

ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

ISSN 2587-8891

Периодическое издание
Выпуск № 1
Казань, 2019

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

"ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА"

**Выпущено под редакцией
Научного объединения
«Вертикаль Знаний»**



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2019 год

Основное заглавие: Формула менеджмента

Параллельное заглавие: The formula of the management

Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)

Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение «Вертикаль Знаний»

Место издания: г. Казань

Формат издания: электронный журнал в формате pdf

Периодичность выхода: 1 раз в месяц

ISSN: 2587-8891

Редколлегия издания:

1. Алексеев Алексей Викторович - канд. экон. наук, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

2. Алкадырова Чолпон Мукамбетовна - канд. экон. наук, доцент, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.

3. Алымбеков Кенеш Асанкожоевич - д-р техн. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.

4. Палий Наталья Сергеевна - канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Украина.

5. Семенов Андрей Анатольевич - канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Украина.

ISSN 2587-8891



9 772587 889002 >

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Формула менеджмента. - 2019. - № 1 (8).

Оглавление выпуска

**МЕЖДУНАРОДНОГО
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА
«ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА»**

Выпуск № 1

2019 год

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стр. 5 Лобикова О.М., Лобикова Н.В.

Разработка системы мотивации труда на предприятии МУКП «Жилкомхоз»

Стр. 13 Сардак Е.В.

Удовлетворенность трудом в системе управления лояльностью персонала

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Стр. 18 Покидова М.В.

*Материальная мотивация государственных гражданских служащих:
современное состояние и проблемы*

УДК 331.108.244

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ МУКП «ЖИЛКОМХОЗ»

*Лобикова Ольга Михайловна, Белорусско-Российский университет,
Республика Беларусь, г. Могилев, E-mail: olg.lobikova@yandex.ru*

*Лобикова Надежда Васильевна, Белорусско-Российский университет,
Республика Беларусь, г. Могилев, E-mail: olg.lobikova@yandex.ru*

DEVELOPMENT OF A LABOR MOTIVATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE OF MUKP "ZHILKOMHOZ"

*Lobikova Olga,
Lobikova Nadezhda,
Belarusian-Russian University,
Republic of Belarus, Mogilev,
E-mail: olg.lobikova@yandex.ru*

Аннотация. Проведен анализ использования трудовых ресурсов предприятия МУКП «Жилкомхоз». Определены основные проблемы в системе управления трудовыми ресурсами. Обозначены возможные пути их решения. Предложены пути решения вопросов, касающихся эффективного управления человеческим потенциалом. Разработана система мотивации персонала на предприятии МУКП «ЖИЛКОМХОЗ».

Abstract. The analysis of the use of labor resources of the enterprise MUKP "Zhilkomhoz". The main problems in the labor resources management system are identified. Identified possible solutions. Proposed solutions to issues relating to the effective management of human potential. A personnel motivation system has been developed at the enterprise MUKP Zhilkomkhoz.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, трудовые ресурсы, жилищно-коммунальное хозяйство, система мотивации персонала, человеческий капитал.

Key words: key performance indicators, labor resources, housing and communal services, personnel motivation system, human capital.

Введение. В настоящее время в системе жилищно-коммунального хозяйства существует ряд проблем, обусловленных комплексным действием материально-технических, организационных и социально-экономических факторов. Среди основных проблем, стоящих перед отраслью необходимо

выделить высокий уровень износа оборудования, несоответствие финансового состояния условий управления компаний и организаций жилищно-коммунального хозяйства с условиями рыночной экономики, низкое качества предоставляемых населению услуг и низкую отдачу от использования ресурсов. В системе ЖКХ существуют противоречия, вызванные следующими фактами: жилищно-коммунальные хозяйства стали коммерческими организациями и, соответственно, основная их цель – получение максимальной прибыли; при этом тарифы за жилищно-коммунальные услуги населению и плата за текущий ремонт на содержание объекта не могут быть выше установленных нормативов, что регламентируется действующим законодательством. Эти противоречия влияют на производственно-хозяйственную деятельность организаций ЖКХ и на эффективность взаимодействия между различными участниками рынка жилищно-коммунальных услуг. При этом сложные объективные условия хозяйствования не отменяют необходимость организации успешной деятельности предприятий ЖКХ.

Одним из факторов успешной деятельности, поддающихся регулированию руководством предприятия, является эффективное использование трудовых ресурсов. На предприятии ЖКХ человеческий капитал, в зависимости от уровня квалификации, ответственности, заинтересованности работников может стать как положительным так и отрицательным фактором производственной деятельности. Поэтому поиск направлений повышения качества деятельности персонала становится все актуальнее.

Методология. При решении поставленных задач в процессе исследования использованы методы теоретического анализа и синтеза для выявления сущности человеческого капитала и управления им, а также для определения основных ошибок, допускаемых в МУКП «Жилкомхоз», статистический метод для оценки современной ситуации управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства.

Основная часть. Целью исследования является разработка системы мотивации персонала на предприятии МУКП «ЖИЛКОМХОЗ».

Задачи, решаемые в процессе исследования:

- определить основные проблемы в системе управления трудовыми ресурсами в МУКП «ЖИЛКОМХОЗ»;
- обозначить возможные пути решения;
- разработать систему мотивации персонала МУКП «ЖИЛКОМХОЗ».

Целью создания Могилевского унитарного коммунального предприятие (МУКП) «Жилкомхоз» является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли, для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества предприятия [1]. Перечень услуг, оказываемых МУКП «Жилкомхоз» постоянно растет. Это комплексные жилищно-коммунальные

услуги населению, выполнение текущего и капитального ремонта жилищного фонда, и дополнительные услуги, оказываемые на основе договора с потребителями по выполнению работ благоустройства и озеленения территории, электрофизическое измерение зданий и сооружений, комплекс банно-оздоровительных услуг, предоставление автотранспорта, оборудования, подсоединение частного сектора к сетям водоснабжения, водоотведения, теплоснабжения, услуги по распиловке пиломатериалов и другое [1].

На 01.01.2018 года списочная численность по предприятию составила 745 чел. Нормативная численность работников на 01.01.2018 г. составляет – 1551 человек, в том числе: рабочих – 1426 чел., руководителей, специалистов и служащих – 125 чел., из них линейный персонал – 30 человек. В среднем на 9 человек рабочих приходится 1 единица административно-управленческого персонала.

Состав аппарата управления предприятия включает 122 человек, из них руководителей 75 чел., специалистов 39 чел., служащих 8 чел. Из них высшее образование имеют 64 чел., среднее специальное 51 чел., общее среднее 6 чел., профессионально-техническое 1 человек [2].

Всего по предприятию 11,3 % работников имеют высшее образование, 17,5 % – среднее специальное образование, 31,0 % – профессионально-техническое, 42,3 % – среднее общее образование, 1,8 % – общее базовое образование [2].

Работники предприятия регулярно повышают квалификацию.

На предприятии происходит снижение среднегодовой численности работников (табл. 1).

Таблица 1

Динамика численности работников, чел.

Год	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность работников, чел	804	757	684

Результаты проведенного исследования [1] выявили кадровые проблемы МГУП «Жилкомхоз». Они являются характерными для отрасли в целом:

- высокий уровень текучести кадров;
- низкий уровень производительности труда;
- отсутствие эффективной системы управления персоналом;
- нерациональное использования кадрового потенциала;
- недостаточная квалификация персонала (рабочих и служащих);
- низкий уровень мотивации персонала.

На предприятии наблюдается низкая эффективность HR-менеджмента, что влечет за собой снижение продуктивности труда.

Одна из основных кадровых проблем предприятия – текучесть кадров. Анализ текучести кадров Могилевского УКП «Жилкомхоз» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ текучести кадров на МУКП «Жилкомхоз»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
Оборот по приему, %	0,62	0,92	0,58
Оборот по увольнению, %	2,61	7,13	11,26
Коэффициент текучести	0,007	0,016	0,020
Коэффициент постоянства кадров	0,863	0,896	0,899

За последние три года в МУКП «Жилкомхоз» отмечается значительное увеличение текучести кадров. Необходимо отметить, что в МУКП «Жилкомхоз» проводится оптимизация численности персонала, которая связана с сокращением затрат предприятия и снижением бюджетных ассигнований. Среди факторов, определяющих эффективность принятия управленческих решений и качество выполненной работы можно также выделить знания, осведомленность персонала, социально-психологический климат в коллективе, творческую инициативу работников [2].

Актуальной остается проблема обеспеченности квалифицированными специалистами. Несмотря на проводимую работу по повышению квалификационного уровня персонала, уровень обеспеченности специалистами, имеющими высшее образование, на предприятии остается ниже, чем среднереспубликанский [2].

Для решения комплекса кадровых проблем МУГУП «Жилкомхоз» необходимо внедрение эффективной системы мотивации персонала, включающей достойный уровень оплаты труда, разработка действенной системы премирования, развитие корпоративной культуры, обеспечение работников жильем, участие в принятии управленческих решений.

Решать кадровые проблемы необходимо путем создания эффективной современной системы управления человеческим капиталом. Данная система включает этапы: подбор персонала, его рациональное использование, систему оценки выполненной работы, методы мотивации персонала [3].

Формирование эффективной системы управления персоналом, которая будет учитывать особенности деятельности предприятия, даст возможность МУКП «Жилкомхоз» более эффективно выполнять поставленные задачи производственно-хозяйственной деятельности. Анализ современного положения

мотивации персонала МУКП «Жилкомхоз» показывает отсутствие на предприятии эффективных рычагов, способных в достаточной степени стимулировать эффективную трудовую деятельность работников. Для решения данной проблемы необходимо разработать и внедрить эффективную систему мотивации, включающую материальные и нематериальные составные элементы (табл. 3).

Таблица 3

Элементы системы мотивации персонала

А. Материальные	Б. Нематериальные
- достойный уровень оплаты труда	- участие в управление предприятия
- премирование	- участие в акционерном капитале
- обеспечение жильем	- развитие корпоративной культуры
- медицинское страхование, оплата медицинского обследования, лечения	- участие в достижении целей предприятия
- оплата обучения, отдыха	- возможности карьерного роста

Поскольку основным видом деятельности МУКП «Жилкомхоз» является теплоснабжение, то среди ключевых особенностей производства можно выделить следующие:

- процессы выработки, передачи, распределения и потребления энергии происходят одновременно и непрерывно;
- складирование энергии невозможно, что обуславливает производство энергии согласно изменению ее потребления;
- изъятие продукции (энергии) из потребления невозможно, что определяет повышенную ответственность предприятия за качество;
- режим функционирования энергетического производства непостоянный в результате влияния колебания температуры, изменения естественной освещенности и т.п.

В объеме услуг, предоставляемых населению, также большой удельный вес работ по выполнению ремонтно-строительных работ. Особенности этого производства являются:

- длительный жизненный цикл продукта;
- выполнение ряда работ на открытом воздухе, и, соответственно зависимость от погодных условий;
- уникальность объектов ремонта;
- большое количество этапов работ;
- одновременное выполнение работ на нескольких объектах;
- сложность реализации централизованного управления;

Начальный этап создания системы мотивации персонала – определение

системы ключевых показателей эффективности (KPI – *Key Performance Indicators*). Система выстраивается согласно с основной целью предприятия. Далее определили поощрения сотрудников по результатам их деятельности и произвели оценку деятельности сотрудников. Показатели охватывающие всю структуру предприятия, при этом не должны вступать в противоречие, а должны быть направлены на достижение основной цели. Обязательным условием функционирования системы является привязка KPI к системе мотивации. Для каждого результирующего показателя разработаны упреждающие показатели, вовремя сигнализирующие руководству о необходимости принятия оперативных мер для ликвидации отклонений. Обязательной является также разработка системы сбора показателей [6, 7]. При выполнении перечисленных условий система KPI становится эффективным инструментом управления (табл. 4, 5).

Таблица 4

Система KPI административно-управленческого персонала

Ключевые показатели системы KPI административно-управленческого персонала	Вес KPI
- рост объема оказанных услуг населению	0,25
- снижение расходов на 1 руб. оказанных услуг в сопоставимых ценах	0,25
- степень удовлетворенности ЖКХ (отсутствие жалоб населения, число положительных отзывов о работе предприятия)	0,20
- повышение уровня инвестиционной активности	0,20
- отсутствие несчастных случаев	0,20
Итого	1

Таблица 5

Система KPI персонала теплоснабжения

Ключевые показатели системы KPI персонала теплоснабжения	Вес KPI
- объем оказанных услуг населению	0,4
- отсутствие жалоб потребителей энергоресурсов	0,1
- число положительных отзывов о работе предприятия	0,1
- снижение потребления топливно-энергетических ресурсов	0,2
- снижение потребления топливно-энергетических ресурсов за счет применения энергоэффективных технологий	0,1
- снижение выбросов загрязняющих веществ	0,1
Итого	1

Таблица 6

Система КРІ персонала ремонтно-строительного производства

Ключевые показатели системы КРІ персонала ремонтно-строительного производства	Вес КРІ
- выполнение норм выработки	0,4
- отсутствие брака	0,2
- отсутствие жалоб населения	0,2
- выполнение работ в срок	0,2
Итого	1

Суммы оплаты труда работника складывается из фиксированной ставки и переменной части. При этом полную премию работник получает при достижении индекса КРІ 100%. Индекс КРІ рассчитывается исходя из веса КРІ и величин фактически достигнутого показателя и планового показателя.

Эффективность ЖКХ определяется достижением максимального результата с минимальными затратами средств и рабочей силы с учетом социальных последствий.

Рациональное использование человеческого потенциала в сочетании с объективной оценкой выполненной работы и методов мотивации персонала позволит повысить качество трудовой деятельности работников МУКП «Жилкомхоз», повысить мотивацию персонала, улучшить результаты деятельности предприятия отрасли. Проблемы данного предприятия не являются исключением. Дальнейшие научные исследования будут связаны с разработкой системы управления персоналом с целью решения проблем предприятия и отрасли в целом.

Целью создания системы управления персоналом является обеспечение предприятия кадрами, необходимыми для его эффективного функционирования, эффективного их использования, повышение уровня профессионального образования [3]. Система КРІ является одним из доказавших свою эффективность способов построения системы мотивации персонала предприятия. Качество человеческого потенциала, его эффективное использование, отражается на работе всей организации.

Список использованных источников:

1. МУКП «Жилкомхоз» [Электронный ресурс]. – URL: <http://saltanovka.by/o-predpriyatii>
2. Лобикова О.М., Лобикова Н.В. Оценка конкурентоспособности персонала предприятия МУКП «Жилкомхоз».
3. Институт «Белжилпроект». Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих и рабочих, занятых в неосновной деятельности многопрофильного унитарного предприятия жилищно-коммунального хозяйства. Минск, 2009.
4. Институт «Белжилпроект». Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих и рабочих предприятий, занятых обслуживанием котельных и тепловых сетей. Минск, 2011.
5. Лузина А.В., Данилова А.С. Современный инструмент оценки эффективности управления персоналом организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. - № 1 (6). - С. 116-122.
6. Лобикова О.М., Лобикова Н.В. Тренд развития стратегического менеджмента при строительстве жилья – курс на энергосбережение. В сборнике: Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса. Сборник статей I Международной научно-практической конференции. 2018. С. 229-232.
7. Куприн А.А. Основные направления совершенствования управления жилищно-коммунальным хозяйством и пути их решения / А.А. Куприн // Transport business in Russia. – 2016. - № 4. - С. 27-30.
8. Шефиров А.М. Риск-менеджмент в сфере ЖКХ: региональный аспект на примере Республики Дагестан / А.М. Шефиров // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. – 2015. - № 1 (36). - С. 136-143.

УДК 331.101.3:005.96

**УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА**

*Сардак Елена Викторовна, Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк*

E-mail: evsardak@mail.ru

Аннотация. В статье предложены актуальные подходы к исследованию организационного поведения персонала в системе управления лояльностью. Уточнена сущность удовлетворенности трудом как основы формирования лояльности работников. Разработан механизм влияния удовлетворенности трудом на формирование лояльности персонала предприятия.

Abstract. In the article the actual goings near research of organizational conduct of personnel in control system by loyalty are offered. Essence of satisfaction by labour as bases of forming of personnel loyalty is specified. The mechanism of influence of satisfaction by labour on forming of personnel loyalty of enterprise is developed.

Ключевые слова: персонал, организационное поведение, лояльность, предприятие, управление, удовлетворенность трудом.

Key words: personnel, organizational conduct, loyalty, enterprise, management, satisfaction by labour.

Необходимым условием повышения конкурентоспособности предприятий на рынке труда является высокий уровень управления персоналом, выступающий одной из предпосылок удовлетворенности работников своим трудом и пребыванием в коллективе. Вместе с тем, в современных условиях деятельность отечественных предприятий в сфере управления персоналом не подкреплена системными мероприятиями по формированию необходимого организационного поведения и развитию лояльности работников по отношению к работодателю. При этом актуализируются вопросы, связанные с обеспечением удовлетворенности трудом в системе управления лояльностью персонала предприятий.

Актуальность проблемы, ее теоретическое и практическое значение обусловили выбор темы исследования, его цель и содержание.

Целью исследования является обоснование механизма влияния удовлетворенности трудом на формирование лояльности персонала предприятия.

В современных социально-экономических условиях качественной и

эффективной работы можно ожидать лишь от работников, демонстрирующих такое организационное поведение, которое характеризуется проявлением лояльности (в различных формах) по отношению к предприятию-работодателю. Таким образом, в настоящее время возникла потребность в исследовании аспектов, связанных с организационным поведением персонала предприятий.

Поведение в организации – это ролевое или функционально-ролевое поведение, то есть поведение, которое обусловлено социальной позицией, которую занимает индивид в иерархически построенной системе внутриорганизационных статусов [1]. Исходя из этого, организационное поведение рассматривается как разновидность ролевого поведения. Поскольку одной из основных характеристик организационного поведения работника в условиях рыночной экономики предприятий можно считать адаптивность, наиболее полным, содержательным и отвечающим современным условиям можно считать определение Армстронга М., согласно которому «организационное поведение определяется ролями, которые люди выполняют на протяжении длительного времени, взаимодействуя с другими людьми в различных ситуациях, для того, чтобы адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам» [2].

В отличие от других, Кибанов А.Я. ввел понятие «поведение работников организации, эффективное для нее». В соответствии с данным подходом такое поведение проявляется в том, что работники надежно и добросовестно выполняют свои обязанности, готовы ради интересов дела в условиях изменяющейся ситуации выходить за рамки своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества [3]. Иными словами, такое поведение можно назвать лояльным.

Поскольку организационное поведение - это сложная и многоаспектная категория, выделяют различные подходы к ее рассмотрению, в частности: биологический, социологический, психоаналитический, гуманистический, когнитивный, бихевиористский, социального обучения. Наряду с существующими, в системе управления лояльностью персонала целесообразно выделить ценностно-целевой и установочный подходы к исследованию организационного поведения. Так, в соответствии с установочным подходом поведение человека зависит от социально-психологических установок, которые определяют отношение человека к предприятию и влияют на формирование лояльности к нему. В свою очередь, ценностно-целевой подход предусматривает, что поведение человека определяется системой его ценностей и целей. Этот аспект чрезвычайно важен в современных рыночных условиях, поскольку согласованность между целями, ценностями персонала и целями, ценностями предприятия выступает основой для формирования лояльности персонала по отношению к работодателю.

В процессе управления лояльностью важно понимать, на какие элементы лояльности необходимо влиять в первую очередь (исходя из того, что они являются базисными), а также четко знать факторы, их определяющие. Для решения данной управленческой задачи целесообразно ориентироваться на «пирамиду лояльности», которая демонстрирует не только ее составляющие, но и их соподчиненность (уровневость). Так, низший уровень лояльности представлен ее базисным элементом - удовлетворенностью трудом. Средний уровень лояльности включает благонадежность и вовлеченность. В свою очередь, высший уровень лояльности формируется на основе таких ее элементов, как приверженность делам предприятия и организационное гражданство.

Таким образом, удовлетворенность работников трудом целесообразно рассматривать как основу или базисную составляющую лояльности персонала по отношению к предприятию. При этом в системе управления лояльностью удовлетворенность трудом можно трактовать как эмоциональную реакцию (установку) работника на условия труда, содержание работы, систему мотивации, морально-психологический климат в коллективе и прочие факторы, отражающую характер его отношения к своей работе. В связи с этим в системе управления лояльностью целесообразно выделить четыре группы факторов удовлетворенности трудом (по содержанию): факторы, связанные с особенностями труда; социальные факторы; психофизиологические факторы; организационно-экономические факторы; факторы, связанные с личностными характеристиками работников [4].

Удовлетворенность работников трудом зависит также от степени соответствия их ожиданий факторам удовлетворенности (особенностям мотивации, карьерного и профессионального роста и пр.). В том случае, если ожидания работников соответствуют условиям деятельности предприятия, у них формируется направленность на позитивное организационное поведение и лояльность по отношению к работодателю (на основе удовлетворенности работой). В противном случае возникает направленность на негативное организационное поведение, и, как следствие - нелояльность персонала (рис. 1).

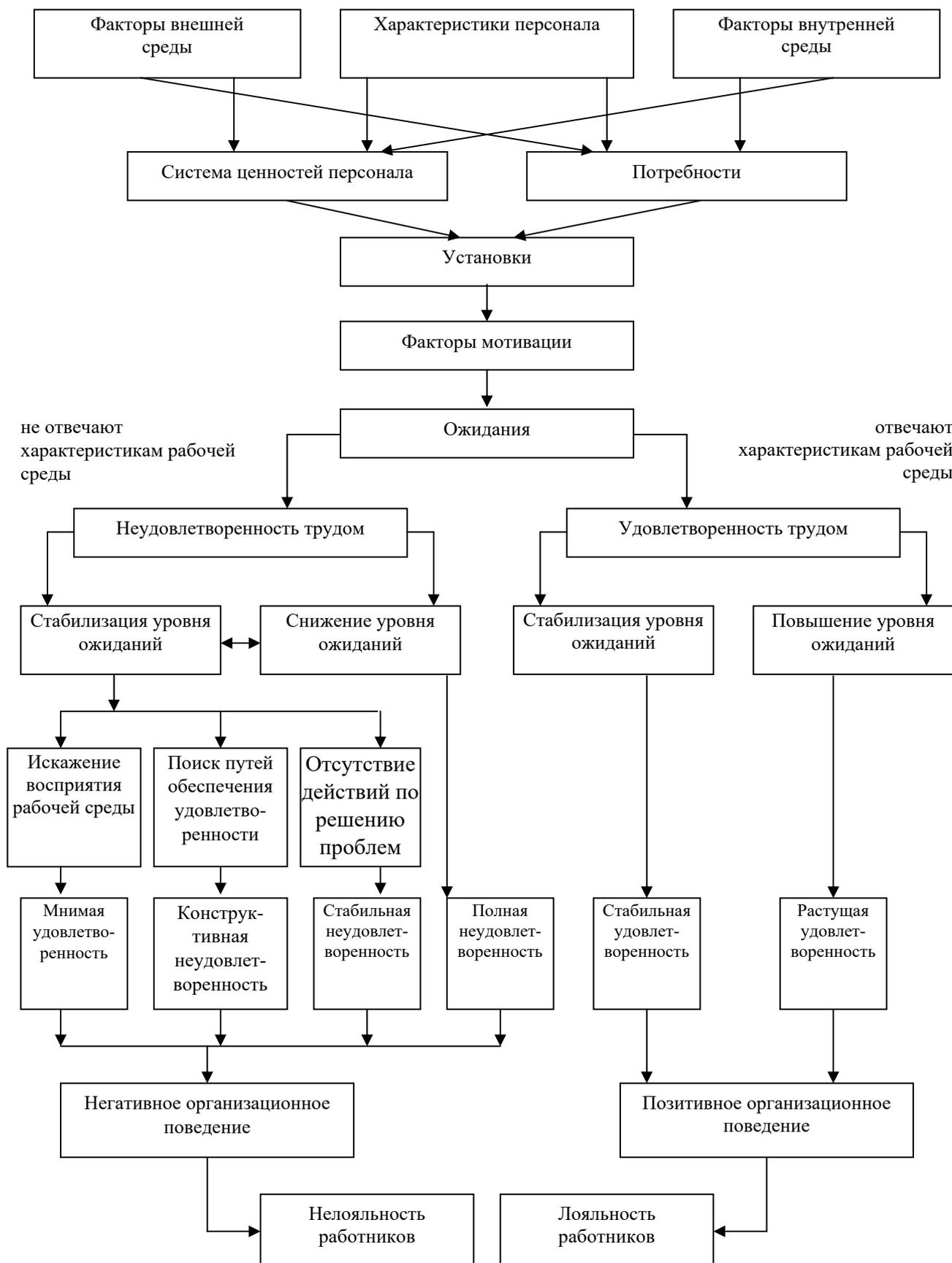


Рис. 1 Механизм влияния удовлетворенности трудом на формирование лояльности персонала предприятия

Таким образом, удовлетворенность трудом как базисную составляющую лояльности можно рассматривать с трех точек зрения: как попытку человека производительно работать, исполнять свои профессиональные обязанности; как желание работника быть и оставаться членом организации; как стремление человека работать именно в данном коллективе, поддерживать существующие социальные контакты [4].

При этом удовлетворенность трудом не является прямым показателем лояльности, а выступает ее основой. Исходя из этого, в процессе формирования лояльности первоочередными объектами управленческого влияния должны выступать именно факторы удовлетворенности трудом, поскольку эффективные управленческие решения в данной сфере обеспечат позитивное влияние на повышение удовлетворенности работников своим трудом, а также на последующее развитие других элементов лояльности работников.

Выводы. По результатам проведенных исследований предложены актуальные подходы к исследованию организационного поведения персонала в системе управления лояльностью: ценностно-целевой (предусматривает, что поведение человека определяется системой его ценностей и целей) и установочный (базируется на том, что поведение человека зависит от социально-психологических установок, которые определяют отношение человека к предприятию и влияют на формирование лояльности к нему). Уточнена сущность удовлетворенности трудом как основы формирования лояльности персонала (эмоциональная реакция работника на условия труда, содержание работы, систему мотивации, морально-психологический климат в коллективе и прочие факторы, отражающая характер его отношения к своей работе). Предложен механизм влияния удовлетворенности трудом на формирование лояльности персонала предприятия (демонстрирует развитие направленности к позитивному организационному поведению и лояльности персонала).

Список использованных источников:

1. Оксина К. Э. Организационное поведение: учебник / К.Э. Оксина. – М.: КНОРУС, 2009.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
3. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005.
4. Балабанова Л.В., Сардак Е.В. Исследование факторов удовлетворенности трудом в процессе управления лояльностью персонала // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб. науч. стат. Вып.6. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2017. - С. 146-150.

УДК 35

**МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ:
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ**

*Покидова Маргарита Вячеславовна,
Тамбовский филиал Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации, г. Тамбов*

E-mail: margopokidova@yandex.ru

*Научный руководитель: Шуклинова Марина Валерьевна,
Тамбовский филиал Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации, г. Тамбов*

Аннотация. В статье обозначены основные составляющие материальной мотивации на государственной гражданской службе. Проведён сравнительный анализ некоторых положений нормативных правовых актов субъектов РФ в части оплаты труда гражданских служащих. Выявлены основные проблемы современной материальной мотивации и сделан прогноз на её дальнейшее развитие.

Abstract. The article outlines the main components of financial incentives in the civil service. A comparative analysis of some provisions of the regulatory legal acts of the constituent entities of the Russian Federation regarding the remuneration of civil servants has been carried out. The main problems of modern financial incentives are revealed and the forecast for its further development is made.

Ключевые слова: государственная служба, мотивация, материальная мотивация, оплата труда, денежное содержание, выплаты.

Key words: public service, motivation, financial incentives, salary, financial allowance, payments.

Главным условием улучшения качества государственного управления выступает созданная система мотивации государственных гражданских служащих к достижению общественно значимых результатов, повышению эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности. Не возникает сомнений, что уровень мотивации зависит как от материальных, так и нематериальных факторов, однако центральное место занимает оценка результативности профессиональной деятельности и базирующиеся на такой оценке механизмы материального стимулирования.

В идеале денежное содержание должно гарантировать гражданскому служащему и его семье качество жизни, которое будет соответствовать уровню развития государства и общества, соизмеряться с заработной платой сотрудника соответствующей специальности в негосударственном секторе экономики, обеспечивая конкурентоспособность и привлекательность гражданской службы. Уровень оплаты труда должен поддерживать долговременное, эффективное и добросовестное исполнение гражданскими служащими своих должностных обязанностей [9; с.36].

В настоящее время уровень мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации остаётся невысоким. Это связано, прежде всего, с низким уровнем денежного содержания, отсутствием заинтересованности в повышении эффективности служебной деятельности ввиду недифференцированного подхода к определению размера денежного содержания.

Поэтапное увеличение расходов на материальную мотивацию государственных служащих, предусмотренное проектом федерального бюджета на 2019-2021 годы, ставит на повестку дня проблему эффективности системы материального поощрения на государственной службе [8]. Прежде всего, необходимо разобраться, что собой представляет система материальной мотивации гражданских служащих и изучить её основные проблемные положения.

Законодательство о государственной гражданской службе не содержит понятия «заработная плата», а применяет аналогичное понятие «оплата труда». Оплата профессиональной служебной деятельности гражданских служащих названа денежным содержанием и служит основным средством материального обеспечения на соответствующей должности государственной гражданской службы. Финансовой основой гражданской службы служит исключительно государственный бюджет [1].

Денежное содержание гражданских служащих включает основную и дополнительную части. Основная часть – это оклад месячного денежного содержания, состоящий из должностного оклада и оклада за классный чин. Дополнительная часть включает в себя следующие компоненты: ежемесячные надбавки к должностному окладу за выслугу лет (10-30%), за особые условия гражданской службы (до 200%), за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; премии за выполнение особо важных и сложных заданий (максимальный размер не ограничивается); ежемесячное денежное поощрение; единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь, выплачиваемые за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих.

Как видим, размер денежного содержания гражданских служащих зависит от уровня занимаемой должности, выслуги лет, квалификации, сложности

заданий, но не зависит от фактических результатов его деятельности, от качества выполненных работ, а также от общего социально-экономического развития региона или страны в целом. Вместе с тем законодательство не устанавливает нижние и верхние пороговые значения некоторых видов денежных поощрений и премий, что создаёт впечатление управленческого и финансового простора действий органов государственной власти при решении вопросов материальной мотивации гражданских служащих. Но данное предположение совсем не соответствует управленческой действительности, поскольку ограничителем верхних пороговых значений объёма денежного поощрения и премий выступает предельный уровень суммарного фонда оплаты труда гражданских служащих и работников отдельного государственного органа.

Вопросы денежного содержания гражданских служащих субъектов РФ могут регулироваться законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ. В связи с этим наблюдаются существенные региональные различия в перечне и размерах предоставляемых дополнительных выплат. Так, в качестве дополнительных компенсационных выплат, не предусмотренных федеральными законами, в различных субъектах РФ установлены:

- ежемесячная надбавка за ученую степень (Республика Крым, Республика Татарстан, Воронежская область, Республика Хакасия, Омская область);
- надбавка за почетные звания РФ (Забайкальский край, Воронежская область, Республика Хакасия, Омская область);
- ежемесячные компенсационные выплаты за специальный режим работы, сложность и напряженность работы (Республика Татарстан, Чеченская Республика);
- надбавка за работу с шифрами, применяемыми в сетях шифровальной сети (Воронежская область);
- надбавка сотрудникам подразделений по защите государственной тайны за стаж работы в этих подразделениях (Воронежская область).
- денежное вознаграждение за безупречный труд и образцовое исполнение трудовых обязанностей (Республика Крым);
- доплата за исполнение дополнительных обязанностей по другой государственной должности (Еврейская автономная область).

В 2017 году денежное содержание гражданских служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти варьировалось от 29681 рублей (Республика Ингушетия) до 96176 рублей (Чукотский автономный округ), а в органах исполнительной власти субъектов РФ – от 25571 рублей (Республика Ингушетия) до 184459 рублей (Ямало-Ненецкий автономный округ) [10].

В большинстве субъектов РФ ежемесячное денежное поощрение гражданского служащего колеблется от одного до нескольких должностных окладов. Его минимальный размер зафиксирован в Калужской области - от 0,25

до 0,35 должностного оклада [3]. Наибольшей величины ежемесячного денежного поощрения (от 1 до 13,5 должностного оклада) удостоились гражданские служащие Воронежской области [2].

Федеральный закон «О государственной гражданской службе» № 79-ФЗ пунктом 14 ст. 50 предусматривает возможность применения особого порядка оплаты труда, при котором оплата труда зависит от установленных показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности. Установление данного порядка возможно лишь для отдельной категории гражданских служащих, с которыми заключен срочный служебный контракт [1].

Законодатель вводит особый порядок оплаты труда ввиду того, что установление зависимости между размером денежного содержания гражданского служащего и эффективностью и результативностью его службы способствует повышению мотивирующего воздействия указанного вознаграждения и обеспечивает стремление каждого служащего исполнять свои служебные обязанности на высоком профессиональном уровне. Однако практика показывает, что за минувшее с момента принятия федерального закона время процесс формирования нормативной базы, регламентирующей применение особого порядка оплаты труда гражданских служащих, так и не был завершён. Отсутствие показателей эффективности и результативности на федеральном уровне, а также определённого перечня должностей, утверждение которого возложено на Президента РФ по представлению Правительства РФ, фактически исключает вероятность применения такого порядка оплаты труда.

В связи с тем, что в сфере государственного управления оплата труда по результатам служебной деятельности пока находится на этапе становления, соответствующие документы на уровне регионов являются единичными. Если система оценки деятельности руководителей органов исполнительной власти, а также органов исполнительной власти в целом ещё в некоторой степени налажена, то оценка деятельности отдельного гражданского служащего вызывает массу затруднений.

Так, например, по данным Федеральной службы государственной статистики численность работников, замещающих должности гражданской службы территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов РФ, на конец 2017 года составила 569082 человек [10]. Из них большинство приходится на следующие субъекты РФ: г. Москва (44260 чел.), г. Санкт-Петербург (22037 чел.), Московская область (20298 чел.), Краснодарский край (17855 чел.) и Тюменская область (16869 чел.) Суммарная численность гражданских служащих перечисленных субъектов РФ составляет пятую часть от общего числа гражданских служащих, однако даже в этих субъектах отсутствует методика оценки эффективности и результативности профессиональной деятельности гражданских служащих. Таким образом, их денежное содержание не привязывается к индивидуальным результатам труда, а

регулируется соответствующими законами и нормативными правовыми актами субъектов РФ. Исключение составляет г. Санкт-Петербург, Правительство которого приняло в 2018 году постановление о порядке оценивания деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга. В соответствии с ним руководитель органа должен определять размер ежемесячного денежного поощрения гражданских служащих способом корректировки при помощи коэффициентов в зависимости от результатов оценки деятельности данного органа власти [7].

Некоторые субъекты РФ предприняли попытку разработки своей методики оценки эффективности и результативности деятельности. Так, в Воронежской области утверждена методика оценки эффективности и результативности руководителей исполнительных органов области. Согласно методике, руководителем формируется карта эффективности и результативности на основе показателей, характеризующих целевое конечное состояние объекта управления и условий, необходимых для достижения данного целевого состояния. Помимо указанных показателей в карту включаются ещё 3 показателя: показатель финансово-бюджетной дисциплины, показатель эффективности формирования кадрового состава и показатели удовлетворенности граждан и предпринимателей работой исполнительного органа области [6].

Постановлением губернатора Пензенской области утверждён перечень должностей, по которым может применяться особый порядок оплаты труда [7]. Должностной регламент гражданского служащего Иркутской области предусматривает следующие показатели эффективности и результативности: количество и качество выполненных работ, соблюдение срока выполнения работ, характер и сложность выполненных работ и масштаб руководства деятельностью [5].

На самом деле достаточно трудно сформировать единую универсальную методику оценки профессиональной деятельности гражданских служащих различных категорий, замещающих должности в государственных органах разной отраслевой направленности и сферы деятельности. Вследствие этого целесообразнее поручить создание нормативных правовых актов, регулирующих вопросы оплаты труда по результатам деятельности непосредственно органам государственной власти субъектов РФ.

В действительности система материальной мотивации на гражданской службе сохраняет субъективный характер, а большинство применяемых на практике показателей эффективности направляют деятельность служащего не на достижение конечных результатов, а на формальное исполнение должностных обязанностей. В данном случае центральное место среди факторов, определяющих размер премии, выступают оценка руководителя и исполнительская дисциплина.

Законодательством предусмотрены определенные ограничения на возможность получения гражданскими служащими других доходов помимо

основного места работы, поэтому денежное содержание и поощрения рассматриваются как главное средство материального обеспечения и стимулирования служебной деятельности [1]. Однако существующая на сегодняшний день оплата труда гражданских служащих мало соответствует экономическим реалиям, а её уровень значительно ниже, чем в коммерческих структурах.

Как показывает практика, низкий уровень материальной мотивации гражданских служащих является одним из основных сдерживающих факторов для привлечения на службу высококвалифицированных специалистов, а установленные социальные гарантии служащих не компенсируют в полной мере сложность их деятельности и высокую степень ответственности.

Многие аналитики и экономисты делают прогнозы о том, что в 2019 году произойдёт повышение фиксированного оклада, в то время как остальные выплаты не сохранят прежних объёмов. Теперь они не будут повсеместными, а распространятся только на тех, кто честно выполнит или перевыполнит все должностные нормативы, что нужно будет доказывать в индивидуальном порядке.

На материальную мотивацию из федерального бюджета на период 2019-2021 годы планируется выделить сумму свыше 630 млрд рублей. Акцент будет сделан на оплате труда молодых специалистов, для привлечения новых профессиональных кадров в ряды государственных служащих.

Таким образом, существующие недочёты системы оплаты труда снижают мотивационную функцию денежного содержания и выступают одним из факторов демотивации служащего, оказывающим негативное влияние на лояльность гражданского служащего. Материальные поощрения, которые призваны оказывать мотивирующее воздействие к более эффективной службе, зачастую носят компенсационный характер. Поэтому оценка результатов деятельности государственного органа должна исходить из того, что каждый служащий внёс соответствующий вклад в результаты деятельности своего органа и должен быть материально награждён в индивидуальном порядке пропорционально эффективности и результативности проделанной работы.

Список использованных источников:

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2 августа 2004 г. № 31 ст. 3215.

2. О государственной гражданской службе Воронежской области: закон Воронежской области от 30 мая 2005 г. № 29-ОЗ // Информационно-правовая система «Гарант». - URL: <http://base.garant.ru/18173906/> (дата обращения: 13.12.2018)

3. О Реестре государственных должностей Калужской области и должностей государственной гражданской службы Калужской области, оплате труда лиц, замещающих государственные должности Калужской области, и государственных гражданских служащих Калужской области: закон Калужской области от 27 декабря 2006 г. № 275-ОЗ // Информационно-правовая система «Гарант». - URL: <http://base.garant.ru/15920984/> (дата обращения: 13.12.2018)

4. Об утверждении Перечня должностей государственной гражданской службы Пензенской области, по которым может устанавливаться особый порядок оплаты труда: постановление Губернатора Пензенской области от 15 июня 2011 г. № 68 // Информационно-правовая система «Гарант». - URL: <http://base.garant.ru/17431705/> (дата обращения: 13.12.2018)

5. Об утверждении примерных должностных регламентов государственных гражданских служащих Иркутской области: распоряжение Губернатора Иркутской области от 26 августа 2016 года № 112-р // Информационно-правовая система «Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации». - URL: <http://docs.cntd.ru/document/543745126> (дата обращения: 13.12.2018)

6. Об утверждении Методики оценки эффективности и результативности деятельности руководителей исполнительных органов государственной власти Воронежской области: постановление Правительства Воронежской области от 11 ноября 2015 г. № 872 // Информационно-правовая система «Гарант». - URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/voronezh/672061/> (дата обращения: 13.12.2018)

7. Об утверждении Порядка оценки деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга: постановление Правительства Санкт-Петербурга от 19 января 2018 г. №4 // Информационно-правовая система «Гарант». - URL: <http://base.garant.ru/43441018/> (дата обращения: 13.12.2018)

8. О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов: проект федер. закона № 556362-7 // Информационно-правовая система «КонсультантПлюс». - URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/55138.html> (дата обращения: 13.12.2018)

9. Вагина Л.В. Оплата труда: государственная гражданская служба: монография. М.: Изд-во РАГС. - 2008. - 212 с.

10. Государство, общественные организации // Федеральная служба государственной статистики [Офиц. сайт]. - URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d03/56.htm (дата обращения: 13.12.2018)

ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 1 / 2019

Подписано в печать 15.01.2019

Рабочая группа по выпуску журнала

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Формула менеджмента»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: nauka@znanie-kzn.ru

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

