Закаблукина Н.В.

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ»

Новосибирск, Россия

doi: 10.18411/Ij2016-9-3-05

idsp 000001: Ij2016-18-3-05

Эффективная мотивация государственных гражданских служащих

Аннотация

В статье анализируются результаты исследования, направленного на изучение основных факторов мотивации трудовой деятельности, факторов демотивации труда и определения структуры мотивации государственных гражданских служащих. Выявлены проблемы и предложены некоторые направления совершенствования мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, мотивация государственных гражданских служащих, мотивационная структура, факторы мотивации, факторы демотивации

Как в мире, так и в Российской Федерации заметно обострилась конкуренция организаций за привлечение и обладание квалифицированными специалистами. Как отмечают исследователи проблем труда, для современной России одними из приоритетных направлений развития являются повышение мотивации в процессе трудовой деятельности, наращивание производительности труда за счет внедрения инноваций и поддержки творческой составляющей труда [4, с. 35].

Государственные органы как гаранты обеспечения актуальных потребностей общества и развития экономики должны привлекать в систему государственной службы наиболее подготовленных и перспективных специалистов. Для достижения этой цели необходимо предложить выгодные

условия профессиональной служебной деятельности, создать эффективную мотивационную систему. Которая представляет собой, совокупность способов воздействия на персонал для повышения его удовлетворенности трудом и достижения намеченных целей организации [7, с. 200]

Проблемы мотивации и стимулирования гражданских служащих были исследованы в работах Е.Б. Черновой, Е.И. Васильевой, К.О. Магомедова, Р.К.Овчаренко, Д.А.Герасименко, А.И. Турчинова. Проблемы мотивации и стимулирования персонала в организации проанализированы в работах Н.Н. Абакумовой, И.В. Дураковой, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, С.А. Карташова, М.И. Магуры, Е.А. Митрофановой, Ю.Г. Одегова. Структура мотивации изучена в работах В.И. Герчикова, А.Г. Здравомыслова, А.В. Реброва, В.А. Ядова, Д. Мак Клеланда. Разработка и внедрение на государственной службе современных технологий и методов кадровой работы рассмотрены в трудах А.М. Беляева, Е.Д. Богатырева, А.И. Галкина, С.Г. Еремина, С.Е. Прокофьева и др.

Актуальность темы мотивации на государственной гражданской службе связана с привлечением внимания руководителей государственных органов к эффективному использованию мотивационных механизмов для достижения поставленных целей и задач.

Что может повлиять на результативность служебной деятельности государственных служащих: внешнее стимулирование, устранение причин демотивации, либо создание таких условий, которые будут способствовать формированию собственной внутренней мотивации, уменьшающей значимость стимулирующего воздействия, а может быть целесообразнее привлекать на государственную службу людей уже мотивированных на достижение высоких результатов?

Для создания действенной системы мотивации и стимулирования в органах государственной власти необходимо, прежде всего, исследовать актуальные мотивы и потребности государственных гражданских служащих, их мотивационную структуру.

В УФК по Новосибирской области было проведено исследование, направленное на изучение основных факторов мотивации трудовой деятельности, факторов демотивации труда и определения структуры мотивации государственных служащих. В исследовании были использованы анкетный опрос

для изучения трудовой мотивации и методика В.И. Герчикова для изучения структуры мотивации. Всего в исследовании приняли участие 24 служащих УФК по Новосибирской области.

Анализ отношения госслужащих к выполняемой работе показал, что в целом они удовлетворены своей работой - 73,8%, и только 12% опрошенных респондентов выразили безразличие и отметили, что совершенно недовольны своей работой.

При оценке мотивации труда, особый интерес представляют данные о причинах, побуждающих госслужащих работать в УФК по Новосибирской области. Так было установлено, что уровень оплаты труда менее всего привлекает госслужащих УФК по Новосибирской области (его отметили 9,4% опрошенных), уступая место другим факторам. В первую тройку приоритетов по привлекательности работы входят стабильность и уверенность в будущем (18,1%), стремление реализовать себя в управлении (17,5%) и на одной позиции (по 14,4%) - возможность продвижения по службе, возможность установить деловые контакты. Престиж и авторитет государственной службы в общественном мнении отметили 12,5% респондентов. Положительным моментом является то, что служащие стремятся реализовать себя в профессиональном плане и построить служебную карьеру в УФК по Новосибирской области. В качестве отрицательного аспекта можно отметить то, что для некоторых служащих целью пребывания на государственной службе становится налаживание знакомств и деловых связей, которые впоследствии могут быть использованы для получения личной выгоды, возможно и коррупционного характера.

Государственные служащие УФК по Новосибирской области считают, что мотивировать их к более эффективной работе может повышение денежного содержания (84%); отрегулированный механизм должностного роста (82%); возможность карьеры (73%); повышение уровня профессионализма (59 %); увеличение социального пакета (71%); моральное поощрение (32%).

Результаты опроса государственных служащих УФК по Новосибирской области позволили выявить следующие основные демотивационные факторы и причины их возникновения. Важным демотивационным фактором труда, который также становится основной причиной увольнений с государственной

службы, является низкий уровень оплаты труда (78%). Причины возникновения этого фактора, по мнению госслужащих, могут заключаться в следующем: слабая зависимость оплаты труда от фактических результатов деятельности госслужащего; диспропорция элементов денежного содержания; рост инфляции и приостановка индексации окладов. Однако, результаты сравнительного анализа среднемесячной оплаты труда госслужащих УФК по Новосибирской области с заработной платой работников в целом по России, а также по Новосибирской области показали, что средняя начисленная заработная плата госслужащих превышала среднюю зарплату по стране и по субъекту за 2014 – 2015 годы. Это позволяет констатировать реализацию функции обеспечения госслужащих, членов их семей жизненными благами. В данном случае надо учитывать, что специалисты с инструментальным типом мотивации, которых интересует цена труда, а не его содержание, как правило, всегда недовольны своим денежным вознаграждением.

Не менее важным демотивационным фактором является отсутствие перспектив должностного роста (74%). Данный фактор может быть вызван следующими причинами: ограниченные перспективы карьерного роста, редко появляются свободные вакансии, отсутствие планирования карьеры, а также методики и механизма оценочных процедур. В случае отсутствия перспектив карьерного роста возможен отток талантливых молодых специалистов в другие сферы трудовой занятости, что влечет потерю специфического человеческого капитала в государственном секторе[3].

Помимо всех вышеперечисленных факторов существуют и другие демотивационные факторы труда, отмеченные госслужащими: сложная психологическая обстановка (65%), сверхурочные нагрузки, жесткий график работы (57 %).

Указанные выше негативные факторы определяют необходимость изменений системы мотивации и стимулирования труда государственных служащих с целью формирования позитивной мотивации и нивелирования негативного влияния внешних условий.

В исследовании была проанализирована также структура мотивации госслужащих (использована типологическая модель В.И. Герчикова), в которой выделяется пять базовых типов мотивации: инструментальный,

профессиональный, патриотический, хозяйский и избегательный(люмпенизированный). Каждый человек представляет собой определенное сочетание этих типов.Под структурой мотивации понимается совокупность потребностей и мотивов человека, т.е. что служащий хочет от своей работы.В результате тестирования госслужащих УФК по Новосибирской области были установлены следующие типы мотивации: профессиональный (31,6%), инструментальный (25,7%),патриотический (24,5%), избегательный (10,8%), в меньшей степени проявился хозяйский тип мотивации (9,8%).

Структура трудовой мотивации была также рассмотрена в разрезе трех категориях должностей государственной службы: «руководители», «специалисты» и «обеспечивающие специалисты». Было определено, что во всех категориях в разной степени выраженности доминирует профессиональный тип мотивации: «руководители» – 35,6%, «специалисты» – 26,8%, «обеспечивающие специалисты» – 27%. Это говорит о том, что базовые потребности госслужащих в основном удовлетворены, мотивационная структура личности развита, для них имеет значение содержание самой профессиональной деятельности.

На второй план у «руководителей» выходит патриотический тип мотивации(31%), что характеризует их как ориентированных на служение обществу и наличие у них желания приносить пользу организации. Хозяйский тип занимает третье место (13,2%) после профессионального и патриотического типов мотивации, что объяснимо высоким уровнем ответственности, независимости и самостоятельности «руководителей»по сравнению с другими категориями должностей. Четвертое и пятое место занимают инструментальный (14,3%) и избегательный (5,9%) типы соответственно.

Структура мотивации у«специалистов»и«обеспечивающих специалистов»в принципе похожа, однако имеет некоторые отличия. Так, на втором месте после профессиональной мотивации у них идет инструментальный тип(25,3% у «специалистов» и 25,5% у «обеспечивающих специалистов»), что отражает большую значимость материальной составляющей в структуре их мотивов. Третье место занимает патриотический тип. Отличия: у «специалистов» более выражен хозяйский тип мотивации (12,3%), а у

«обеспечивающих специалистов» преобладает избегательный тип мотивации (14,8%).

С учетом иерархии должностей на государственной службе мотивационная структура по категориям выглядит вполне логично. С ростом должностной позиции от «обеспечивающих специалистов» к «руководителям» происходит постепенное удовлетворение потребностей и развитие мотивационной структуры личности.

Сочетание патриотической позиции и слабой хозяйской мотивации говорит о том, что госслужащие будут с готовностью выполнять распоряжения руководства, но не хотят брать на себя ответственность и принимать самостоятельные решения.

Достаточно высокий уровень инструментальной мотивации у «специалистов» и «обеспечивающих специалистов» и низкий уровень хозяйской мотивации (стремление больше заработать и избежать ответственности) по всем категориям должностей объясняется, во-первых, неудовлетворительным для работников уровнем оплаты труда; во-вторых, организационными факторами труда (регламентированностью практически всех процессов на государственной службе, жестким графиком работы, значительными нагрузками и т.п.).

В действующей системе мотивации в УФК по Новосибирской области есть тенденции к тому, что интерес к профессиональной деятельности в сознании госслужащих заменяется ожиданием вознаграждения. Также в структуре мотивации госслужащих имеет место избегательная мотивация (10,8 %), что говорит об очень слабой мотивации к эффективной работе и стремлении госслужащего минимизировать свои должностные усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного начальника.

На основе вышеизложенного, важен ответ на вопрос, какие методы мотивации и стимулирования будут эффективны и смогут оказать положительное влияние на результативность служебной деятельности государственных служащих. Анализ данных исследования, проведенного в УФК по Новосибирской области, показал, что в зависимости от структуры мотивации одних госслужащих может привлекать перспективы должностного роста и профессиональное развитие, а других – материальное вознаграждение и социальный пакет, поэтому говорить об универсальном методе воздействия,

который будет оказывать одинаковое влияние на всех госслужащих, не возможно. Только комплексный подход к созданию системы мотивации, включающий в себя внешнее стимулирование, устранение демотивационных факторов труда, создание условий для формирования внутренней мотивационной структуры госслужащих, привлечение на государственную службу людей уже мотивированных на достижение высоких результатов, будет эффективен.

Проведенное исследование позволяет разработать предложения по совершенствованию мотивации профессиональной деятельности государственных служащих по следующим ключевым направлениям.

Создание условий для формирования желательной внутренней мотивационной структуры госслужащих.

От структуры мотивации госслужащих зависит эффективность их профессиональной деятельности. Выделяют три основных фактора, оказывающих системное воздействие на мотивационную структуру:

- структура зарплаты, т.е. соотношение постоянной и переменной части;
- функциональное содержание труда — степень его разнообразия и сложности;
- степень самостоятельности и ответственности, предоставляемая работнику в рамках его функциональных обязанностей[5].

Госслужащие с различной структурой собственной мотивации будут по-разному реагировать на одни и те же стимулирующие воздействия.

Для служащих с инструментальной и избегательной мотивацией применимы методы денежного стимулирования. При этом необходимо соблюдать принцип рациональности материального вознаграждения. Выраженные диспропорции в зарплате, когда переменная часть оплаты труда значительно превышает постоянную, может привести к таким негативным последствиям как подмена внутренней мотивации к труду стремлением получать внешнее вознаграждение, происходит обесценивание, как самого вознаграждения, так и служебной деятельности.

Профессиональный тип отражает ориентацию на интересную и разнообразную работу, для него ценность представляет сама работа. С

обогащением содержания труда происходит снижение выраженности мотивов, свойственных избегательной и инструментальной мотивации.

Самостоятельность и ответственность в рамках должностных обязанностей, способствуют развитию хозяйской мотивации и снижению инструментальной. С повышением ответственности возрастает важность содержания труда и, наоборот, при меньшей самостоятельности на передний план выходит стремление заработать.

Служащие с патриотической мотивацией также нуждаются во внешнем стимулировании, но в форме моральных стимулов (признание заслуг, одобрение начальства, доверительные отношения и др.). Однозначно говорить о том, какие факторы деятельности будут оказывать корректирующее воздействие на патриотический тип мотивации нельзя. В данном случае лучшим вариантом будет назначение на должность человека уже с сформированной патриотической мотивацией.

Помимо совершенствования условий для формирования внутренней мотивационной структуры госслужащих необходимо уделить должное внимание вопросу подбора и расстановки кандидатов на замещение вакантных должностей госслужбы с учетом мотивационной структуры личности. Люди с определенной структурой мотивации будут лучше справляться с определенными видами должностных обязанностей. Для решения данного вопроса требуется разработка «идеальной структуры мотивации» по каждой должности государственной службы с учетом характера должностных обязанностей, уровня ответственности и профессионализма.

Совершенствование структуры оплаты труда госслужащих.

При решении вопроса об изменении действующей структуры оплаты труда важно учитывать, что на государственных служащих с преобладанием профессионального и хозяйского типов мотивации практически не оказывают влияние стимулы, непосредственно основывающиеся на материальных ресурсах. «Что касается воздействия материальных стимулов в чистом виде в ситуации, когда базовые потребности удовлетворены, то я полагаю, - пишет Ч. Барнард, - что они чрезвычайно слабо влияют на большинство людей и их влияние зависит в основном от убеждения. Несмотря на то, что в наше время материальным стимулам придается большое значение, я уверен, что сами по себе они являются

слабыми стимулами, если базовые физиологические потребности уже удовлетворены» [2, с. 140-141]. Изменение структуры оплаты труда, прежде всего, должно быть связано не с величиной стимула, а с изменением схемы его использования, т.е. связано с ценностями, целями, интересами госслужащих или методами использования материальных стимулов.

По результатам анализа действующей системы оплаты труда гражданских служащих УФК по Новосибирской области установлено, что доля их оклада месячного денежного содержания составляет не более 20% от общего фонда оплаты труда, надбавки и иные выплаты - до 80%, объем премиальных выплат ограничен недостаточными возможностями экономии фонда оплаты труда. Сложившаяся структура не отражает значимость важнейших элементов денежного содержания гражданского служащего - должностного оклада и премии, следовательно, не способствует повышению результативности труда. Поэтому совершенствование структуры оплаты труда госслужащих должно происходить в изменении соотношения частей заработной платы путем наращивания доли должностного оклада и премиальной части.

Совершенствование механизмов должностного роста госслужащих, карьеры и профессионального развития.

Как показало исследование, для большинства госслужащих УФК по Новосибирской области карьера и должностной рост является одним из основных мотивов, побуждающих их к эффективной работе. Построение профессиональной карьеры более связано с самореализацией, профессиональным и должностным развитием, чем с получением высокого материального вознаграждения. Это является особенно актуальным для госслужащих с выраженным профессиональным и хозяйским типом мотивации.

Карьерный рост напрямую зависит от внутренних факторов госслужащего - индивидуальных особенностей, способностей, стремления и желания реализации себя в профессии.

Для успешного решения задач, связанных с обеспечением карьерного роста необходимо создать определенные условия, к которым в первую очередь относятся:

- эффективное планирование карьеры и её реализация (профессиональное развитие служащего, приобретение соответствующей квалификации, опыта, назначение на должность);
- создание, способствующего служебному росту карьерного пространства (возможности творческого, профессионального, должностного роста);
- создание оптимальных условий карьерной среды (наличие госслужащих, стремящихся к профессиональному развитию, подготовленность руководителей и специалистов кадровой службы к работе по управлению карьерой, наличие технологий управления карьерой и мотивационной среды для должностного роста);
- разработка и использование обоснованных критериев оценки для специалистов, претендующих на более высокую должность, причем оцениваться должны не только качества, соответствующие квалификационным требованиям, но и другие способности, которые в перспективе потребуются для построения карьеры.

Основные проблемы в системе государственной службы, которые снижают мотивацию служащих к профессиональному развитию в форме дополнительного образования, являются, во-первых, то, что его результаты не влияют на их карьерный рост или материальное положение, во-вторых, программы обучения не всегда ориентированы на потребности госслужащих и не способствуют повышению их профессионального уровня.

Представляется целесообразным ввести систему грантов (образовательных сертификатов). Подобная система позволит самим госслужащим выбирать направления профессионального развития, форму, сроки и время обучения. Существенным будет также считаться тот факт, что образовательные учреждения для того, чтобы привлечь дополнительные финансовые источники, будут больше внимание уделять качеству предоставляемых услуг для привлечения слушателей, нежели тратить усилия на участие и выигрыш в государственных закупках. Кроме того, нельзя не принимать во внимание тот факт, что гранты (образовательные сертификаты), как способ реализации государственной политики в области повышения профессионального мастерства государственных служащих и качественного предоставления образовательных

услуг, являются тем существенным фактором, снижающим коррупционную составляющую при осуществлении государственных закупок[6].

Далее необходимо внедрить в систему государственной службы кадровую политику по закреплению механизма, в соответствии с которым госслужащие по окончании обучения будут назначаться на вышестоящие должности, либо включаться в кадровый резерв на замещение вакантных должностей. Также следует предусмотреть внедрение системы ротации для категории «специалисты» для их горизонтального перемещения на другие должности с целью приобретения нового опыта.

Для более полного охвата совершенствования системы мотивации нельзя ограничиваться предложенными направлениями. Заслуживают пристального внимания вопросы, связанные с совершенствованием условий организации труда, подбором и расстановкой кандидатов на замещение вакантных должностей, не нуждающихся в дополнительном стимулировании.

Итак, чтобы добиться высоких результатов профессиональной деятельности специалисты в области управления персоналом сходятся во мнении, что работников нужно мотивировать к более эффективному труду[1]. Исследование факторов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих позволило выявить, что привлекает их в настоящее время работать в системе государственной службы, а также что мешает их результативной работе. Исследование структуры мотивации показало, что госслужащие могут быть внутренне мотивированы самой работой, а не внешним воздействием. Зная особенности мотивационных типов можно создавать условия, которые будут способствовать формированию предпочтительной собственной мотивации, снижающей необходимость внешнего стимулирования, например, повысить уровень профессиональной мотивации и снизить уровень избегательной мотивации за счет разнообразия и сложности содержания профессиональной деятельности, а степень ответственности и самостоятельности повышает хозяйскую мотивацию и снижает инструментальную и т.п.

Таким образом, построение эффективной системы мотивации в коллективе с разными потребностями и мотивационными установками возможно только при комплексном подходе, подразумевающим действия руководства и кадровой

службы по их внешнему стимулированию, устранению демотивационных факторов труда, созданию условий для формирования внутренней мотивационной структуры госслужащих.

Литература:

1. Абакумова Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Новосибирск, 2015. 236с.
2. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Пер. с англ. В. Кошкина. М.; Челябинск: Социум; ИРИСЭН, 2009. с. 140 - 141.
3. Вырупаева Т.В. Формирование профессиональной карьеры государственных гражданских и муниципальных служащих: Автореф. дис. ... к.э.н. Иркутск: Байкальский государственный ун-т экономики и права, 2007. с. 13 - 15.
4. Масалова Ю.А. Современные проблемы развития труда в России // Современная наука: теория и практика. 2014. Т. 5. № 1. С. 29-36.
5. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб.пособие / А.В. Ребров. — М. : ИНФРА-М, 2016. с. 279-280.
6. Современные кадровые технологии в органах власти : монография / А. М. Беляев, Е. Д. Богатырев, А. И. Галкин и др. ; под общ.ред. С. Е. Прокофьева, А. М. Беляева, С. Г. Еремина // М. : Юстицинформ, 2015. 386с.
7. Экономика и управление персоналом // Сотникова С.И., Маслов Е.В., Абакумова Н.Н., Бажутин И.С., Глазырин С.Ю., Масалова Ю.А., Москвина О.В., Подовалова Р.Я., Константинова Д.С., Нехаев А.И., Осипов В.П.Энциклопедический словарь / под редакцией профессора С.И. Сотниковой. Новосибирск, 2012.468 с.