

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

« ____ » _____ 2017 г.

«Совершенствование системы мотивации персонала муниципальной службы (на примере администрации Копейского городского округа)»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.04.2017.144.ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

_____/ М.В. Козина /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 587

_____/ Э.В. Тимакова /

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, должность

_____/ И.О. Фамилия /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Тимакова Э.В. Совершенствование системы мотивации персонала муниципальной службы (на примере администрации Копейского городского округа). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 587, 77 с., 15 ил., 8 табл., библиогр. список – 54 наим., 2 прил., 12 л. плакатов ф. А4.

Объект исследования – персонал Администрации Копейского городского округа.

Предмет исследования – система мотивации персонала муниципальной службы в Администрации Копейского городского округа.

В процессе исследования системы мотивации муниципальных служащих было выяснено, что для повышения эффективности труда необходима грамотная система мотивации и стимулирования служащих. На сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым, предопределяющим мотивом поведения служащего, что связано со многими социально-экономическими процессами, происходящими в России.

В ходе работы были предложена схема использования неформального консультирования сотрудников по развитию индивидуальной карьеры муниципального служащего, в результате которой система мотивации муниципальных служащих принесет положительные результаты.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	
1.1 Сущность и виды мотивации персонала муниципальной службы	7
1.2 Особенности формирования компенсационного и социального пакета для персонала муниципальной службы	18
1.3 Опыт построения систем мотивации персонала муниципальной службы в России и за рубежом.....	
1.4 Методика анализа системы мотивации персонала муниципальной службы	
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	
2.1 Краткая характеристика администрации Копейского городского округа.....	27
2.2. Анализ состава и структуры персонала муниципальной службы.....	34
2.3 Анализ документационного обеспечения и показателей системы мотивации персонала муниципальной службы.....	37
2.4 Проблемы мотивации персонала в администрации Копейского городского округа	44
3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала муниципальной службы	48
3.2 Прогноз эффективности системы мотивации персонала	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	74

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А – Полномочия Администрации Копейского городского округа

Приложение Б – Размеры должностных окладов муниципальных служащих органов местного самоуправления Копейского городского округа

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы связана с важностью мотивации персонала в органах муниципального управления.

Мотивация – один из основных и обязательных «рычагов» управления персоналом в органах местного самоуправления, а именно в муниципальном образовании, который является определяющим фактором в отношениях сотрудник - муниципальное образование.

Для российского менталитета лучшей наградой за труд являются деньги. Однако многие зарубежные страны на собственной практике наглядно показывают, что такой подход далеко не единственный и не всегда верный.

Проблема исследования: без совершенствования системы мотивации персонала в муниципальных образованиях невозможно обеспечить дальнейшее успешное функционирование, поскольку данное образование должно заниматься организацией и мотивацией персонала так, чтобы они реализовывали стратегию образования и выполняли задачи, поставленные перед организацией.

Объект исследования – персонал Администрации Копейского городского округа.

Предмет исследования – система мотивации персонала муниципальной службы в Администрации Копейского городского округа.

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала муниципальной службы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и виды мотивации персонала муниципальной службы;
- выявить особенности формирования компенсационного и социального пакета для персонала муниципальной службы;

- рассмотреть опыт построения систем мотивации персонала муниципальной службы в России и за рубежом;
- рассмотреть методику анализа системы мотивации персонала муниципальной службы;
- проанализировать состав и структуру персонала муниципальной службы;
- проанализировать документационное обеспечение и показатели системы мотивации персонала муниципальной службы ;
- выявить проблемы мотивации персонала в администрации Копейского городского округа;
- обозначить направления совершенствования системы мотивации персонала муниципальной службы;
- дать прогноз новой схеме мотивации персонала муниципальной службы.

Проблемы мотивации персонала довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Разработкой теорий мотивации и управления эффективностью занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как Дж. Адамс, К. Альдерфер, Р. Акофф, Г. Беккер, С. Бир, Н. Волгин, В. Врум, Ф. Герцберг, К. Э. Локк, Д. МакКлелланд, Г. Х. Попов, Х. Рамперсад, П. Сенге, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон и другие.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

1.1 Сущность и виды мотивации персонала муниципальной службы

Для обеспечения эффективной деятельности органов местного самоуправления необходимо максимально полно использовать имеющиеся в них ресурсы. Человеческие ресурсы являются основой любой организации, главным ее капиталом. От уровня компетентности сотрудников муниципальной службы, их профессиональных знаний и навыков, внутренней готовности к труду зависит качество принятия управленческих решений. А это, в свою очередь, напрямую влияет на социально-экономическое развитие страны. Ввиду того что на сегодняшний день Россия входит в число стран, имеющих низкий уровень эффективности государственного управления, качества публичных услуг и человеческого потенциала в целом, необходимость внедрения эффективной системы мотивации государственных служащих, ориентированной на повышение качества их труда, является стратегически важной задачей государства. Для этого необходимо серьезное теоретическое осмысление феномена мотивации в рамках государственной службы. Главная задача управления кадрами государственной службы — ориентация работников на достижение целей организации и получение от них максимальной отдачи. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, разнообразны, поэтому их определение представляется довольно трудным процессом. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации.

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* — двигаю) — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. [12. С. 85]

Муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Качественной особенностью новой системы управления кадрами органов местного самоуправления является ее многоуровневость. Управление кадрами муниципальной службы, имея в своей основе ряд общих позиций, наполняется конкретным содержанием и проявляется на разных уровнях: федеральном, региональном, местном, где общее реализуется в многообразии конкретного, специфического.

Управление кадрами муниципальной службы как социальная система имеет многосубъектную структуру. На каждом уровне управления превалирует кадровая работа определенного субъекта управления.

Изучение труда муниципальных служащих показывает, что он отличается определенной особенностью, которая выражается в:

- а) специфике его правового регулирования;
- б) задачах, решаемых в процессе повседневной деятельности;
- в) характере профессиональной деятельности;
- г) принципах организации и функционирования аппарата управления.

Кроме того, Дейнега В.И. к особенностям труда муниципальных служащих относит многофункциональность их деятельности.

В центре внимания муниципальных органов находятся многие задачи, составляющие целый спектр самостоятельных функций муниципального управления. Сложность алгоритма деятельности служащих заключается в том, что каждая из функций применительно к конкретной должности или группе должностей, взятая в отдельности, не менее важна, чем все они в совокупной целостности.

Трудовая сфера муниципальной службы имеет ряд специфических особенностей:

– по своему содержанию трудовая деятельность муниципальных служащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и муниципального строя;

– высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия;

– жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;

– задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач.

При этом уровень оплаты труда муниципальных служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности.

Система стимулирования труда служащих в органах местного самоуправления представляет собой комплекс материальных и нематериальных стимулов, ориентированный на обеспечение эффективного труда служащих путем принуждения, вознаграждения и побуждения (табл. 1).

Таблица 1 - Взаимосвязь методов управления и видов мотивации в системе муниципальной службы

Методы управления	Способ действия (форма стимула)	Вид мотивации
Административные методы	Регламентация и контроль деятельности (служебный контракт, должностной регламент, аттестации, квалификационный экзамен, конкурс на замещение вакантных должностей, присвоение и сохранение классов чин, нормы служебного поведения)	Принуждение
Экономические методы	Муниципальные социальные гарантии, материальное поощрение с учетом эффективности деятельности	Вознаграждение
Организационно-управленческие методы	Обеспечение профессионального совершенствования путем обучения (подготовки, переподготовки, стажировки, повышении квалификации, самообразование) и должностное развитие (карьера)	Побуждение
Социально-психологические методы	Моральное поощрение, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, формирование благоприятного морально-психологического климата	

В Российской Федерации принят ряд нормативно-правовых документов, которым регламентируются правовые, организационные и финансово-экономические основы муниципальной службы Российской Федерации.

В первую очередь, это Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» и Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». В соответствии с законодательством у муниципального органа, как работодателя, есть достаточно механизмов применения мотивационных технологий стимулирования как материального, так и нематериального характера по отношению к муниципальным служащим.

Основным средством материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности муниципального служащего в Российской Федерации, является денежное содержание.

Федеральным законом № 25-ФЗ установлен состав денежного содержания и закреплён порядок формирования фонда оплаты труда.

Так, в 22 статье закона отмечено, что «оплата труда муниципального служащего производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых законом субъекта Российской Федерации. Органы местного самоуправления самостоятельно определяют размер и условия оплаты труда муниципальных служащих. Размер должностного оклада, а также размер ежемесячных и иных дополнительных выплат и порядок их осуществления устанавливаются муниципальными правовыми актами, издаваемыми представительным органом муниципального образования в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации».

Размеры должностных окладов и окладов за классный чин федеральных муниципальных служащих устанавливаются Президентом Российской Федерации. По некоторым должностям муниципальной службы Президентом Российской Федерации допускается установление денежного содержания в виде единого денежного вознаграждения, которое учитывает должностной оклад, оплату за чин и ежемесячную надбавку к должностному окладу за выслугу лет на службе, за работу в особых условиях муниципальной службы, за работу со сведениями, отнесенными к государственной тайне, но без учета ежемесячного денежного поощрения и ежемесячной премии.

Размеры должностных окладов и окладов за классный чин муниципальных служащих субъекта Российской Федерации устанавливаются в соответствии с нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации.

В тоже время наниматель, применительно к нашей работе – это глава администрации, может определить размеры выплат ежемесячных надбавок за особые условия муниципальной службы.

Порядок выплаты материальной помощи за счет средств фонда оплаты труда муниципальных служащих определяется соответствующим положением, также утверждается представителем нанимателя.

В случаях, установленных законодательством Российской Федерации, к денежному содержанию муниципального служащего устанавливается районный коэффициент. Важно отметить, что размеры окладов денежного содержания по должностям муниципальной службы субъекта Российской Федерации ежегодно увеличиваются (индексируются) в соответствии с законом субъекта Российской Федерации о бюджете субъекта Российской Федерации на соответствующий год с учетом уровня инфляции (потребительских цен). Увеличение (индексация) размеров окладов денежного содержания по должностям муниципальной службы субъекта Российской Федерации производится в соответствии с законодательством субъекта Российской Федерации.

Основными критериями для установления конкретных размеров ежемесячной надбавки являются:

1. исполнение должностных обязанностей на профессиональном уровне, требуемом для конкретной должности;
2. срочность и сложность выполняемой работы;
3. опыт работы в занимаемой должности и профессиональной сфере;
4. возможность качественного и своевременного выполнения наиболее сложных, важных работ;
5. возможность качественного выполнения работ с высокой напряженностью и интенсивностью, большого объема работы, постоянное выполнение неотложных срочных поручений, и работы, требующей повышенного внимания;
6. постоянное превышение продолжительности рабочего дня.

Конкретные размеры ежемесячной надбавки устанавливаются соответствующими руководителями.

Применение этих критериев на практике дает возможность выделить гражданских служащих и руководителей, выполняющих свои должностные обязанности на высоком профессиональном уровне и учесть реальную загрузку и напряженность работы.

Кроме материального стимулирования, в муниципальной службе присутствует практика предоставления служащим социальных гарантий, что в свою очередь является основой для реализации нематериальных мотивационных механизмов.

Для обеспечения правовой и социальной защищенности гражданских служащих, повышения мотивации эффективного исполнения ими своих должностных обязанностей, укрепления стабильности профессионального состава кадров гражданской службы и в порядке компенсации ограничений, Федеральным законом № 79-ФЗ гражданским служащим гарантируются:

1) равные условия оплаты труда, а также единый подход к оценке эффективности результатов служебной деятельности в период замещения соответствующей должности на гражданской службе;

2) гарантируется своевременная выплата в полном объеме установленного денежного содержания гражданского служащего ;

3) гарантируется обеспечение условий для прохождения гражданской службы;

4) гарантируется отдых через предоставление выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков;

5) гарантируется медицинское страхование, в том числе на пенсии гражданскому служащему и членам его семьи;

6) обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения гражданской службы либо сохранение денежного содержания при временной нетрудоспособности, а также на время прохождения медицинского обследования в специализированном учреждении здравоохранения в соответствии с федеральным законом;

7) выплаты по системе обязательного государственного страхования в случаях, порядке и размерах, установленных соответствующими законами;

8) возмещение расходов, которые связаны командировками по службе;

9) возмещение расходов, которые обусловлены переводом служащего в другой муниципальный орган и необходимостью переезда гражданского служащего и его семьи в другую местность;

10) гражданскому служащему и членам его семьи в соответствии с федеральным законодательством гарантируется защита от насилия, угроз и других неправомерных действий, которые могут сопровождать исполнение служащим должностных обязанностей;

11) муниципальным служащим гарантируется пенсионное обеспечение, порядок и условия которого установлены федеральным законодательством о государственном пенсионном обеспечении граждан Российской Федерации.

Кроме того, муниципальным служащим предоставляются определенные дополнительные гарантии.

В соответствии со статьей 23, муниципальным служащим может быть предоставлено право на:

1) повышение квалификации, профессиональную переподготовку и стажировку, при этом сохраняется денежное содержание и замещаемая должность гражданской службы;

2) обслуживание транспортом в связи с исполнением должностных обязанностей;

3) при реорганизации или ликвидации муниципального органа либо сокращении должностей муниципальной службы замещение иной должности муниципальной службы;

4) один раз за весь период гражданской службы предоставление единовременной субсидии на приобретение жилого помещения;

5) иные муниципальные гарантии.

Статья 23 Федерального Закона устанавливает, что муниципальный служащий имеет право на государственное пенсионное обеспечение в соответствии с федеральным законом. Условия назначения пенсии за выслугу лет муниципальным служащим определяются Законом от 15 декабря 2001 года N 166-ФЗ.

Пенсия за выслугу лет устанавливается к трудовой пенсии по старости (инвалидности), назначенной в соответствии с Законом от 17 декабря 2001 года N 173-ФЗ, и выплачивается одновременно с ней. Это фактически означает, что пенсия за выслугу лет не носит самостоятельного характера. Если гражданину не установлена трудовая пенсия по старости или по инвалидности, то ему не может

быть назначена и пенсия за выслугу лет, даже если он выполнил все иные необходимые условия.

Трудовая пенсия по старости назначается при наличии не менее 5 лет страхового стажа, при достижении мужчинами возраста 60 лет, женщинами - 55 лет.

Дополнительными элементами мотивации в муниципальной службе также выступают поощрения и награждения за гражданскую службу.

В соответствии с законом за безупречную и эффективную муниципальную службу применяются следующие виды поощрения и награждения:

- объявление благодарности с единовременной поощрительной выплатой;
- вручение почетной грамоты муниципального органа с выплатой поощрения или вручения ценного подарка;
- иные виды поощрения и награждения муниципального органа;
- в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет выплата единовременного поощрения;
- поощрение Правительства, Президента Российской Федерации в виде званий, знаков отличий, орденов и медалей.

Таким образом, несмотря на наличие соответствующей и действенной нормативно-правовой базы, проблема совершенствования трудовой мотивации в системе муниципальных организаций сегодня продолжает оставаться актуальной.

Руководители субъектов Российской Федерации, органов муниципальной власти, государственных учреждений пытаются решить проблемы, связанные с мотивацией работников муниципальной сферы, и применительно к своей компетенции дополнить мотивационные технологии новыми элементами.

Мотивация – это побуждение человеком самого себя и других к достижению целей, поставленных для конкретной личности или организации. Важнейшим условием эффективной деятельности любой организации является мотивация,

настраивающая работников трудится с высокой отдачей. Наиболее известны следующие теории мотивации: содержательная и процессуальная. Содержательная концепция основывается на анализе потребностей человека и их влиянии на мотивацию.

Процессуальная концепция опирается на распределение усилий человека в профессиональной деятельности и выборе конкретного вида поведения. Муниципальная служба – особый вид деятельности.

Особенностью муниципальной службы является её государственное регулирование, как в части материальной, так и в части не материальной мотивации.

В отличие от работников, состоящих в трудовом отношении с работодателем, оплата труда муниципального служащего определяется его денежным содержанием, которое включает все виды выплат за выполнение служебных обязанностей.

Правовое обеспечение денежного содержания муниципальных служащих характеризуется сочетанием федерального, регионального и локального регулирования. При этом денежное содержание является основным средством материального обеспечения и стимулирования служебной деятельности по замещаемой должности гражданского служащего.

1.2 Особенности формирования компенсационного и социального пакета для персонала муниципальной службы

В современных условиях хозяйствования эффективность деятельности организации во многом зависит от трудового потенциала организации. В связи с этим для привлечения и удержания в организации высококвалифицированного персонала, а также мотивации персонала на достижение целей организации

весьма актуальной становится проблема формирования компенсационного пакета как способа материального стимулирования.

Процесс формирования компенсационного пакета зависит от множества внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на организацию. Для того чтобы компенсационный пакет был органично встроен в систему мотивации и стимулирования персонала муниципальной службы, необходимо учитывать факторы окружающей среды организации, которые оказывают влияние на ее деятельность.

Для обеспечения правовой и социальной защищенности муниципальных служащих, эффективного исполнения ими должностных обязанностей, а также компенсации ограничений, предусмотренных законодательством, им устанавливается ряд гарантий. Поскольку на муниципальных служащих распространяется действие трудового законодательства с особенностями, предусмотренными Федеральным законом от 02.03.2007 N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (далее – Закон № 25-ФЗ), гарантии им установлены и трудовым законодательством, и данным Законом. Но не только - также они могут устанавливаться законами субъектов РФ и уставами муниципальных образований.

Рассмотрим особенности формирования компенсационного и социального пакета для персонала муниципальной службы.

Государственный гражданский служащий – это гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

К числу госслужащих относятся служащие различных министерств и ведомств, например, администрации, министерств юстиции, труда, здравоохранения и социального развития, службы судебных приставов, счетной палаты, судебного департамента, таможенных органов и др. Подробнее о правовом статусе госслужащих можно прочитать в статье по ссылке.

В 2016-2017 годах в Российской Федерации, несмотря на экономический кризис продолжается поддержка госслужащих.

Льготы госслужащим в России установлены Федеральным законом N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации". Прежде всего, их права и привилегии связаны с осуществлением профессиональной деятельности.

Необходимо отметить, что муниципальных служащих – это особый правовой статус. Должности гражданской службы подразделяются на категории и группы, госслужащие имеют классные чины.

Льготы муниципальным служащим на работе. При исполнении служебных обязанностей муниципальных служащих имеет право на:

1. Обеспечение надлежащих организационно-технических условий прохождения службы.
2. Материальное обеспечение госслужащего гарантируется получением своевременной заработной платы.

При этом оплата труда гражданского служащего производится в виде денежного содержания, которое состоит из месячного должностного оклада гражданского служащего и оклада за классный чин гражданской службы, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат и премий.

Например, муниципальным служащим выплачивается:

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе в размерах от 10 до 30 % в зависимости от стажа работы.

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы в размере до 200 процентов оклада;

- ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

- премии за выполнение особо важных и сложных заданий.

3. Отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней.

3. Следующей привилегией является ежемесячный отпуск, продолжительность которого больше чем у обычного работника. Так, гражданский служащим, предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 30 календарных дней (у обычного работника – 28 дней).

Так, гражданским служащим предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет продолжительностью:

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

2) при стаже гражданской службы от 5 до 10 лет - 5 календарных дней;

3) при стаже гражданской службы от 10 до 15 лет - 7 календарных дней;

4) при стаже гражданской службы 15 лет и более - 10 календарных дней.

4. Муниципальным служащим возмещаются расходы, связанные со служебными командировками, а также расходы, связанные с переездом гражданского служащего и членов его семьи в другую местность при переводе гражданского служащего в другой государственный орган.

Льготы муниципальных служащим при медицинском обслуживании.

Действующим законодательством гарантировано право госслужащего и членов его семьи на медицинское страхование, в том числе после выхода гражданского служащего на пенсию за выслугу лет. При этом муниципальным служащим, вышедшим на пенсию, гарантировано право на получение именно

того медицинского и санаторно-курортного обслуживания, которым они пользовались, имея статус муниципальных служащих.

Медицинское страхование г муниципальных служащих осуществляется в соответствии с Федеральным законом N 326-ФЗ "Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации", в соответствии с которым застрахованные лица имеют право на:

1. Бесплатное оказание им медицинской помощи медицинскими организациями при наступлении страхового случая;

2. Выбор страховой медицинской организации путем подачи заявления в порядке, установленном правилами обязательного медицинского страхования;

3. Замену страховой медицинской организации, в которой ранее был застрахован гражданин, один раз в течение календарного года не позднее 1 ноября либо чаще в случае изменения места жительства;

4. Выбор медицинской организации из медицинских организаций, участвующих в реализации территориальной программы обязательного медицинского страхования в соответствии с законодательством РФ;

5. выбор врача путем подачи заявления лично или через своего представителя на имя руководителя медицинской организации;

6. Получение от территориального фонда, страховой медицинской организации и медицинских организаций достоверной информации о видах, качестве и об условиях предоставления медицинской помощи;

7. Защиту персональных данных, необходимых для ведения персонифицированного учета в сфере обязательного медицинского страхования;

8. Возмещение страховой медицинской организацией ущерба, причиненного в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением ею обязанностей по организации предоставления медицинской помощи, в соответствии с законодательством РФ;

9. Возмещение медицинской организацией ущерба, причиненного в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением ею обязанностей по организации и оказанию медицинской помощи, в соответствии с законодательством РФ;

10. Защиту прав и законных интересов в сфере обязательного медицинского страхования.

Социальные льготы госслужащим.

Муниципальному служащему гарантируется обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения гражданской службы либо сохранение денежного содержания при временной нетрудоспособности, а также на время прохождения обследования в медицинской организации, оказывающей специализированную медицинскую помощь.

Вопрос осуществления обязательного социального страхования госслужащих регламентирован Федеральным закон от 29.12.2006 N 255-ФЗ "Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством".

Обязательное социальное страхование – это система создаваемых государством правовых, экономических и организационных мер, направленных на компенсацию гражданам утраченного заработка (выплат, вознаграждений) или дополнительных расходов в связи с наступлением страхового случая по обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством.

Льготы госслужащим по уплате налогов, постановки детей на очередь в детский сад, по уплате жилищно-коммунальных услуг, по предоставлению бесплатного проезда в общественном транспорте федеральным законодательством не предусмотрены, но могут устанавливаться в субъектах Российской Федерации соответствующими законодательными актами регионов.

Льготы госслужащим при обеспечении жильем.

Наиболее существенной привилегией госслужащего является право на получение единовременной субсидии на приобретение жилья. Жилищная субсидия госслужащим предоставляется в случаях отсутствия жилья или в случаях, когда имеющееся жилье не отвечает минимальным требованиям по площади или санитарному состоянию.

При этом для многодетных семей гражданского служащего предусмотрено преимущество при получении субсидии.

Для получения субсидии необходимо собрать утвержденный перечень документов.

Более подробно об условиях получения жилищной субсидии госслужащим читайте в статье по ссылке.

Льготы муниципальным служащим при выходе на пенсию. Муниципальным служащим гарантировано получение дополнительной пенсии за выслугу лет. Для получения такой пенсии госслужащему необходимо иметь стаж службы не менее 15-20 лет. Также по выходу на пенсию госслужащему выплачивается единовременное поощрение в размере от 5 до 20 окладов в зависимости от стажа работы.

1.3 Опыт построения систем мотивации персонала муниципальной службы в России и за рубежом

В западных странах вопрос о мотивации персонала муниципальных служб рассматривается более в широком смысле того слова, чем в России. В отличие от Запада, в нашей стране закрепилось мнение о том, что человек трудится только ради денег. Безусловно, вопрос о заработной плате находится на доминирующей позиции, так как очень редкие кадры работают за идею или же в собственное удовольствие. Однако если муниципальное образование попытается предложить своему работнику дополнительные бонусы в виде курсов по изучению

иностранного языка, курсов повышения квалификации или же абонемент в спортивный комплекс, то сотрудник с огромным удовольствием воспользуется таким выгодным предложением, в результате чего его работоспособность значительно повысится.

В зарубежных странах главенствующее внимание уделяется нематериальным способам мотивации, а финансовые способы отходят на второй план. Менеджеры по управлению персоналом за рубежом давно сделали выводы о том, что сотрудник – ценность для компании, что их нужно «холить и лелеять», поощрять и хвалить, так как от трудоспособности как одного работника, так и коллектива зависит весь успех компании.

Рассмотрим системы нематериального стимулирования сотрудников в зарубежных странах. При этом можно выделить следующие задачи, рассматривать систему мотивации в целом и сравнивать наиболее распространенные системы группового стимулирования труда на примере зарубежных стран.

Франция использует несколько интересных способов стимулирования муниципальных служащих. Например, существует ежегодное проведение оценочного собеседования между подчиненными и руководителем, на данном собеседовании происходит оценка деятельности госслужащих в более неформальной обстановке. Также существует комплексная оценка деятельности муниципального служащего (наподобие той же, что и в пилотном проекте по комплексной оценке разрабатывается) с выставлением баллов по итогам ее проведения.

Более того, в этой стране существует практика присутствия коллегиального органа - жюри - на конкурсном отборе на замещение должностей сотрудников муниципальной службы, что делает этот процесс более эффективным. Также в муниципальных органах местного самоуправления, особенно на высших

государственных и муниципальных должностях, очень развита неформальное взаимодействие, что тоже позволяет повысить мотивацию сотрудников.

В Германии для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: либо должностной рост, либо работа на той же позиции с постепенным увеличением оплаты труда. Также для разнообразия трудовой деятельности в Германии можно совмещать работу в муниципальных органах самоуправления и политическую деятельность. Более того, в Германии муниципальному служащему гарантировано пожизненное место работы на службе, такая же ситуация наблюдается и в Турции.

Отличительной чертой работы в немецкой муниципальной службе является очень большие испытательные сроки замещения должностей, что позволяет привлекать высококвалифицированные и заинтересованные в работе кадры. Сферы ответственности госслужащего в Германии достаточно высоки. Например, если в нерабочее время деятельность госслужащего порочит ведомство, в котором он работает, ответственность наступает все равно.

В Великобритании действует система вознаграждения, основанная на разделении госслужащих на три отдельные группы. Это наименее эффективные, эффективные и очень эффективные. Данный способ подразумевает постоянную оценку труда муниципальных служащих.

США представляет еще одну модель мотивации сотрудников муниципальной службы. В стране существует практика предоставления высокооплачиваемых постов (порой даже более высокооплачиваемых, чем их работа в государственном аппарате) в частном секторе при выходе высокопоставленного муниципального служащего на пенсию. Также в США подробно проработан этический кодекс поведения муниципальных служащих, что необходимо сделать и в России.

На муниципальной службе в Великобритании и США высоко ценятся и поощряются любые формы коллективного взаимодействия при решении любых

задач на государственной гражданской службе. Считается, что это способствует больше вовлеченности в работу и усилению связей в организации.

В Китае аттестация муниципальных служащих сложна (проходит по большому количеству дисциплин) и несет серьезные последствия. Если по окончании аттестации, он проявил себя как не соответствующий занимаемой должности, то к нему может быть применено взыскание. В стране все процедуры прохождения государственной гражданской и муниципальной службы четко регламентированы. Также в последнее время в стране повышается этичность госслужащих: запрет на влияние родственных связей, запрет на предпринимательскую деятельность и т.д.

Во многих странах Европы, Северной и Южной Америке применяется модель дистанционного обучения посредством обмена образовательными ресурсами, которое подразумевает ускоренное освоение знаний, обучение на базе одного университета, а также сотрудничество не нескольких учебных заведений. Такой способ образования дешевле обходится, а также позволяет работникам не отвлекаться от выполнения своих непосредственных служебных обязанностей в муниципальной службе.

Скандинавские страны используют такой способ мотивации, как взаимодействие институтов гражданского общества с органами власти, формирование функций контроля, привлечение граждан к управлению административными процессами. Данный способ способствует повышению престижности муниципальной службы и привлекательности государственного аппарата. В странах Европы для повышения мотивации труда муниципальных служащих производят внедрение в государственное управление рыночных механизмов, которые, как известно, больше способны удовлетворить нужды сотрудников. Данные механизмы отличаются гибкостью, децентрализацией и самостоятельностью. Более того, эти страны уделяют большое внимание улучшению организационной культуры.

Большое внимание уделяется развитию «электронного правительства». Такой вид электронного взаимодействия ускоряет документооборот, упрощает многие процессы государственного управления и делает процесс работы более эффективным. Все это ведет к большей эффективности государственного аппарата, улучшению государственных услуг, удовлетворению граждан, развитию обновленной модели государственной службы, упрощение и облегчение работы госслужащих (создание комфортных условий труда), таким образом, госслужащие не тратят много времени на выполнение таких процедур, как отправка корреспонденции. Более того повышается качество управленческих решений и скорость их осуществления. Например, в Японии существует электронный учет населения, которые значительно упрощает жизнь государственному аппарату. В Европейских странах действует система защищённого электронного обмена документами, составляющими государственную тайну.

Легко можно заметить, что существует множество способов развития системы мотивации на государственной гражданской службе.

Можно добавить, что проведение личных бесед с сотрудниками, которые выделяются из всех, либо в положительную, либо в отрицательную сторону. К сожалению на данный момент в Российской государственном управлении этот элемент плохо развит. Неэффективное применение этого инструмента в качестве средства обратной связи обуславливается его формальностью, принципом «вызова на ковер» и поиска виноватого вместо ориентации на улучшение результатов показателей и коммуникацию корпоративных целей и приоритетов.

Необходимо поменять отношение к личным беседам. Если они проходят в спокойной и располагающей обстановке, то их эффективность может быть очень велика. Во-первых, они улучшают связи, как прямые, так и обратные, между сотрудником и руководством. Зачастую на таких беседах можно решить

множество проблем. Работник будет чувствовать, что она не безразлична руководству, его мотивация повысится.

1.4 Методика анализа системы мотивации персонала муниципальной службы

Методика анализа системы мотивации персонала муниципальной службы Копейского городского округа должна представлять собой анализ в несколько этапов, а именно. Первый этап - краткая характеристика администрации Копейского городского округа. На данном этапе необходимо проанализировать полномочия администрации, рассмотреть структуру администрации Копейского городского округа, представить перечень должностей муниципальной службы, а также правовые основы деятельности администрации Копейского городского округа.

Второй этап анализа системы мотивации персонала подразумевает анализ состава и структуры персонала муниципальной службы, а именно:

- динамика численности персонала муниципальной службы Копейского городского округа по возрасту;
- гендерная структура персонала муниципальной службы;
- динамика численности персонала муниципальной службы по уровню профессиональной подготовки;
- динамика численности персонала муниципальной службы по категориям должностей.

Третий этап анализа включает в себя анализ документационного обеспечения и показателей системы мотивации персонала муниципальной службы Копейского городского округа.

На четвертом этапе анализируются проблемы мотивации персонала в администрации Копейского городского округа.

Таким образом, проанализировав теоретические аспекты мотивации муниципальных служащих можно подвести следующие итоги.

Мотивация - это комплексное и сложное явление, она ориентируется на множество старых и фундаментальных теорий, а также недавно внедренных новейших теорий мотивации. Система мотивация должна удовлетворять потребности любого уровня работников. Были выделены основные факторы, влияющими на работу, а именно материальные и нематериальные виды стимулирования. Материальные факторы включают в себя конкурентную оплаты труда, социальные льготы, бонусы за высокие результаты деятельности, возможность быть совладельцем компании (участие в прибыли). Обучение и карьера также влияют на степень заинтересованности работника (возможность развития вне рабочее время, повышение квалификации и совершенствование работы). Работа должна быть интересной, рабочая нагрузка оптимальной (в т.ч. гибкий график), необходимы положительные взаимоотношения на рабочем месте, чувство ценности работы, чувство свободы и независимости.

В теоритической главе работы был проанализирован зарубежный опыт стимулирования муниципальных служащих. Кроме этого была разработана методика анализа системы мотивации для муниципальных служащих Копейского городского округа, включающая 4 этапа.

Далее анализируем систему мотивации персонала Копейского городского округа.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

2.1 Краткая характеристика администрации Копейского городского округа

Администрация Копейского городского округа (далее – администрация) является органом местного самоуправления, выполняющим исполнительно–распорядительные функции на территории городского округа по решению вопросов местного значения и осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Челябинской области.

Полное официальное наименование: администрация Копейского городского округа Челябинской области. Сокращенное официальное наименование: администрация Копейского городского округа. Место нахождения администрации: 456618, Российская Федерация, Челябинская область, город Копейск, улица Ленина, дом 52.

Копейск – один из крупнейших городов Челябинской области, 5–й по численности населения город Челябинской области, его площадь 35739 га, население 140 562 человека.

Полномочия администрации Копейского городского округа представлены в Приложении 1. Целью деятельности администрации является, исходя из интересов населения, решение вопросов местного значения, отнесенных к компетенции исполнительно–распорядительного органа местного самоуправления действующим законодательством, Уставом муниципального образования «Копейский городской округ», иными нормативными актами, а также выполнение отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Челябинской области.

Финансовое обеспечение осуществления администрацией полномочий по решению вопросов местного значения производится за счет средств бюджета Копейского городского округа. Финансовое обеспечение отдельных государственных полномочий переданных органам местного самоуправления городского округа, производится за счет предоставляемых бюджету округа субвенций и дотаций из соответствующих бюджетов (федерального, областного).

Рассмотрим графически структуру администрации Копейского городского округа.

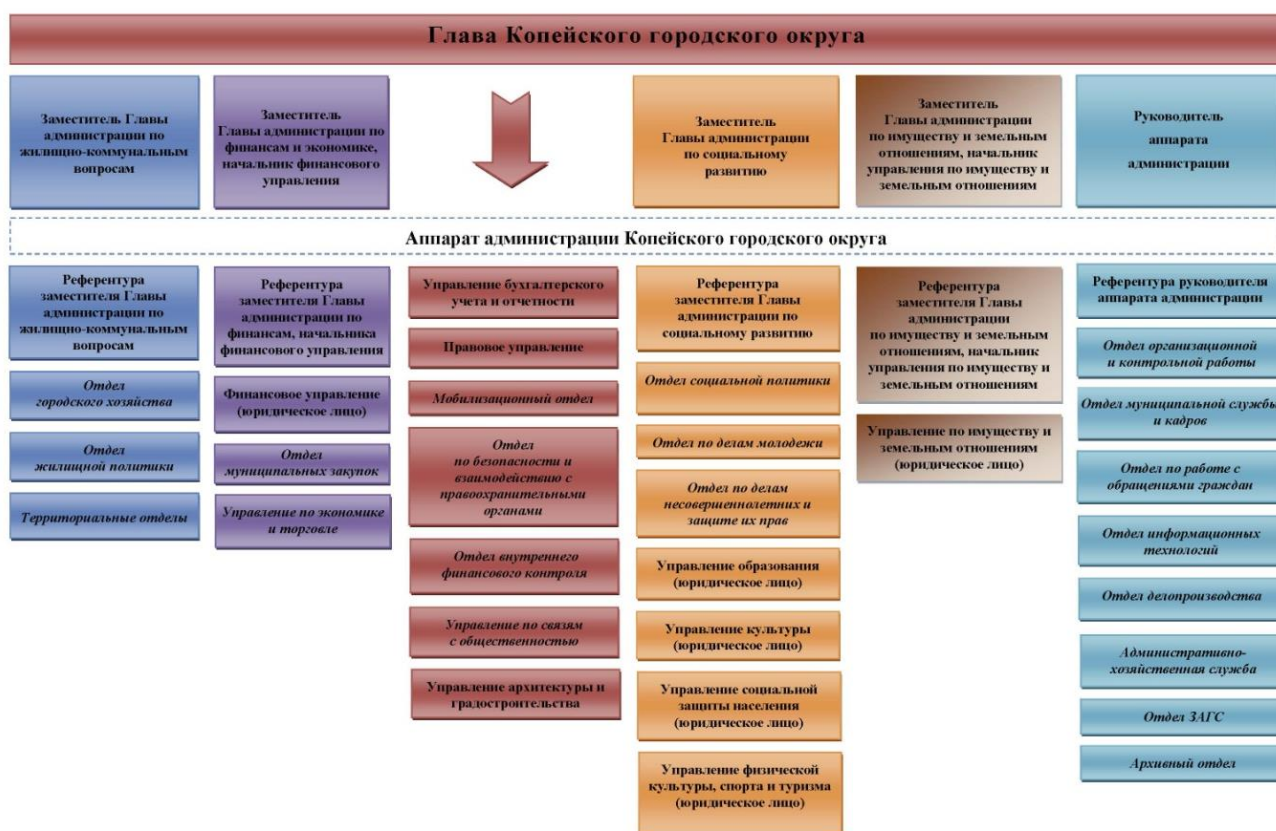


Рисунок 1 – Структура администрации Копейского городского округа
 Руководит администрацией глава округа. В его подчинении 5 заместителей. В подчинении главы округа:

- Управление по взаимодействию с правоохранительными органами,
- Отдел по безопасности администрации,

– Управление бухгалтерского учета и отчетности (Отдел учета и отчетности. Отдел

- по работе с учреждениями, Отдел закупок);
- Управление по связям с общественностью;
- Мобилизационный отдел.

В подчинении первого заместителя: Реферантура первого заместителя главы администрации Копейского городского округа; Управление архитектуры и градостроительства (Архитектурно–планировочный отдел, Архитектурно–проектный отдел, Отдел инженерных сетей и геодезии, Строительный отдел); Территориальные отделы: Октябрьский территориальный отдел; Потанинский территориальный отдел; Железнодорожный территориальный отдел; Вахрушевский территориальный отдел; Старокамьшинский территориальный отдел; Калачевский территориальный отдел; Горняцкий территориальный отдел; Бажовский территориальный отдел; Управление по имуществу и земельным отношениям; Управление жилищно–коммунального хозяйства (Отдел жилищно–коммунального хозяйства, Отдел экологии и природопользования, Отдел жилищной политики, Центральная диспетчерская служба).

В подчинении Заместителя главы администрации городского округа по экономике и финансам: Реферантура заместителя главы администрации городского округа по экономике и финансам; Финансовое управление; Отдел муниципального заказа; Управление экономики и торговли (Отдел социально–экономического развития, Отдел по торговле и услугам).

Заместитель главы администрации городского округа по социальному развитию руководит отделами: Отдел социальной политики; Управление образования; Управление культуры; Управление здравоохранения; Управление социальной защиты населения; Отдел по делам молодежи; Управление

физической культуры, спорта и туризма; Отдел по делам несовершеннолетних и защите их прав.

Заместитель главы администрации городского округа по правовым вопросам руководит отделами: Реферантура заместителя главы администрации городского округа по правовым вопросам; Правовое управление (Отдел по обеспечению правовой деятельности администрации, Договорной отдел, Судебно – исковой отдел, Отдел по предоставлению государственных и муниципальных услуг).

Заместитель главы администрации городского округа, руководитель аппарата администрации руководит отделами: Реферантура руководителя аппарата администрации Копейского городского округа; Отдел организационной и контрольной работы; Отдел делопроизводства; Отдел по работе с обращениями граждан; Отдел информационных технологий; Административно–хозяйственная служба; Отдел записи актов гражданского состояния; Архивный отдел; Отдел муниципальной службы и кадров.

Представим перечень должностей муниципальной службы в администрации Копейского городского округа Челябинской области.

Высшие должности:

– Заместитель главы администрации Копейского городского округа Челябинской области по социальным вопросам

– Заместитель главы администрации Копейского городского округа Челябинской области по жилищно–коммунальным вопросам

– Заместитель главы администрации Копейского городского округа Челябинской области по вопросам градостроительства, экономического развития и инвестиций

– Заместитель главы администрации Копейского городского округа Челябинской области по финансовым вопросам, начальник финансового управления администрации Копейского городского округа Челябинской области

– Заместитель главы администрации Копейского городского округа Челябинской области по имущественным вопросам.

Главные должности: руководитель аппарата, председатель комитета, начальник управления, заместитель председателя комитета, заместитель начальника управления, начальник отдела.

Ведущие должности: консультант, пресс–секретарь, заместитель начальника отдела.

Старшие должности: главный специалист, ведущий специалист.

Младшие должности: специалист 1 категории, специалист II категории, специалист.

Правовыми основами деятельности администрации Копейского городского округа Челябинской области являются следующие документы:

- Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131–ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
- Устав муниципального образования «Копейский городской округ»;
- Положение об администрации Копейского городского округа Челябинской области.

Таким образом, администрация Копейского городского округа является органом местного самоуправления, выполняющим исполнительно–распорядительные функции на территории городского округа по решению вопросов местного значения и осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Челябинской области. Руководит администрацией глава округа.

2.2 Анализ состава и структуры персонала муниципальной службы

Муниципальная служба Копейского городского округа – профессиональная деятельность граждан Российской Федерации, граждан иностранных государств–участников международных договоров Российской Федерации, в соответствии с которыми иностранные граждане имеют право находиться на муниципальной службе, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Нанимателем для муниципального служащего является муниципальное образование, от имени которого полномочия нанимателя осуществляет представитель нанимателя (работодатель).

Представителем нанимателя (работодателем) может быть глава муниципального образования, руководитель органа местного самоуправления, председатель избирательной комиссии муниципального образования или иное лицо, уполномоченное исполнять обязанности представителя нанимателя (работодателя).

Рассмотрим состав и структуру персонала муниципальной службы Копейского городского округа в динамике за 3 года.

Таблица 1 – Динамика численности персонала муниципальной службы Копейского городского округа по возрасту

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное изменение 2016/2014, чел	Относительное изменение 2016/2014, %
18-25 лет	7	5	6	-1	-14,29
26-35 лет	59	58	58	-1	-1,69
36-49 лет	28	28	29	1	3,57
50 и старше	11	19	14	3	27,27
Всего	105	110	107	2	1,90

Источник: по данным администрации Копейского городского округа

Возрастной состав персонала муниципальной службы администрации Копейского городского округа наглядно представлен на рисунке 2.

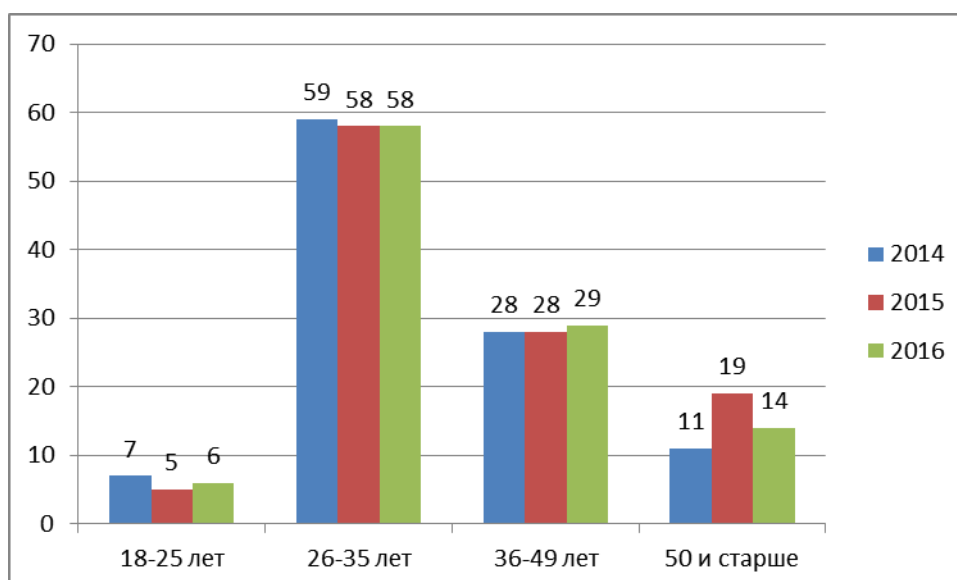


Рисунок 2 – Динамика численности персонала муниципальной службы Копейского городского округа по возрасту

Рассмотрев структуру персонала муниципальной службы по возрасту можно сделать вывод о том, что в ней преобладают работники среднего возраста. В динамике наблюдается рост доли персонала более старшего возраста. Далее рассмотрим структуру персонала службы по гендерному признаку.

Структура персонала муниципальной службы по гендерному признаку представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Гендерная структура персонала муниципальной службы

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное изменение 2016/2014, чел	Относительное изменение 2016/2014, %
Женщины	62	62	64	2	3,23
Мужчины	43	48	43	0	0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа

Представить описанные выше тенденции можно в виде диаграммы, изображенной на рисунке 3.

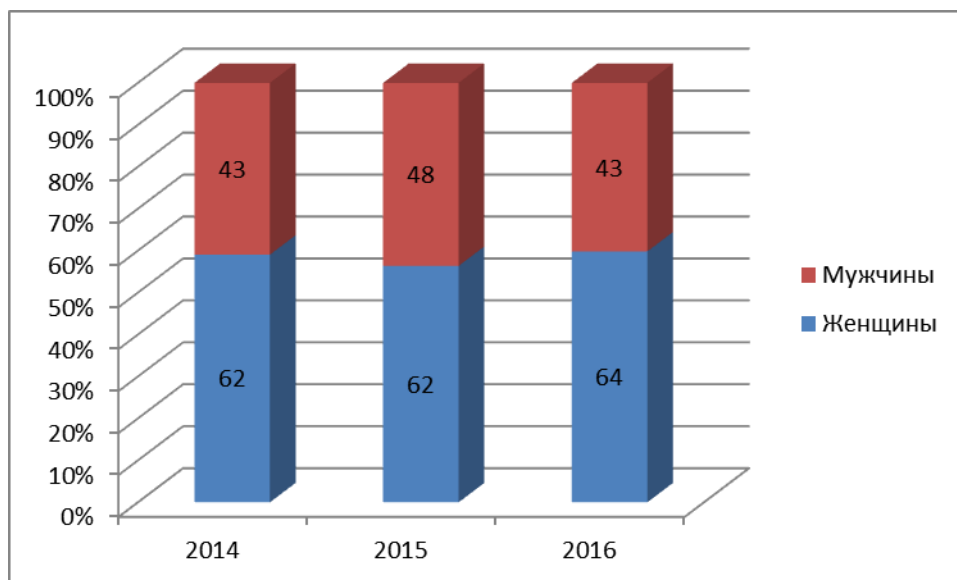


Рисунок 3 – Гендерная структура персонала муниципальной службы

По гендерному признаку выявлено значительное преобладание в структуре женского персонала. А именно в 2016 году количество женщин было на 48% больше количества мужского пола.

Рассмотрим состав персонала службы, исследовав структуру по уровню профессиональной подготовки.

Таблица 3 – Динамика численности персонала муниципальной службы по уровню профессиональной подготовки

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное изменение 2016/2014, чел	Относительное изменение 2016/2014, %
Высшее образование	90	93	95	5	5,56
Неоконченное высшее образование	15	17	12	-3	-20,00
Средне-специальное образование	0	0	0	0	0

Источник: по данным администрации Копейского городского округа

Графически распределение персонала муниципальной службы по уровню профессиональной подготовки можно изобразить в виде диаграммы (рисунок 4).



Рисунок 4 – Структура персонала муниципальной службы по уровню профессиональной подготовки

По данным таблицы 3 и рисунка 4 можно сделать следующие выводы. У основной части сотрудников высшее образование, и уровень образования в администрации ежегодно увеличивается. Так высшее образование на конец 2016 года по всей службе было у 95 сотрудников из 107, что на 5 % превышает уровень 2014 года, неоконченное высшее образование – 12 сотрудников.

Рассмотрим структуру персонала по должностям. Она представлена в таблице 4. Таблица 4 - Динамика численности персонала муниципальной службы по категориям должностей

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное изменение 2016/2014, чел	Относительное изменение 2016/2014, %
Высшие	4	4	4	0	0,00
Главные должности	33	34	34	1	3,03
Ведущие и старшие должности	26	26	27	1	3,85
Младшие должности	42	46	42	0	0,00
Итого персонал	105	110	107	2	1,90

Источник: по данным администрации Копейского городского округа

Рассмотрев структуру персонала по должностям можно заключить, что преобладает персонал, имеющий младшие должности. Высшие должности составляют наименьший процент, и по истечении 3-х лет данный показатель не изменился. Что касается главных должностей и ведущих и старших, то в данной категории произошли изменения. Так в 2015 году в штат была добавлена еще одна главная должность и соответственно принят новый человек. В 2015 году были приняты еще 4 человека в состав младших должностей, однако в 2016 году уволились также 4 человека.

Отразим данные таблицы на диаграмме (рисунок 5).

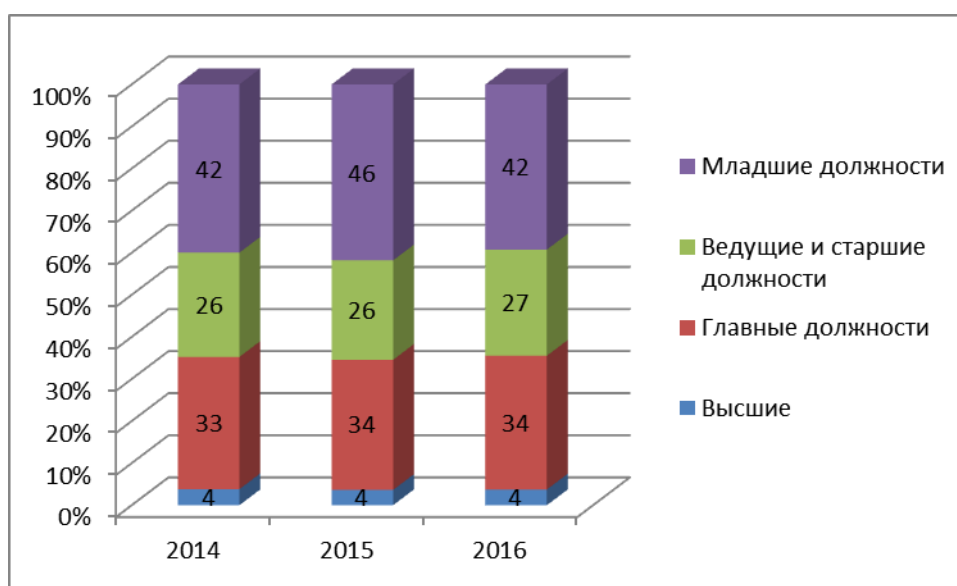


Рисунок 5 – Динамика численности персонала муниципальной службы по категориям должностей

Далее проанализируем документационное обеспечение и показателей системы мотивации персонала муниципальной службы.

2.3 Анализ документационного обеспечения и показателей системы мотивации персонала муниципальной службы

Муниципальная служба администрации Копейского городского округа действует на основании следующих документов:

– Федеральный закон от 02.03.2007 № 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;

– Закон Челябинской области от 30 мая 2007 года №144–ЗО «О регулировании муниципальной службы в Челябинской области».

Основной целью деятельности отдела муниципальной службы является организационно–кадровое обеспечение деятельности администрации, проведение единой кадровой политики в сфере управления муниципальной службой.

Основными задачами отдела являются:

- повышение эффективности муниципальной службы;
- формирование высокопрофессионального состава муниципальных служащих и других работников администрации городского округа;
- организация и проведение работы по подбору, расстановке и воспитанию персонала;
- методическое обеспечение эффективной работы структурных подразделений администрации городского округа;
- осуществление организационно–управленческого аудита деятельности структурных подразделений администрации городского округа;
- изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности в целях обеспечения эффективной расстановки кадров, их ротации для достижения наивысшей результативности в работе;
- создание резерва управленческих кадров;
- организация подготовки и проведения всех видов повышения квалификации;
- организация и ведение всех видов учета и составление отчетности по кадрам, кадрового делопроизводства;

– обеспечение работы по награждению горожан государственными и областными наградами, Почетной грамотой и Благодарственным письмом главы городского округа, по присвоению званий, утвержденных Собранием депутатов и главой городского округа.

Рассмотрим документационное и методическое обеспечение системы подбора и расстановки кадров в Администрации Копейского городского округа.

Порядок поступления граждан на муниципальную службу определен статьей 16 Федерального закона от 02.03.2007 № 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»: на муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям.

При поступлении на муниципальную службу, а также при ее прохождении не допускается установление каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений или преимуществ не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего.

Сведения, представленные гражданином при поступлении на муниципальную службу, могут подвергаться проверке в установленном федеральными законами порядке.

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения на должность муниципальной службы на условиях трудового договора.

Конкурс на замещение должности муниципальной службы определен статьей 17 Федерального закона от 02.03.2007 № 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». При замещении должности муниципальной службы в муниципальном образовании заключению трудового договора может предшествовать конкурс, в ходе которого осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности

муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы.

Порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа определен решением Собрания депутатов Копейского городского округа от 24.12.2008 № 170–МО «Об утверждении Положения о конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа».

Положение о проведении аттестации муниципальных служащих в Копейском городском округе утверждено решением Собрания депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 24.12.2008 №169 – МО «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих в Копейском городском округе».

Аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы на основе оценки профессиональной служебной деятельности.

Аттестация проводится один раз в три года. Положение о порядке присвоения и сохранения классных чинов муниципальным служащим Копейского городского округа Челябинской области утверждено решением Собрания депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 26.03.2014 №891– МО «Об утверждении Положения о порядке присвоения и сохранения классных чинов муниципальным служащим Копейского городского округа». Положение о порядке формирования кадрового резерва в Копейском городском округе утверждено решением Собрания депутатов Копейского городского округа Челябинской области от 25.03.2015 №1066 – МО «Об утверждении Положения кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы и руководителей муниципальных унитарных предприятий, муниципальных учреждений Копейского городского округа».

Состав комиссии по формированию кадрового резерва Копейского городского округа утвержден распоряжением администрации Копейского городского округа Челябинской области от 30.12.2013 №729–р «Об утверждении состава комиссии по формированию кадрового резерва Копейского городского округа Челябинской области».

Таким образом, документационное и методическое обеспечение системы мотивации персонала муниципальной службы в Администрации Копейского городского округа включает разработанные муниципальные акты по проведению конкурса на замещение должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Копейского городского округа, о проведении аттестации муниципальных служащих, о порядке формирования кадрового резерва, по утверждению состава комиссии по формированию кадрового резерва.

Далее рассмотрим показатели системы мотивации персональной службы.

Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Это обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов: квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения и т. д.

Материальное вознаграждение становится мотивирующим фактором в тех случаях, когда работники придают заработной плате большое значение и когда четко прослеживается связь между заработной платой и результативностью труда, то есть увеличение производительности должно приводить к увеличению заработной платы.

В целях упорядочения оплаты труда муниципальных служащих Копейского городского округа, руководствуясь Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Законом

Челябинской области «О регулировании муниципальной службы в Челябинской области», Уставом муниципального образования «Копейский городской округ» было утверждено Положение об оплате труда муниципальных служащих.

Таблица 5 – Анализ методов мотивации персонала муниципальной службы

Метод мотивации	Цель внедрения метода
Премирование сотрудников по результатам работы за месяц, полугодие, квартал, год	Создать заинтересованность сотрудника в успехе работы организации
Возможность прохождения обучения в целях повышения квалификации	Создание у сотрудника стремления к карьерному росту, росту профессионализма
Моральное стимулирование (грамоты, благодарности)	Создание у сотрудника убеждения, что он ценный работник

Пределные нормативы оплаты труда муниципальных служащих состоят из предельных размеров составных частей денежного содержания муниципальных служащих.

Составными частями денежного содержания муниципальных служащих являются:

- 1) должностной оклад;
- 2) ежемесячная надбавка за выслугу лет;
- 3) ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы;
- 4) ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- 5) ежемесячная надбавка за государственные награды Российской Федерации;
- 6) ежемесячная надбавка за ученую степень;
- 7) ежемесячное денежное поощрение;
- 8) премия за выполнение особо важного и сложного задания;
- 9) единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь.

Рассмотрим динамику материального стимулирования работников.

Таблица 6 - Динамика материального стимулирования сотрудников муниципальной службы Копейского городского округа, %

Показатель	2014	2015	2016
Ежемесячная надбавка за выслугу лет	19,5	22,7	20,3
Ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы	5,9	6,2	6
Ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну	3,2	3,3	3,1
Ежемесячная надбавка за государственные награды Российской Федерации	3,5	3,7	3,6
Ежемесячная надбавка за ученую степень	-	-	-
Ежемесячное денежное поощрение	22,5	22	18
Премия за выполнение особо важного и сложного задания	7,5	8,5	7,8

По данным таблицы 6 видно, что относительно небольшой процент сотрудников муниципальной службы Копейского городского округа получают различные надбавки в виде материального поощрения.

Что касается нематериального стимулирования труда муниципальных служащих Копейского городского округа, то в рамках данной работы было проведено исследование по формированию и изучению мотивационного профиля сотрудников муниципальной службы.

Для исследования использовался тест мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина Мотивационный профиль - данные о 12 мотивирующих факторах сотрудника представлены в виде гистограммы. Тест позволяет выявить потребности и стремления работника, тем самым получив представление о его мотивационных факторах. С помощью данного теста можно выявить относительную ценность 12 мотиваторов:

В ходе исследования был протестировано 50 сотрудников организации занимающих разные должности и работающих в различных подразделениях и был проанализирован каждый профиль. Было выявлено, что большинство

сотрудников придает значение следующим факторам: высокий заработок и материальное поощрение, интересная работа, структурирование работы, признание, условия работы, самосовершенствование (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ мотивационных потребностей сотрудников муниципальной службы

Потребность	Значение
1 - Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок	42
2 - Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке	33
3 - Потребность в четком структурировании работы. Наличие обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил выполнения работы.	38
4 - Потребность в социальных контактах общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами.	21
5 - Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.	20
6 - Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.	35
7 - Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированными.	25
8 - Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности	14
9 - Потребность в разнообразии; стремление избегать рутин	31
10 - Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей	26
11 - Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности	32
12 - Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	41

Источник: составлено автором самостоятельно

Анализ существующей системы мотивации показал необходимость совершенствования инструментов нематериальной мотивации, так как различные виды нематериального стимулирования существуют в муниципальном образовании разрозненно. Новая система мотивации будет способствовать

организационной лояльности, преданности общему делу, ответственности и как следствие желанию работать с большей отдачей.

2.4 Проблемы мотивации персонала в администрации Копейского городского округа

Проблема мотивации персонала является традиционной для западной психологии, она разрабатывалась в рамках многих теоретических подходов. В отечественной науке вопросы мотивации рассматривались в контексте удовлетворённости рабочего трудом. Мотивация труда исследуется психологами, социологами, менеджерами предприятий и экономистами. Социологические исследования, проведенные в 50-70-х гг. 20 века выявили ослабление трудовой мотивации в муниципальном секторе, а в 80-ые гг. произошел обвал мотивации к труду и экономический крах системы. Сложившаяся ситуация привела к тому, что в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования в нашей стране наблюдалось почти полное затишье.

Актуальность исследования определяется важностью решения социально-экономических задач, направленных на повышение эффективности работы органов власти, мотивацию труда специалистов. Специфика муниципальной службы обуславливает ряд требований к муниципальному служащему, от него требуются, прежде всего, нейтральность, беспристрастность, строгая дисциплина, законопослушность. Его деятельность протекает в рамках нормативных актов. Это во многом и предопределяет характеристику управления персоналом в муниципальной службе.

Занятый в различных гражданских структурах (даже выполняющий неквалифицированный труд) гражданин работает «на себя», в то время как муниципальный служащий не только продает свой труд, но и, исполняя муниципальные функции, отчуждает себя в профессии, реализуя волю

государства, а не свою собственную. При этом, в отличие от других граждан, ограничиваются не только его конституционные права, но и другие личные права и свободы.

Анализируя проблемы мотивирования труда персонала муниципальной службы, следует отметить, что их общие тенденции укладываются в общероссийскую схему неглубокого осознания необходимости создания подразделений, занимающихся мотивацией, отсутствия анализа мотивов выполнения муниципальными служащими своих служебных обязанностей. Мотивация труда осуществляется при доминировании принципов протекционизма, ориентации на личную преданность, отсутствии серьезных конкурсов на замещение вакантных должностей и объективной оценки деловых качеств служащих. Вся кадровая политика подстраивается под лидеров и их команды. Как следствие, это приводит к формированию практически низко компетентного персонала с невысоким уровнем восприятия мотивирования.

Вместе с тем, принципы кадровой политики должны быть полностью сориентированы на высокий профессионализм и ответственность муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать объемную систему механизмов мотивации и социальной защиты кадров.

На местном уровне сложно менять систему объективных факторов и стимулов труда персонала муниципальной службы. Во многом они определяются и нормируются сверху. Однако возможности субъективных факторов достаточно велики. Это касается повышения квалификации, введения методов контроля за работой с кадрами, распространения опыта и кадроведческих технологий. Как показывает опыт, ресурсы в этой сфере значительны, и они в состоянии повлиять на повышение качества деятельности муниципальных служащих.

Эффективным инструментом стимулирования производительного труда муниципальных служащих может быть, при умелом ее применении, практика установления надбавок к должностным окладам за особые условия

муниципальной службы. Такая надбавка устанавливается при выполнении муниципальным служащим особых поручений, особо важных, сложных заданий, при работе в условиях чрезвычайного положения и в других условиях, отличающихся от обычных условий муниципальной службы. Размер надбавки за особые условия службы в общей сложности не может превышать 50% от установленного должностного оклада.

Основанием для установления муниципальному служащему надбавки является представление руководителя соответствующего структурного подразделения в комиссию по распределению и установлению надбавок за особые условия государственной или муниципальной службы.

В зависимости от изменения условий, в связи с которыми муниципальному служащему была установлена надбавка, качества выполнения муниципальным служащим особых поручений, особо важных и сложных заданий, наличия дисциплинарного взыскания размер надбавки может быть изменен или надбавка может быть снята полностью, что может быть осуществлено в любое время.

Премирование, как один из компонентов материального стимулирования, осуществляется по результатам работы за квартал и за выполнение специальных заданий особой сложности. Ежеквартальная премия не может превышать 1,5 месячного размера должностного оклада, за выполнение специальных заданий особой сложности – 3-х месячных должностных окладов премируемого лица.

Следует отметить, что помимо премирования в настоящее время также реализуется система дисциплинарных взысканий за неисполнение или ненадлежащее исполнение муниципальным служащим возложенных на него обязанностей (должностные проступки). В частности, применяются следующие виды взысканий: замечание, выговор, строгий выговор, предупреждение о неполном служебном соответствии и увольнение. При этом муниципальный служащий, допустивший должностной проступок, может быть временно (но не более чем на месяц), до решения вопроса о его дисциплинарной ответственности,

отстранен от исполнения должностных обязанностей с сохранением денежного содержания.

Таким образом, можно подвести следующие итоги. Основными инструментами мотивации труда муниципальных служащих являются: установление испытательного срока при назначении на должности муниципальной службы; проведение аттестации и государственного квалификационного экзамена; установление надбавок к должностному окладу за особые условия муниципальной службы, за квалификационный разряд; премирование; наложение дисциплинарных взысканий.

В настоящее время в российском обществе ведется большая дискуссия о проблемах развития муниципальной службы. Среди таких проблем следует в первую очередь отметить коррумпированность большинства муниципальных служащих, недостаток квалифицированных кадров, низкая заинтересованность муниципальных служащих в процветании государства.

Основу муниципального аппарата составляют муниципальные служащие. Для повышения эффективности его работы необходимо, чтобы эффективно действовал каждый конкретный служащий. Деятельность каждого служащего зависит от множества факторов, но одним из главных, очевидно, является внутренняя заинтересованность, направленность на продуктивные действия.

3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала муниципальной службы

В современных условиях процессы мотивации труда должны охватывать следующие направления работы с персоналом: работу с потенциальными кадрами, приём на работу, работу с действующим персоналом и работу с ветеранами организации.

Проведенный анализ системы мотивации муниципальных работников в виде анонимного опроса выявил, что наиболее проблематичными на сегодняшний день факторами мотивации являются: низкий уровень заработной платы, отсутствие для многих возможности профессионально-должностного развития.

На мотивацию труда оказывают влияние целый ряд факторов, имеющих ситуативный характер. В то же время проведённые на предприятии исследования выявили, что главным мотивирующим фактором для трудоустройства в современных условиях является не столько привлекательность работы, сколько заработная плата (рисунок 6), правильная организация которой требует решения ряда проблем.

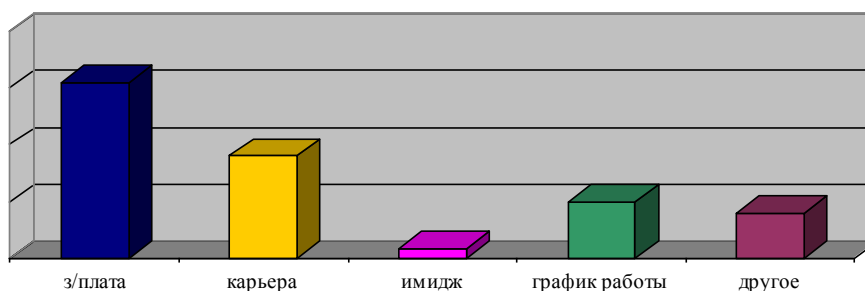


Рисунок 6 - Факторы, формирующие привлекательность работы

Исследование проблем заработной платы показали что:

- размер заработной платы устраивает лишь половину респондентов, причём в основном руководителей высших и средних иерархических уровней управления;
- явно недостаточно ценятся образованность и квалификация, и это в конечном итоге ведёт к оттоку квалифицированных кадров с предприятия;
- система мотивации практически не стимулирует ни улучшение качества, ни увеличение количества выпускаемой продукции;
- отсутствует чёткая связь между затратами труда и заработной платой, что приводит к тому, что работники не полностью используют свой физический и интеллектуальный потенциал;
- в оценке результатов труда, по мнению респондентов, должен участвовать коллектив и сам работник;
- система мотивации труда требует безотлагательного совершенствования.

Одним из направлений повышения эффективности гражданской службы Российской Федерации является совершенствование системы оплаты труда гражданских служащих.

Все вопросы оплаты труда муниципальных служащих решаются только на уровне Российской Федерации и субъектов Российской Федерации. И реальное изменение системы оплаты труда на уровне конкретной организации не представляется возможным.

В средствах массовой информации, выступлениях политиков периодически поднимается тема о непомерно высоком денежном содержании муниципальных служащих по сравнению с оплатой труда большинства специалистов здравоохранения, образования, культуры, спорта, финансируемого из бюджетов Российской Федерации, субъектов Федерации и муниципальных образований. Тем самым в обществе создается иллюзорное представление о постоянно опережающем росте оплаты труда в системе гражданской службы.

Невысокий уровень материального обеспечения гражданских служащих стал одним из главных сдерживающих факторов для привлечения на гражданскую службу высокопрофессиональных и квалифицированных специалистов. По мнению некоторых специалистов, неадекватное материальное стимулирование гражданских служащих, по сути, стало катализатором взяточничества и коррупционных проявлений в системе муниципальной службы. Подтверждением тому служат тенденции роста случаев взяточничества на муниципальной службе.

Однако, так как все вопросы оплаты труда муниципальных служащих администрации могут быть решены только на уровне Российской Федерации и города Копейск, реальное изменение системы оплаты труда на уровне конкретной организации не представляется возможным.

Поэтому, в третьей главе дипломной работы для повышения мотивации муниципальных служащих администрации Копейского городского округа предлагается использовать нематериальные факторы мотивации.

Может быть предложено служащим система помощи в построении индивидуальной карьеры. Общей целью программ развития карьеры в администрации является сочетание потребностей и целей служащего с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Предлагается закрепление обязанностей за служащими специалиста отдела кадров по консультированию служащих, оказанию помощи в разработке личных планов развития карьеры.

Также, для администрации предлагается использовать карьерное развитие.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, является важным фактором повышения эффективности управления.

Развитие карьеры всегда было важно для перспективных работников, но сегодня оно приобрело для многих первостепенное значение, изменился и сам характер управления карьерой. Для России изменения особенно очевидны. В период социалистического строительства существовала тенденция

пропагандировать, что особенно хороша карьера, если человек работает в одной организации в течение 20-30 лет. Теперь все большее число людей осознает, что карьера может охватывать широкий диапазон работ, организаций, отраслей и профессий.

В администрации Копейского городского округа возможны следующие виды карьеры:

- вертикальная карьера — должностной рост;
- горизонтальная карьера — продвижение в рамках организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительная карьера — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Исходя из полученных данных, предлагается следующая структура проекта для администрации Копейского городского округа:

Первый этап: Разработка локально-нормативных актов по предлагаемым мероприятиям оптимизации процессов мотивации;

Второй этап: Согласование и утверждение локально-нормативных актов, разработка плана внедрения инноваций;

Третий этап: Внедрение новых процессов мотивации персонала;

Четвертый этап: Анализ и корректировка полученной системы мотивации персонала.

Обоснование. Данные проектные предложения направлены на максимально полное использование кадрового потенциала гостиницы, накопленного за годы ее деятельности.

Такая стратегия – действовать на опережение, в той или иной мере, используется. Сохранение стабильности в целях сохранения персонала также является действием на опережение, в упрощенном виде.

Первое, что необходимо сделать для внедрения карьерного развития,

закрепить функции по оказанию помощи за специалистом службы персонала.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планирование карьеры в администрации должно включать совмещение личных ожиданий служащих администрации в области своей карьеры с возможностями, доступными в администрации.

Планирование карьеры предполагает определение средств для достижения желаемых результатов, включая формирование образцов карьеры в качестве средства достижения целей.

Служба кадров при обращении в неё муниципального служащего за помощью в планировании индивидуальной карьеры должна оказать профессиональную помощь в проектировании возможной карьеры, учитывая личные особенности служащего. Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой.

Внедрение проектных мероприятий включает в себя следующие этапы (таблица 8.)

Таблица 8 - Этапы внедрения мероприятий

Необходимые работы	Ответственный исполнитель	Продолжительность (в днях)
Беседа с Начальником отдела кадров о необходимости внедрения проектных мероприятий	Разработчик мероприятий	0,5
Подготовка необходимой документации и утверждение	Начальник отдела кадров Линейный руководитель	14
Беседа с сотрудниками о необходимости внедрения проектных мероприятий	Начальник отдела кадров	1
Разработка необходимых документов	Разработчик проекта	5
Ознакомление с разработанными документами сотрудников отдела по работе с персоналом и линейных подразделений	Сотрудники отдела кадров Сотрудники линейных подразделений	5

Продолжение таблицы 8

Необходимые работы	Ответственный исполнитель	Продолжительность (в днях)
Введение в работу данных документов	Разработчик проекта Начальник отдела кадров Линейные руководители	10
Ознакомление сотрудников отдела кадров с разработанной методикой	Разработчик проекта	3
Комплектация и доработка документов	Сотрудники отдела кадров	5
Разъяснение руководителям и сотрудникам отделов и подразделений особенностей методики	Сотрудники отдела кадров	2
Проведение отбора персонала в одно из подразделений в соответствии с разработанной методикой	Зам начальника отдела кадров	30

Источник: составлено автором самостоятельно

Полученное общее время является максимальным, так как многие работы и мероприятия могут выполняться одновременно. Предложение администрации возможностей развития карьеры сотрудникам может происходить на основе простых программ обучения и консультаций, деловых игр по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Указанные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать на служащих существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа по возможностям продвижений в администрации должна включать в себя следующие составляющие:

- 1) предоставить широкие информационные возможности о вакантных должностях и о квалификационных требованиях к вакантной должности, которые нужны, чтобы её занять;
- 2) разъяснять систему, которая позволит квалифицированным служащим претендовать на вакантные места;
- 3) помочь служащим установить личные цели индивидуальной карьеры;
- 4) поощрять возможный диалог между служащим и его непосредственным руководителем о целях планируемой карьеры.

Для оказания консультаций сотрудниками службы кадров могут использоваться формальное и неформальное консультирование.

Для формального консультирования предлагается привлечение специалиста службы кадров, для неформального консультирования могут привлекаться и непосредственные руководители и работники службы кадров.

Наиболее реальной для администрации представляется использование неформального консультирования сотрудников по развитию индивидуальной карьеры муниципального служащего.

Для этого в обязанности управленческого штата необходимо включить услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы.

Таблица 9 - Алгоритм совместных действия сотрудника и специалиста отдела кадров администрации в достижении карьерных целей

Наименование	Специалист, строящий карьеру	Специалист отдела кадров
Первичное консультирование		+
Выстраивание карьерной линии		+
Информирование о вакансиях		+
Разработка рекомендаций по достижению карьерных целей		+
Повышение квалификации самостоятельно	+	
Повышение квалификации по плану предприятия	+	+
Участие в конкурсах на замещение вышестоящих вакансий	+	
Ежегодное консультирование о достижении целей карьеры		+
Разбор ошибок при отказе в назначении на вакантную должность		+
При назначении на новую должность, корректирование конечных и промежуточных целей карьеры		+
Разработка или корректировка рекомендаций по достижению карьерной цели		+

Источник: составлено автором самостоятельно

Обязательным условием системы управления карьерным развитием является формирование действенной коммуникационной системы в администрации.

Администрации может использоваться публичное информирование о вакансиях в администрации. При информировании об имеющихся вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

- сотрудники получают полную информацию о свободных местах, и о предстоящих перемещениях и продвижениях;
- информация доводится до служащих не менее чем за пять-шесть недель до объявления конкурса на вакансию;
- требования к вакантной должности формулируются четко и ясно;
- каждый может попробовать свои силы;
- служащие, принявшие участие в конкурсе на замещение вакантной должности, но не получившие её, должны быть извещены об отказе в письменной форме.

Предложенные мероприятия по формированию индивидуальной карьеры муниципального служащего способны заложить основу системы управления карьерой в администрации. В дальнейшем же на основе опыта можно провести дальнейшее развитие карьерной системы администрации и используемых методов мотивирования. Конечно, главная роль в достижении карьерных интересов отводится самому соискателю.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой могут помочь служащим в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри управления и сочетать потребности и цели работника с целями управления.

3.2 Прогноз эффективности системы мотивации персонала

Учитывая тот факт, что для разработки проекта используется материальное

стимулирование уже имеющихся квалифицированных кадров, большинство печатных материалов существует и используется в проекте, проект не потребует капитальных затрат.

Расширяются функции работников Отдела кадров, им назначаются ежемесячная доплата в размере 2 500 руб. (с даты начала осуществления проекта). Наставникам назначается ежемесячная доплата в размере 3 000 руб. (с даты начала основного этапа проекта).

Затраты на печать разработанной документации составит 50 000 руб. Также следует учесть канцелярские расходы – печать приказов, бланков проектной документации, документов. На это ушло 4 000 рублей.

Смета расходов на организацию процесса отбора, оценки, найма и приема персонала и удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Затраты на реализацию проекта по внедрению мероприятий в систему мотивации персонала муниципальной службы Копейского городского округа

№ п/п	Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Назначение доплат специалистам Отдела кадров	90 000	12,4
2	Назначение доплат наставникам	570 000	78,7
3	Изготовление печатных материалов	20 000	2,8
4	Оплата рекламы в СМИ	40 000	5,6
5	Канцелярские расходы	4 000	0,5
ВСЕГО		724 000	100

Источник: составлено автором самостоятельно

Затраты, приведенные в таблице, являются примерными, без учета налоговых отчислений. Теперь следует оценить последующие ежегодные текущие затраты.

Социальная эффективность проектных предложений проявляется в

возможности достижения позитивных, а также избегания негативных, с социальной точки зрения, изменений в организации (таблица 11).

Таблица 11 - Позитивные изменения в системе мотивации муниципальной службы Копейского городского округа при внедрении проектных предложений

Социальные изменения	Показатели
- обеспечение полной реализации потенциала работников организации	- сокращение количества сотрудников, занятых не по профилю
- обеспечение возможности снижения негативных последствий увольнения сотрудников	- сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала
- обеспечение стабильности персонала	
- обеспечение приема персонала, соответствующего корпоративной и общей культуре компании	- сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы
- повышение обоснованности кадровых решений (по продвижению персонала)	- снижение текучести кадров в связи с нереализованными ожиданиями
- обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях	- сокращение числа конфликтов
- обеспечение условий для адаптации к условиям работы, реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников	- увеличение удельного веса сотрудников, повышающих свою квалификацию, - сокращение требуемой продолжительности периода адаптации, - снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития
- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда	- повышение удельного веса сотрудников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда
- формирование благоприятного социально-психологического климата	- увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом
- обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства	- сокращение числа трудовых споров, вызванных нарушением трудовых прав работников

Источник: составлено автором самостоятельно

Таким образом, расчеты экономической и социальной эффективности показали, что кроме экономических результатов, администрация получает

значительные социальные результаты, которые выражаются в:

- стабилизации психологического климата в коллективе,
- уменьшении числа конфликтов;
- обеспечении полной реализации потенциала работников организации;
- обеспечении приема персонала, соответствующего корпоративной культуре, и т. д.

Выводы:

Проведенный анализ системы управления служащими в виде анонимного опроса вывил, что наиболее проблематичными на сегодняшний день факторами мотивации являются: низкий уровень заработной платы, отсутствие для многих возможности профессионально-должностного развития.

Так как все вопросы оплаты труда муниципальных служащих могут быть решены только на уровне Российской Федерации и города, реальное изменение системы оплаты труда на уровне конкретной организации не представляется возможным.

Поэтому для повышения мотивации муниципальных служащих администрации Копейского городского округа предлагается использовать нематериальные факторы мотивации. Может быть предложено служащим система помощи в построении индивидуальной карьеры.

Общей целью программ развития карьеры в администрации является сочетание потребностей и целей служащего с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии. Предлагается закрепить обязанности за служащими специалиста отдела кадров по консультированию служащих, оказанию помощи в разработке личных планов развития карьеры.

Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в следующем:

- повышение содержательности труда;
- реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- повышение конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- формирование благоприятного имиджа администрации;
- обеспечение стабильной занятости.

Разработанные мероприятия повысили социальную и экономическую эффективность существующей системы мотивации персонала в муниципальной службе администрации Копейского городского округа. В частности:

- улучшился социально-психологический климат в коллективе;
- повысилась работоспособность.

Реализация обозначенных перспектив позволит углубить понимание основных закономерностей комплексной оценки персонала организации. экспертной оценки в частности и увеличит возможность достижения необходимой степени надежности и достоверности результатов оценки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования, можно подвести следующие итоги.

Муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

В центре внимания муниципальных органов находятся многие задачи, составляющие целый спектр самостоятельных функций муниципального управления. Сложность алгоритма деятельности служащих заключается в том, что каждая из функций применительно к конкретной должности или группе должностей, взятая в отдельности, не менее важна, чем все они в совокупной целостности.

Трудовая сфера муниципальной службы имеет ряд специфических особенностей:

- по своему содержанию трудовая деятельность муниципальных служащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и муниципального строя;

- высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия;

- жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;

- задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач.

Система стимулирования труда служащих в органах местного самоуправления представляет собой комплекс материальных и нематериальных стимулов, ориентированный на обеспечение эффективного труда служащих путем принуждения, вознаграждения и побуждения.

Проведенный анализ системы мотивации муниципальных работников в виде анонимного опроса вывил, что наиболее проблематичными на сегодняшний день

факторами мотивации являются: низкий уровень заработной платы, отсутствие для многих возможности профессионально-должностного развития.

Так как все вопросы оплаты труда муниципальных служащих администрации могут быть решены только на уровне Российской Федерации и города, реальное изменение системы оплаты труда на уровне конкретной организации не представляется возможным.

Для повышения мотивации муниципальных служащих администрации Копейского городского округа был разработан проект по внедрению нематериальных факторов мотивации. Было предложено служащим система помощи в построении индивидуальной карьеры.

Общей целью программ развития карьеры в администрации является сочетание потребностей и целей служащего с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии. Предлагается закрепление обязанностей за служащими специалистами отдела кадров по консультированию служащих, оказанию помощи в разработке личных планов развития карьеры.

Социальная эффективность проекта:

- повышение уровня удовлетворенности и комфорта сотрудников;
- объединение сотрудников идеями и корпоративным духом органа местного самоуправления;

Таким образом, для повышения эффективности труда необходима грамотная система мотивации и стимулирования муниципальных служащих. На сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым, предопределяющим мотивом поведения служащего, что связано со многими социально-экономическими процессами, происходящими в России.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.): принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. – М.: Юрид. лит., 1993. – 61 с.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 6 октября 2003 г. № 131–ФЗ // Консультант Плюс: Высшая школа: – 2014. – Вып. 18.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 7 февраля 2007 г. № 25–ФЗ: ред. от 21.11.2011 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – № 40. – Ст. 2.
4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. Н.П. – М.: Экоперспектива, 2011. – 350 с.
5. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие / А.О. Блинов. – М.: ГЕЛАН, 2012. – 290 с.
6. Борисов, А.А. Некоторые вопросы управления персоналом организации: учебное пособие / А.А. Борисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С.15.
7. Бубнов, В.В. Методы подбора и подготовки руководителей производства: учебное пособие / В.В. Бубнов. – М.: Дело, 2012. – 300 с.
8. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2012. – 400 с.
9. Веселов, А.Т. Как улучшить управление организацией: учебное пособие / А.Т. Веселов. – М.: Слим, 2011. – 308 с.
10. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие / В.П. Галенко. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 377 с.

11. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: учебное пособие / В.В. Горчаров. – М.: МНИИПУ, 2012. – 275 с. 74.

12. Демин, Ю. Г. Статус дипломатических представительств и их персонала; Международные отношения: учебное пособие / Ю. Г. Демин. – Москва, 2012. – 224 с.

13. Егоршин, А. П. Организация труда персонала: учебное пособие / А. П. Егоршин. – М – , 2013. – 320 с.

14. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. М.: Инфра–М; Издание 2–е, перераб. и доп. – , 2012. – 464 с.

15. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала: учебное пособие / П. В. Журавлев Экзамен – Москва, 2014. – 448 с.

16. Захаров, Н. Л. Управление настроем персонала в организации: учебное пособие / Н. Л. Захаров. Инфра–М – , 2012. – 288 с.

17. Иванова Светлана Мотивация на 100%: учебное пособие / – Москва, 2014. – 884 с.

18. Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А., Свистунов В. М. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебное пособие / Проспект – Москва, 2013. – 461 с.

19. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Питер – Москва, 2014. – 512 с.

20. Кайро Джим Суперменеджер: мотивация и самодисциплина: учебное пособие / Феникс – Москва, 2013. – 128 с.

21. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебное пособие / Проспект – Москва, 2013. – 212 с.

22. Кибанов, А.Я., Каштанова Е. В. Организация профориентации и адаптации персонала: учебное пособие / Проспект – Москва, 2012. – 608 с.

23. Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях: учебное пособие / Гуманитарный центр – Москва, 2013. – 144 с.
24. Кобьелл, Клаус Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен: учебное пособие / Альпина Паблишер – Москва, 2012. – 192 с.
25. Кобьелл, Клаус Мотивация в стиле экшн: учебное пособие / М.: Альпина бизнес букс – Москва, 2012. – 192 с.
26. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала: учебное пособие / Дашков и Ко – Москва, 2013. – 224 с.
27. Краснова, Н. В. Развитие персонала компании: учебное пособие / Московская Финансово–Промышленная Академия – Москва, 2014. – 118 с.
28. Кремер, М. Мотивация лошади к достижению высоких результатов. 8 пунктов программы: учебное пособие / Аквариум–Принт – Москва, 2012. – 288 с.
29. Кристиани, Александр Мотивация успеха: учебное пособие / Интерэксперт – Москва, 2012. – 254 с.
30. Крупина, Екатерина 101 совет менеджеру по подбору персонала: учебное пособие / Альпина Паблишер – Москва, 2013. – 480 с.
31. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала: учебное пособие / МИК – Москва, 2013. – 240 с.
32. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала: учебное пособие / Синергия – Москва, 2012. – 352 с.
33. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник / ; Юрайт – Москва, 2014. – 398 с.
34. Максвелл, Джон Мотивация решает все; Попурри – Москва, 2013. – 160 с.
35. Мансуров, Р. Е. HR–брендинг. Как повысить эффективность персонала : учебное пособие / БХВ–Петербург – Москва, 2012. – 224 с.
36. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность: учебное пособие / СПб: Евразия – Москва, 2014. – 478 с.

37. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации: учебное пособие / Гуманитарный центр – Москва, 2013. – 184 с.
38. Мизинцева, М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала: учебное пособие / Юрайт – Москва, 2014. – 384 с.
39. Минков, Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование: учебное пособие / Феникс + – Москва, 2014. – 416 с.
40. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Феникс, МарТ – Москва, 2013. – 272 с.
41. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат: учебное пособие / Харвест – Москва, 2013. – 254 с.
42. Песоцкий, Е. А. Реклама и мотивация потребителей: учебное пособие / Дашков и Ко – Москва, 2012. – 240 с.
43. Петрова, Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала: учебное пособие / Феникс – Москва, 2012. – 160 с.
44. Подольский, Д., Колодник Д. Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине: учебное пособие / Питер – Москва, 2013. – 309 с.
45. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации: учебное пособие / Едиториал УРСС – Москва, 2014. – 224 с.
46. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации: учебное пособие / Либроком – Москва, 2013. – 224 с.
47. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом: учебное пособие / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, 2011. –380 с.
48. Официальный сайт администрации КГО – Режим доступа: <http://www.kopeysk-okrug.ru/gorod/oms/cityservice/poryadok/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Полномочия Администрации Копейского городского округа

Администрация в пределах своей компетенции осуществляет следующие полномочия:

1) формирует проект бюджета городского округа, разрабатывает проекты планов и программ экономического и социального развития городского округа, осуществляет материально–техническое обеспечение их выполнения, организует сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы городского округа, и представляет указанные данные органам государственной власти в порядке, установленном действующим законодательством;

2) инициирует установление, изменение и отмену местных налогов и сборов, осуществление расходов из средств местного бюджета;

3) в установленном порядке формирует и размещает муниципальный заказ;

4) учреждает печатное средство массовой информации для опубликования муниципальных правовых актов, обсуждения проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения, доведения до сведения жителей городского округа официальной информации о социально – экономическом и культурном развитии муниципального образования, о развитии его общественной инфраструктуры и иной официальной информации;

5) заключает, изменяет, расторгает гражданско–правовые договоры;

3) владеет, пользуется и распоряжается имуществом, находящимся в муниципальной собственности городского округа;

4) организует в границах городского округа электро–, тепло–, газо– и водоснабжение населения, водоотведение, снабжение населения топливом;

5) организует дорожную деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах городского округа, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

6) осуществляет обеспечение малоимущих граждан, проживающих в городском округе и нуждающихся в улучшении жилищных условий, жилыми помещениями в соответствии с жилищным законодательством, организацию строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства;

7) создает условия для предоставления транспортных услуг населению и организации транспортного обслуживания населения в границах городского округа;

8) участвует в профилактике терроризма и экстремизма, а также в минимизации и (или) ликвидации последствий проявлений терроризма и экстремизма в границах городского округа;

9) участвует в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в границах городского округа;

10) организует охрану общественного порядка на территории городского округа муниципальной милицией;

11) организует обеспечение первичных мер пожарной безопасности в границах городского округа;

12) организует мероприятия по охране окружающей среды в границах городского округа;

13) организует предоставление общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам, за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса, отнесенных к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации; организует предоставление дополнительного образования детям (за исключением предоставления дополнительного образования детям в учреждениях регионального значения) и общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории городского округа, а также организовывает отдых детей в каникулярное время;

14) организует оказание на территории городского округа первичной медико-санитарной помощи в амбулаторно-поликлинических, стационарно-поликлинических и больничных учреждениях, скорой медицинской помощи (за исключением санитарно-авиационной), медицинской помощи женщинам в период беременности, во время и после родов;

15) создает условия для обеспечения жителей городского округа услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

16) организует библиотечное обслуживание населения, комплектование и обеспечение сохранности библиотечных фондов библиотек городского округа;

17) создает условия для организации досуга и обеспечения жителей городского округа услугами организаций культуры;

18) создает условия для развития местного традиционного народного художественного творчества, участия в сохранении, возрождении и развитии народных художественных промыслов в городском округе;

19) организует сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности городского округа, охрану объектов культурного наследия

(памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории городского округа;

20) обеспечивает условия для развития на территории городского округа физической культуры и массового спорта, организации проведения официальных физкультурно–оздоровительных и спортивных мероприятий городского округа;

21) создает условия для массового отдыха жителей городского округа и организация обустройства мест массового отдыха населения;

22) осуществляет формирование и содержание муниципального архива;

23) осуществляет организацию ритуальных услуг и содержание мест захоронения;

24) организует сбор, вывоз, утилизацию и переработку бытовых и промышленных отходов;

25) организует благоустройства и озеленение территории городского округа, использование, охрану, защиту, воспроизводство городских лесов, лесов особо охраняемых природных территорий, расположенных в границах городского округа;

26) организует выдачу разрешений на строительство, разрешений на ввод объектов в эксплуатацию при осуществлении строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства, расположенных на территории городского округа, утверждение местных нормативов градостроительного проектирования городского округа, ведение информационной системы обеспечения градостроительной деятельности, осуществляемой на территории городского округа, резервирование земель и изъятие, в том числе путем выкупа, земельных участков в границах городского округа для муниципальных нужд, осуществляет земельный контроль за использованием земель городского округа;

27) организует выдачу разрешений на установку рекламных конструкций на территории городского округа, аннулирование таких разрешений, выдачу предписаний о демонтаже самовольно установленных вновь рекламных конструкций на территории городского округа, осуществляемых в соответствии с Федеральным законом «О рекламе»;

28) присваивает наименования улицам, площадям и иным территориям проживания граждан в городском округе, устанавливает нумерации домов, организует освещение улиц и установку указателей с наименованиями улиц, номерами домов;

29) организует осуществление мероприятий по гражданской обороне, защите населения и территории городского округа от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, включая поддержку в состоянии постоянной готовности к использованию систем оповещения населения об опасности, объектов гражданской обороны, создание и содержание в целях

гражданской обороны запасов материально–технических, продовольственных, медицинских и иных средств;

30) осуществляет создание, содержание и организацию деятельности аварийно–спасательных служб и (или) аварийно–спасательных формирований на территории городского округа;

31) организует работу по созданию, развитию и обеспечению охраны лечебно–оздоровительных местностей и курортов местного значения на территории городского округа;

32) организует и осуществляет мероприятия по мобилизационной подготовке муниципальных предприятий и учреждений, находящихся на территории городского округа;

33) осуществляет мероприятия по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;

34) создает условия для расширения рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, содействует развитию малого и среднего предпринимательства, оказывает поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям, благотворительной деятельности и добровольчеству;

35) организует и осуществляет мероприятия по работе с детьми и молодежью в городском округе;

36) осуществляет в пределах, установленных водным законодательством Российской Федерации, полномочий собственника водных объектов, устанавливает правила использования водных объектов общего пользования для личных и бытовых нужд и информирование населения об ограничениях использования таких водных объектов;

37) создает условия для деятельности добровольных формирований населения по охране общественного порядка;

38) осуществляет муниципальный лесной контроль и надзор;

39) определяет цели, условия и порядок деятельности муниципальных предприятий и учреждений, утверждает их уставы, заслушивает отчеты об их деятельности на комиссиях;

40) привлекает заемные средства, в том числе за счет выпуска муниципальных ценных бумаг, в порядке, установленном Собранием депутатов;

41) осуществляет выдачу бюджетных кредитов юридическим лицам, предоставление муниципальных гарантий в порядке, установленном Собранием депутатов;

42) осуществляет контроль за использованием территорий и инфраструктуры городского округа;

43) принимает решения о развитии застроенных территорий городского округа;

44) организует и проводит на территории городского округа муниципальный контроль за соблюдением требований, установленных муниципальными правовыми актами;

45) осуществляет иные полномочия, предусмотренные законодательством Российской Федерации, Челябинской области, уставом муниципального образования «Копейский городской округ», решениями Собрания депутатов Копейского городского округа.

Размеры должностных окладов муниципальных служащих органов местного самоуправления Копейского городского округа

Наименование должности	Размеры должностных окладов муниципальных служащих Копейского городского округа (в рублях)
	III группа
Первый заместитель главы городского округа	10750
Первый заместитель главы администрации	10120
Заместитель главы администрации, Заместитель главы городского округа, , управляющий делами, руководитель аппарата	8095
Председатель органа муниципального финансового контроля	8095
Заместитель председателя органа муниципального финансового контроля	6830
Руководитель (управляющий) исполнительного органа местного самоуправления	5980
Первый заместитель руководителя (управляющего) исполнительного органа местного самоуправления, заместитель руководителя (управляющего) исполнительного органа местного самоуправления	5405 - 5750
Начальник управления администрации, председатель комитета администрации, начальник отдела органа местного самоуправления	4555 - 5405
Заместитель начальника управления администрации, заместитель председателя комитета администрации, заместитель начальника отдела органа местного самоуправления	4025 -4715
Начальник отдела в составе управления (комитета) администрации	4175-4555