служба. – 2012. – № 3. – С. 34-38.

14. Алисов, А. Н. Управление развитием социально ориентированной экономики региона [Текст] / А. Н. Алисов. – М. : Пресс, 2013. – 245 с.
15. Антонов, Н. Б. Государственное регулирование экономики [Текст] / Н. Б. Антонов. – М. : Академия управления, 2012. – 775 с.
16. Байнев, В. Ф. Экономика региона [Текст] / В. Ф. Байнев, С. А. Пелих. – М. : ИВЦ Минфина, 2019. – 272 с.
17. Барабенков, А. М. Мотивация персонала и конкурентоспособность предприятия [Текст] / А. М. Барабенков // Вестник КГТУ. – 2019 – № 5. – С. 44.
18. Борисевич, В. И. Планирование национальной экономики отраслей и регионов, предприятий [Текст] / В. И. Борисевич. – М. : Современная школа, 2018. – 114 с.
19. Борисевич, В. И. Экономика региона [Текст] / В. И. Борисевич. – Мн. БГЭУ, 2019. – 432 с.
20. Вебер, М. Хозяйство и общество [Текст] / М. Вебер. – М. : ГУ ВШЭ, 2020. – 267 с.
21. Верховин, В. И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации [Текст] / В. И. Верховин. – М. : МГУ, 2019. – 322 с.
22. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2018. – 296 с.
23. Врум, В. Теория ожиданий [Текст] / В. Врум. – М. : Дело, 2019. – 467 с.
24. Герчиков, В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях [Текст] / В. И. Герчиков // Экономика и организация промышленного производства. – 2018. – № 6. – С. 104-112.
25. Грачев, М. В. Управление трудом [Текст] / М. В. Грачев. – М. : Проспект, 2019. – 238 с.
26. Гринберг, А. С. Государственный менеджмент [Текст] / А. С. Гринберг, И. А. Король. – М. : Эксмо, 2018. – 254 с.
27. Захаров, Н. Л. Мотивационное управление в социально-экономических системах [Текст] / Н. Л. Захаров. – М. : РАГС, 2019. – 341 с.

28. Здравомыслов, А. Г. Человек и его работа в СССР и после [Текст] / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – М. : Аспект Пресс, 2018. – 485 с.
29. Ивасенко, А. Г. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих [Текст] / А. Г. Ивасенко. – М. : Мир, 2019. – 266 с.
30. Калькинен, Г. В сети начался политический сезон. Правые осваивают новую медийную площадку [Текст] / Г. Калькинен // Независимая газета. – 2019. – № 193 (2747). – С. 13-18.
31. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
32. Клименко, А. В. Механизмы нового государственного управления и модернизированной бюрократии в концепции административной реформы [Текст] / А. В. Клименко // ЧиновникЪ. – 2018. – № 5. – 105 с.
33. Клуниченко, Н. М. Некоторые социальные и социально-психологические факторы труда и руководства [Текст] / Н. М. Клуниченко. – Барнаул, 2018. – 309 с.
34. Коваленко, Е. Г. Региональная экономика и управление [Текст] / Е. Г. Коваленко. – СПб. : Питер, 2019. – 288 с.
35. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] / Н. Комарова // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 43-46.
36. Кох, И. А. Социальная эффективность муниципального управления [Текст] / И. А. Кох. – Екатеринбург: УрО РАН, 2018. – 275 с.
37. Кучвальская, А. Коррупция и власть: кто победит? [Текст] / А. Кучвальская // Судебный вестник. – 2019. – № 1. – С. 65.
38. Лазарева, Н. В. Особенности мотивации деятельности госслужащих России [Текст] / Н. В. Лазарева // Экономика. – 2018. – № 7. – С. 54-58.
39. Леонтьев, А. Н. Потребности, мотивы и эмоции [Текст] / А. Н. Леонтьев. – М. : Проспект, 2019. – 258 с.
40. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст] / Б. Г. Литвак. – М. : Наука, 2018. – 264 с.

41. Магомедов, К. О. Социологический анализ современного состояния кадрового потенциала органов государственной власти и управления и проблем профессионально-должностного развития государственных гражданских служащих [Текст] / К. О. Магомедов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.– 2019. – № 1. – С. 24-29.

42. Маслоу, А. Теория человеческой мотивации [Текст] / А. Маслоу. – СПб. : Евразия, 2019. – С. 77-105.

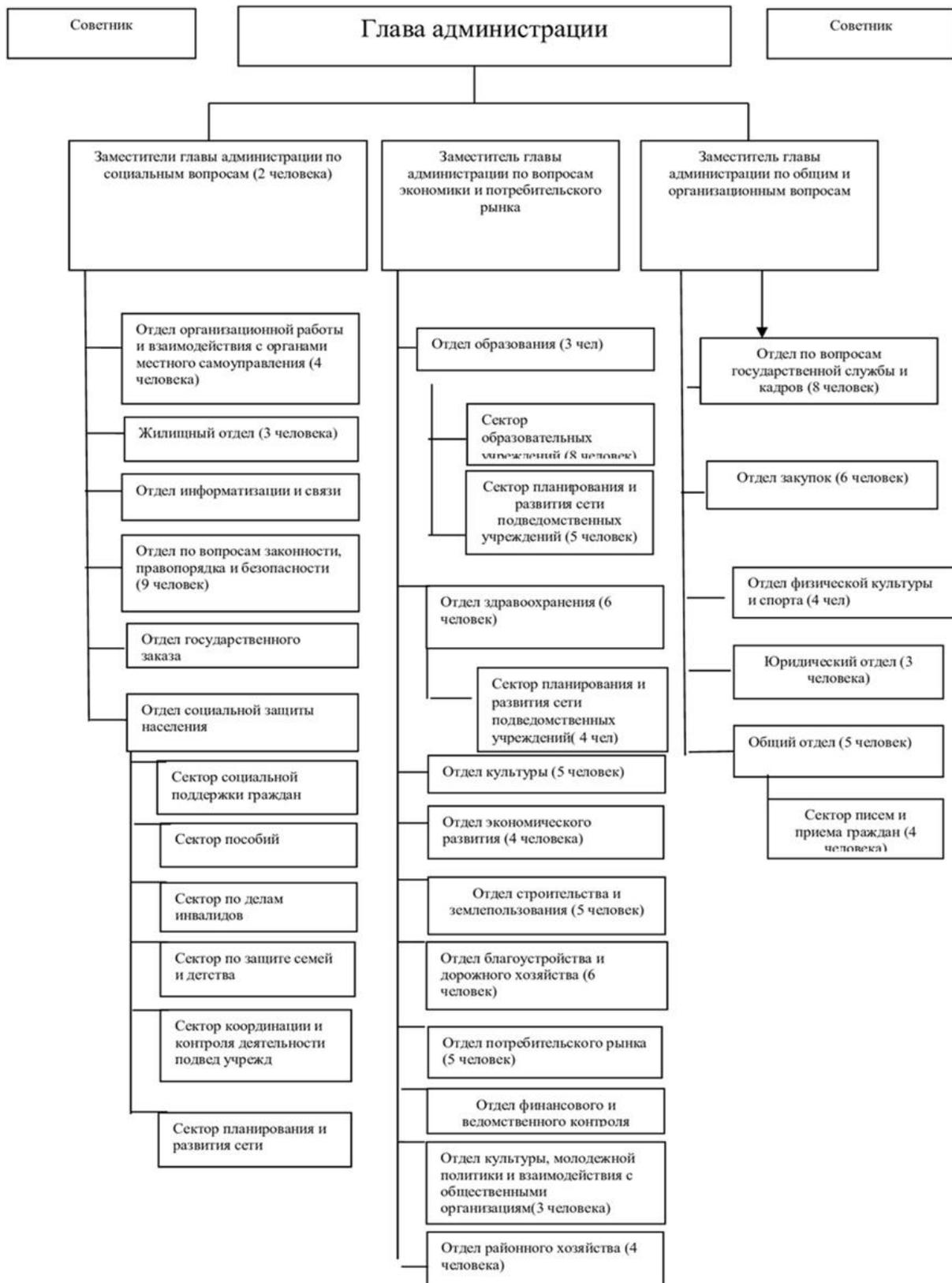
43. Мелюхин, И. С. Основы трудовой мотивации [Текст] / И. С. Мелюхин. – М. : Просвещение, 2018. – 198 с.

44. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон. – М : Наука, 2019. – 359 с.

45. Мильман, В. Э. Рабочая мотивация и удовлетворенность трудом [Текст] / И. А. Кох, В. Э. Мильман // Психологический журнал.– 2019. – № 5. – С. 62-72.

46. Нарышкин, С. Е. Административная реформа в России [Текст] / С. Е. Нарышкин, Т. Я. Харбиева. – М. : Юнити-Дана, 2019. – 257 с.

Структура администрации Невского района г. Санкт-Петербурга



## Показатели результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих администрации Невского района г.

## Санкт-Петербурга

№	Показатели	Характеристика показателей, %		
		0	10	20
1	<b>Объем</b> выполненных работ	0 выполнено менее 75% поступивших к исполнению документов, поручений, задач	10 выполнено более 75% поступивших к исполнению документов, поручений, задач	20 выполнены все поступившие к исполнению документы, поручения, задачи
2	<b>Качество</b> выполненных работ	0 выполненная работа не соответствует установленным критериям качества	10 выполненная работа не в полной мере соответствует установленным критериям качества	20 выполненная работа полностью соответствует установленным критериям качества
3	<b>Своевременность</b> выполнения работ	0 более 25% поручений выполнены с нарушениями установленных сроков	10 до 25% поручений выполнены с нарушениями установленных сроков	20 все поручения выполнены в срок или досрочно
4	<b>Количество нарушений</b> административного или должностного регламента( в том числе трудовой дисциплины)	0 три нарушения и более	10 Не более двух нарушений	20 отсутствие нарушений
5	<b>Количество обоснованных жалоб</b> граждан в организации, в том числе и на ненадлежащее исполнение стандартов государственных услуг, а также ненадлежащее рассмотрение инициатив и обращений граждан	0 три жалобы и более	10 Не более двух жалоб	20 отсутствие жалоб
<b>Итого:</b>		<b>0</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Паспорт комплекса разработанных мероприятий, направленных на формирование благоприятных условий деятельности государственных служащих в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

<b>Цель</b>	создание эффективной мотивации как результат формирования достойной оплаты труда, развития кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности государственной гражданской службы в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга
<b>Способ достижения цели</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование технологии и разработка предложений по организации и осуществлению приема кадровыми службами администрации Невского района г. Санкт-Петербурга в электронном виде документов и проведению первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате;</li> <li>– формирование механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда департамента, структурных подразделений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций;</li> <li>– совершенствование системы комплексной оценки;</li> <li>– установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих;</li> <li>– применение методов нематериального стимулирования к государственным гражданским служащим</li> </ul>
<b>Результаты внедрения разработанных мероприятий</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост уровня удовлетворенности государственных гражданских служащих качеством мотивирования;</li> <li>– увеличение доли граждан, поступающих на государственную гражданскую службу;</li> <li>– прозрачное формирование оплаты труда, внедрение современных норм труда;</li> <li>– развитие кадрового потенциала бюджетной сферы на основе обновления квалификационных требований к работникам, переобучения, повышения квалификации;</li> <li>– сокращение увольнений из администрации;</li> <li>– обеспечение квалифицированными кадрами.</li> </ul>
<b>Риски</b>	<p>планирование бюджетных расходов с применением методик оценки эффективности бюджетных расходов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– макроэкономические риски связаны с возможностями ухудшения внутренней и внешней конъюнктуры, снижения темпов роста национальной экономики и уровня инвестиционной активности, высокой инфляцией, а также с кризисом банковской системы и возникновением бюджетного дефицита, что может вызвать снижение инвестиционной привлекательности сферы.</li> </ul>

	<p>– правовые риски связаны с изменением федерального законодательства, длительностью формирования нормативно-правовой базы, следует для эффективной реализации проекта. Это может привести к существенному увеличению планируемых сроков или изменению условий реализации мероприятий проекта;</p> <p>– финансовые риски связаны с возникновением бюджетного дефицита, что может повлечь недофинансирование, сокращение или прекращение проектных мероприятий. Способами ограничения финансовых рисков выступают: ежегодное уточнение объемов финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий проекта, в зависимости от достигнутых результатов; определение приоритетов для первоочередного финансирования;</p>
<b>Целевая группа</b>	Государственные гражданские администрации Невского района г. Санкт-Петербурга

Предполагаемые объемы финансового обеспечения реализации комплекса мероприятий, направленного на формирование благоприятных условий деятельности государственных гражданских служащих в администрации Невского района г. Санкт-Петербурга»

<b>Код задачи</b>	<b>Название задачи</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
1	Привлечение средств с учетом специфики отрасли на повышение заработной платы	20,00
2	Обеспечение дифференциации оплаты труда основного и прочего персонала, оптимизация расходов на прочий персонал с учетом предельной доли административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения не более 40%	4,00
3	Проведение обучающих семинаров для представителей администрации Невского района г. Санкт-Петербурга, проведение районных и региональных круглых столов, и обучающих семинаров, вебинаров в целях разъяснения и популяризации повышения качества выполнения работы	190,00
	<b>Итого:</b>	<b>214,00</b>