

**Данилина Алёна Альбертовна**

студент магистратуры  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
Москва, Россия

**Гончаренко Лариса Николаевна**

заведующий кафедры экономики городского  
хозяйства и сферы обслуживания  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
Москва, Россия

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ  
КАК ОДНА ИЗ ЗАДАЧ РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

**Аннотация**

Рассматривается роль руководителя в мотивации муниципальных служащих. Определяется важность мотивации муниципальных служащих, её значение в эффективной трудовой деятельности. Авторы рассматривают важность роли руководителя в создании благоприятной рабочей среды и адаптации мотивационных методов к меняющимся условиям.

**Ключевые слова:** муниципальный служащий, мотивация, стиль руководства

---

Мотивация трудовой деятельности муниципальных служащих играет важную роль в системе управления персоналом организации. Она включает в себя различные методы и стратегии, направленные на стимулирование сотрудников к достижению целей и задач компании. Мотивация труда муниципальных служащих включает в себя как финансовые, так и нефинансовые аспекты, и её успешное применение может существенно повлиять на производительность, эффективность и удовлетворённость сотрудников. Рассмотрим некоторые ключевые аспекты мотивации трудовой деятельности как системы управления персоналом, которые выделяет И. В. Кохова [9]:

1. Установление целей и ожиданий: мотивация начинается с чёткого определения целей и ожиданий, которые организация предъявляет к своим сотрудникам. Сотрудники должны понимать, что от них требуется и как их вклад соотносится с общими целями компании.

2. Финансовая мотивация: зарплата и компенсационные пакеты являются важными мотивационными факторами.

3. Признание и поощрение: поддержание положительной обратной связи и признание достижений сотрудников способствует повышению их мотивации. Это может быть выражено в форме словесной похвалы, наград или продвижения по службе.

4. Развитие и обучение: предоставление сотрудникам возможностей для профессионального роста и обучения может быть мощным мотивирующим фактором.

5. Нефинансовые мотиваторы: эмоциональная удовлетворённость, чувство принадлежности к коллективу, интересные и увлекательные задачи, гармония между работой и личной жизнью, возможность участвовать в решении важнейших задач трудовой деятельности.

6. Индивидуальный подход: важно понимать, что разные сотрудники могут быть мотивированы разными факторами. Поэтому необходимо учитывать индивидуальные потребности и предпочтения при разработке мотивационных стратегий.

Эффективное управление мотивацией трудовой деятельности муниципальных служащих требует системного подхода, адаптированного к конкретным целям и контексту организации. Это помогает создать эффективную, мотивированную команду сотрудников, что в итоге способствует достижению стратегических целей организации.

Можно выделить следующие индикаторы, по которым можно оценить уровень мотивации сотрудника: формирование ощущения радости от работы, развитие заинтересованности в труде, идентификация сотрудника с предприятием, сотрудничество, побуждение к появлению новых идей и представлений.

Основная роль мотивации в организации заключается в том, что она оказывает влияние на персонал через различные побудительные мотивы к эффективной трудовой деятельности, коллективные и индивидуальные поощрения. Эти вопросы раскрыты в работах А. А. Вартевян [4], А. Б. Карпова [8], Ю. М. Цыгалова [13], Д. Р. Карамовой [7].

При этом в зависимости от сферы деятельности, влияние стиля руководства на мотивацию может быть разным. Например, Е. Г. Цатрян рассмотрела эти вопросы на примере сотрудников центра экстренной медицинской помощи [13, с. 37], Л. А. Мокрецова изучила мотивацию сотрудников общеобразовательной школы [1, с. 115], И. С. Щербина провела ретроспективный анализ мотивации и стилей руководства в сфере административного управления [16, с. 157].

Важно помнить, что каждый сотрудник уникален, и то, что может мотивировать одного человека, может не подходить другому. Поэтому руководство должно стремиться к индивидуальному подходу к мотивации своих сотрудников и постоянно оценивать эффективность применяемых методов.

Рассмотрим, какую роль играет руководитель в мотивации персонала. Для этого стоит определить, какого руководителя мы считаем эффективным.

Эффективный руководитель обладает рядом характеристик и навыков, которые помогают ему успешно управлять командой и достигать поставленных целей. Вот некоторые признаки эффективного руководителя, которые мы выделили на основе анализа работ А. С. Аристовой [2], Г. Х. Бакировой [3], Д. И. Грядового [5], Н. Н. Рыбакова [12].

1. Видение и стратегическое мышление: эффективный руководитель имеет чёткое видение будущего и способен разрабатывать стратегии для достижения целей.

2. Лидерские качества: умение вдохновлять и мотивировать сотрудников, создавать атмосферу доверия и поддержки.

3. Эффективное общение: способность слушать и выражать свои мысли и идеи ясно и понятно. Коммуникативные навыки помогают уменьшить количество недоразумений и улучшить взаимопонимание

4. Управление временем: умение распределять свое время и ресурсы, чтобы эффективно решать задачи и расставлять приоритеты

5. Решительность: эффективный руководитель способен принимать решения, даже если они непопулярны, и действовать в соответствии со своими убеждениями.

6. Адаптивность: готовность адаптироваться к меняющимся условиям и гибкость в реагировании на новые вызовы и возможности.

7. Умение делегировать: способность доверять и делегировать задачи сотрудникам, а также предоставлять им необходимые ресурсы и поддержку.

8. Умение работать в команде: эффективный руководитель способен сотрудничать с разными людьми, создавая сплоченные и продуктивные команды.

Эффективный руководитель может успешно сочетать эти качества и навыки в зависимости от конкретных ситуаций и требований организации, что способствует достижению высокой производительности и удовлетворённости сотрудников.

Основываясь на классификации Г. Х. Бакировой [3], мы хотим дополнить этот базовый набор функций руководителя некоторыми другими функциями, без которых его деятельность не может считаться полноценной.

По мнению ведущих специалистов по мотивации и стимулированию персонала Н. С. Пряжникова [11], С. А. Шапиро [15], А. Я. Кибанова [9], А. П. Егоршина [6], руководитель, чтобы успешно управлять своей командой и достигать целей, должен

обладать разносторонними навыками и качествами. Особенно важны его системные и межличностные компетенции. К системным навыкам относятся аналитические способности, стратегическое мышление, умение организовывать процессы и стремление к достижению результатов. Не менее важными являются межличностные навыки, такие как умение эффективно общаться, мотивировать и вдохновлять свою команду. Универсальные компетенции руководителя играют ключевую роль в любом типе организации, помогая ему успешно управлять персоналом и ресурсами, необходимыми для достижения поставленных целей.

В конечном счёте, ключевым аспектом мотивации сотрудников является индивидуальный подход. Понимание потребностей и мотивационных факторов каждого сотрудника позволяет создавать эффективные стратегии мотивации, которые способствуют как их личному, так и профессиональному росту.

Таким образом, изучение вопроса трудовой мотивации является дискуссионным. Мотивы трудового поведения, как правило, находятся в различных отношениях друг с другом, могут усиливать или ослаблять друг друга, быть противоречивыми и т.д. В связи с этим трудовую мотивацию персонала необходимо рассматривать как сложное явление, требующее глубокого научного анализа, выбора в каждой конкретной организации особых методов и форм стимулирования труда, наиболее эффективно воздействующих на структуру мотивов и, соответственно, на формирование отношения к труду и качество выполняемой работы. Следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через развитие его мотивации. А эта задача уже входит в зону ответственности высшего руководства организации. Понимание того, что мотивация – это индивидуальный и творческий процесс, требует от руководства гибкости и готовности к постоянным изменениям в подходах.

В силу того, что разные люди реагируют на разные мотивационные факторы и преследуют разные цели и потребности, важно учитывать эти особенности при формировании стратегии управления персоналом. Создание благоприятной среды, в которой сотрудники могут находить мотивацию и удовлетворение в своей работе, становится ключевым моментом в успешном управлении человеческими ресурсами. Процесс мотивации сотрудников требует постоянного мониторинга и адаптации к меняющимся обстоятельствам. Руководители и высшее руководство должны быть готовы подстраивать свои методы мотивации под динамику изменений. Это не только

помогает поддерживать высокую производительность, но и обеспечивает удовлетворенность сотрудников, что в итоге положительно сказывается на успехах всей организации. Поддержание мотивации сотрудников становится цикличным процессом, требующим постоянного внимания и творческого подхода со стороны руководства.

### **Список использованных источников**

1. Автономная мотивация учителей и увлеченность работой: роль стиля руководства директора школы и психологического климата / Л. А. Мокрецова, О. А. Сычев, А. М. Беспалов [и др.]. – Текст : непосредственный // Образование и наука : под ред. М. Н. Максимова. – 2021. – Т. 23. – № 9. – 2021. – С. 115-141.

2. Аристова А. С. Анализ системы мотивации и выявление движущих мотивов трудовой деятельности сотрудников на примере газового месторождения / А. С. Аристова, Н. Е. Воронович. – Текст : непосредственный // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. – № 6. – 2020. – С. 51-54.

3. Бакирова Г.Х. Факторы, влияющие на морально-психологический климат педагогического коллектива / Н. В. Беликова. – Текст : непосредственный // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2018. – № 4. – 2018. – С. 44-49

4. Вартеванян А. А. Лидерство, руководство, мотивация сотрудников / А. А. Вартеванян, В. В. Плотников. – Текст : непосредственный // Евразийский Союз Ученых. – 2022. – № 7. – 2022. – С. 29–31.

5. Грядовой Д. И. Социальное управление. Теория, методология, практика / Д. И. Грядовой, В. Я. Кикоть. – Москва : Юнити-Дана, 2022. – 312 с.

6. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 320 с.

7. Кармова Д. Р. Влияние стиля руководства на мотивацию персонала / Д. Р. Кармова. – Текст : непосредственный // Молодежь XXI века : образование, наука, инновации : материалы IX Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием, Новосибирск, 02–04 декабря 2020 года. – Новосибирск : Новосибирский государственный педагогический университет, 2020. – С. 63–65.

8. Карпов А. Б. Стиль руководства — фактор, влияющий на трудовую мотивацию сотрудников / А. Б. Карпов. — Текст : непосредственный // Психология и

педагогика : методологические и методические проблемы и пути их решения. – Магнитогорск : Агентство международных исследований. – 2020. – № 3. – 2020. – С. 26-29.

9. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : КНОРУС, 2010. – 416 с

10. Кохова И. В. Мотивация трудовой деятельности персонала как фактор, влияющий на эффективность трудовой деятельности / И. В. Кохова. – Текст : непосредственный // Психология развития человека как субъекта труда. – 2020. – № 3. – 2016. – С. 545–547.

11. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для студентов вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Академия, 2020. – 368 с.

12. Рыбакова Н. Н. Управленческая деятельность руководителя образовательной организации по мотивации трудовой деятельности сотрудников / Н. Н. Рыбакова. – Текст : непосредственный // Четырнадцатые Чередовские чтения : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 30 мая 2019 года. – 2019. – С. 22-27.

13. Цатрян Е. Г. Влияние стиля руководства на трудовую мотивацию сотрудников центра экстренной медицинской помощи и медицины катастроф / Е. Г. Цатрян. – Текст : непосредственный // Научные высказывания. – 2023. – № 8. – 2023. – С. 37-40.

14. Цыгалов Ю. М. Развитие систем мотивации и вознаграждения высшего руководства корпораций / Ю. М. Цыгалов, М. М. Коригова. – Текст : непосредственный // Экономика и управление. – 2023. – Т. 1. – № 3. – 2023. – С. 185-190.

15. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2020. – 268 с. –

16. Щербина И. С. Ретроспективный анализ сопряжения стилей руководства и трудовой мотивации в администрации муниципального образования города Краснодар / И. С. Щербина. – Текст : непосредственный // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 21 ноября, 2021