

К ВОПРОСУ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И ЕЕ СПЕЦИФИКЕ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Григорьева Ксения Сергеевна¹, Карцев Олег Васильевич²

¹ ФГБОУВО «Военная академия связи им. Маршала Советского Союза С.М. Буденного», г. Санкт-Петербург (преподаватель)
e-mail: 9341384@mail.ru

² ФГБОУВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Северо-Западный институт управления – филиал РАН-ХиГС, г. Санкт-Петербург (студент)
e-mail: okartsev-22@edu.ranepa.ru

***Аннотация:** Во всех сферах деятельности человека необходимо качественное выполнение его работы. Одним из основных условий таковой является мотивация. Служащие государственной гражданской службы не являются исключением. Вместе с тем чиновничий аппарат отвечает за развитие государства, а также доверие к органам власти и системе государственного устройства в целом со стороны общества. При эффективном выполнении служащими всех степеней своих обязанностей формируется процветающее и сильное государство, а это возможно от правильной мотивации государственных гражданских служащих. Имея правильный подход к формированию у госслужащих особого социально-правового статуса и предваряя в жизнь политику по предоставлению государственных гарантий, государство может успешно мотивировать государственных гражданских служащих на выполнение своих должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне. В статье рассмотрены факторы, влияющие на мотивацию государственных служащих, а также некоторые методы и подходы их стимулирования.*

***Ключевые слова:** качественное выполнение работы, мотивация служащих государственной гражданской службы, эффективность выполнения должностных обязанностей, правильная мотивация государственных гражданских служащих, социально-правовой статус государственных служащих, государственные гарантии, стимулирование государственных гражданских служащих, факторы влияющие на мотивацию, методы и подходы стимулирования.*

ON THE ISSUE OF LABOR MOTIVATION AND ITS SPECIFICS IN THE ORGANIZATION OF WORK OF CIVIL SERVANTS

Grigorieva Ksenia¹, Kartsev Oleg²

¹ Federal State Educational Institution «Military Academy of Communications named after Marshal of the Soviet Union S.M. Budyonny», St. Petersburg (lecturer)

² Federal State Educational Institution «Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation» North-Western Institute of Management – branch of RANEPa, St. Petersburg (student)

Annotation: *In all spheres of human activity, high-quality performance of his work is necessary. One of the main conditions for such is motivation. Employees of the State civil service are no exception. At the same time, the bureaucracy is responsible for the development of the state, as well as public confidence in the authorities and the system of government as a whole. With the effective performance by employees of all degrees of their duties, a prosperous and strong state is formed, and this is possible from the correct motivation of state civil servants. Having the right approach to the formation of a special social and legal status among civil servants and anticipating the implementation of a policy on the provision of state guarantees, the state can successfully motivate civil servants to perform their official duties at a high professional level. The article examines the factors influencing the motivation of civil servants, as well as some methods and approaches to stimulate them.*

Keywords: *high-quality performance of work, motivation of civil servants, efficiency of performance of official duties, proper motivation of civil servants, social and legal status of civil servants, state guarantees, stimulation of civil servants, factors influencing motivation, methods and approaches of stimulation.*

Несомненно, для непосредственного улучшения ситуации, в том числе и экономической в отдельном регионе огромное значение имеет развитие именно регионального управления, поскольку федеральные органы власти не всегда способны эффективно и оперативно решать сложившиеся проблемы. Это позволяет гарантировать быстрое и результативное разрешение таких проблем, требуется усиленная система регионального управления. Современное российское законодательство уделяет значительное внимание региональному управлению. В федеративном государстве существуют федеральный (центральный), региональный (по субъектам) и муниципальный уровни власти, каждый из которых имеет свои функции и обязанности. Для успешного развития общества, укрепления российской государственности и формирования правового государства необходимо решить ряд задач, включая создание эффективной системы государственного и муниципального управления, отвечающей требованиям современного общества и государства.

Для реализации государственной стратегии, улучшения общественно-политической и социально-экономической сферы, повышения конкурентоспособности государства и обеспечения национальной безопасности требуется наиболее эффективное государственное и муниципальное управление. Особую роль в достижении этого играют сотрудники, осознающие значение и важность регионального управления и стремящиеся к исполнению своих профессиональных обязанностей на высоком уровне. После государственного региональный уровень управления выступает как система, отвечающая за регулирование и обеспечение хода социально-экономических процессов в конкретных регионах страны.

В новых социально-экономических условиях система регионального управления сталкивается с различными сложными задачами, требующими решения. Это приводит к расширению и усложнению области деятельности региональных чиновников, чья продуктивность и профессионализм непосредственно влияют на качество управления, удовлетворенность граждан и осуществление соответствующих процессов. Следовательно, гражданин, стремящийся занять должность в аппарате региона, должен обладать определенным уровнем профессионального образования и иметь достаточный стаж работы, отвечающий требованиям квалификации для конкретной должности.

Для создания необходимого уровня управленческого механизма необходимо развивать профессиональные навыки и компетенции служащих. В этой связи служащие должны обладать четкой и высококачественной мотивацией, направленной на достижение желаемых результатов. Они также должны стремиться к постоянному профессиональному росту, развитию и улучшению своих профессиональных навыков, а также накоплению специализированных знаний. Это поможет им эффективно выполнять свои обязанности и справляться с вызовами, с которыми сталкиваются в сфере регионального управления.

Для привлечения таких квалифицированных сотрудников необходимо разработать эффективные и современные мотивационные и стимулирующие механизмы. Эти механизмы должны гарантировать высокий профессиональный уровень и результативность работы в любых условиях.

При разработке такого механизма следует учитывать, что на региональном уровне управления персоналом требуется умение привлекать, подготавливать и удерживать квалифицированных работников с целью достижения наилучших результатов и экономии при выполнении функций и достижении целей органов власти. Особенности мотивационной системы для служащих заключаются в том, что существующие подходы, применяемые в торгово-производственных структурах, коммерческой сфере и других областях, неэффективны в данном случае.

В государственном управлении существуют определенные особенности в регулировании трудовых отношений. Эти особенности включают неопределенность в определении конечных результатов работы и отсутствие прямой связи между трудовым вкладом сотрудников и их заработной платой. Кроме того, необходимо учитывать особенности самой работы: в отличие от частных структур, где человек работает на себя, государственные служащие выполняют определенные функции, действуя в интересах государства, а не своих личных целей. В процессе работы в аппарате администраций также существуют ограничения личных прав и свобод, отличные от тех, которые присутствуют у обычных граждан.

Все это создает особые условия работы для государственных служащих и требует формирования соответствующей мотивации, которая играет важную роль в процессе их профессионального развития и самосовершенствования.

Многие авторы под мотивацией понимают процессы побуждения себя или других, например, подчиненных, к выполнению определенных видов деятельности, служащих достижению личных или производственных целей. Данное определение мотивации дается авторами, сторонниками традиционного подхода к определению мотивации, по определению которых с незначительными поправками на сферу и особенности трудовой деятельности теория мотивации в целом является понятием универсальным и действующим однозначно [1, 3, 7].

Анализируя мотивацию с психологической точки зрения и фокусируясь на формировании соответствующего отношения к работе, В.Б. Муравченко определяет мотивацию трудовой деятельности как позицию, которая включает и готовит субъекта к определенному образу действий, учитывая психологические, возрастные, индивидуальные особенности и факторы, связанные с профессиональной деятельностью [1]. Согласно этому определению, мотивация представляет собой внутреннее состояние, которое определяет особенности и направленность поведения человека в соответствии с его уникальными особенностями и на основе внешних факторов, связанных с профессиональной деятельностью.

По мнению К.В. Синькевича, мотивация является направленным процессом, который побуждает человека и других к действиям, направленным на достижение личных или коллективных целей, а также целей социальных групп. В этом понимании мотивация представляет собой осознанный выбор человеком определенного типа поведения, основанного на комплексном воздействии объективных внутренних и социальных факторов окружающей среды (включая влияние коллектива) и внутренних мотиваторов, связанных с личными предпочтениями, особенностями, способностями и чертами характера. Это определение мотивации особенно применимо к социально значимым видам профессиональной деятельности и трудовой деятельности, где коллектив и общественная значимость труда оказывают сильное влияние на формирование мотивации труда и профессионального развития [2].

Предложенное О.Н. Парфеновой определение гласит, что «мотивация представляет собой стремление работника удовлетворить свои потребности и получить определенные блага через трудовую деятельность» [3]. Это означает, что мотивация служит побудительной силой, которая побуждает человека к действиям, направленным на достижение определенных целей через работу.

По мнению М.Н. Юдиной, мотивация является внутренним состоянием человека, связанным с его потребностями. Она активизирует, стимулирует и направляет его действия с целью достижения поставленных целей [4]. Это

означает, что мотивация влияет на выбор и направление поведения человека, основываясь на его внутренних потребностях и стремлениях. Оба этих определения подчеркивают важность мотивации как фактора, который побуждает человека к действию и направляет его усилия на достижение определенных целей. Мотивация связана с потребностями, стремлениями и целями человека, активизируя его и направляя его поведение в соответствии с этими факторами [4].

Согласно представленным определениям и подходам, мотивация в контексте государственной службы является комплексным понятием, которое учитывает внутренние и внешние факторы влияния на работника, а также социальную значимость его работы. Важно учитывать, что мотивация является внутренним состоянием человека, связанным с его потребностями, целями и убеждениями.

Понятие мотива играет основополагающую роль при рассмотрении мотивации. Мотив представляет собой внутреннее убеждение личности, которое побуждает к определенному действию и направлено на удовлетворение потребностей работника. Формирование и выделение мотивов является характерным процессом для различных видов деятельности, включая трудовую, учебную и повседневную.

Таким образом, в контексте государственной службы важно учитывать различные подходы к определению мотивации и понимать, что мотивация зависит от внутренних и внешних факторов, а также от социального значения работы. Формирование и поддержание мотивации является важным аспектом для эффективного функционирования государственной службы и достижения поставленных целей [5].

В соответствии с особенностями и направлениями, способами мотивации выделяются ее следующие виды (рис. 1).

Нормативная мотивация включает в себя различные методы стимулирования:

- убеждение;
- внушение;
- информирование;
- психологическое заражение с целью побудить человека к трудовой деятельности.

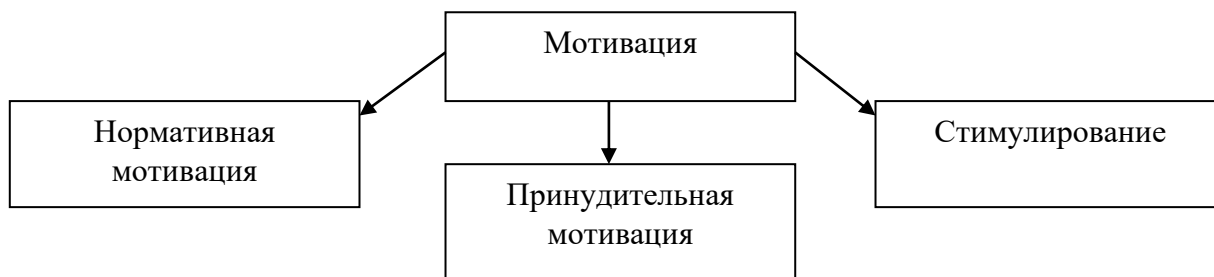


Рис. 1. Виды способов мотивации

Принудительная же мотивация при невыполнении соответствующих требований сотрудника использует власть и угрозу ухудшения удовлетворения потребностей данного работника.

Стимулирование описывается как осуществление путем воздействия на внешние обстоятельства через предоставление благ, которые побуждают работника к требуемому поведению [6].

Итак, нормативная и принудительная мотивация являются прямыми способами мотивации, так как они напрямую воздействуют на личность работника. Они основаны на идейно-психологическом воздействии и использовании власти или угроз. С другой стороны, стимулирование представляет собой косвенный способ мотивации, поскольку оно воздействует на внешние обстоятельства и факторы окружающей среды. Это может быть осуществлено через предоставление различных благ или стимулов, которые влияют на поведение работника.

Становится понятным, что качество работы органов государственной власти непосредственно зависит от состава персонала. Работа чиновников требует особого внимания и изучения, учитывая ее специфику. Уровень компетентности, профессиональных знаний, навыков и способность оперативно реагировать на проблемы, а также готовность к полному выполнению задач имеют прямое влияние на качество жизни населения и, следовательно, на экономический рост страны.

Для успешного функционирования государственных органов власти необходимо понимание процесса мотивации государственных служащих. Исходя из разнообразных мотивов, стимулирующих высокую производительность труда, можно разработать эффективную систему мотивации и поощрения служащих. Эта система должна стимулировать трудовой коллектив и индивидуальных сотрудников к достижению организационных целей и максимальной продуктивности. И здесь главной задачей руководителя будет изыскание соответствующих методов воздействия на персонал, используя доступные стимулы.

При изучении процесса мотивации в органах государственной службы следует учитывать ряд факторов, которые отражают особенности работы и влияют на выбор способов поощрения:

- 1) недостаток установленный размер оплаты труда служащего в соответствии с штатным расписанием и должностной инструкцией;
- 2) использование системы повременной и премиальной оплаты труда на всех уровнях государственной службы;
- 3) отсутствие видимых результатов работы и затруднение в оценке вклада каждого сотрудника;
- 4) недостаток четко определенных планов и нормативов работы [7].

В соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, в нашей стране существует достаточная правовая база по стимулированию государственных служащих. Она включает в себя как материальные, так и нематериальные способы стимулирования.

Так, денежное содержание государственных служащих состоит из должностного оклада, который зависит от должности в государственной службе, а также из дополнительных выплат. Порядок и размер этих выплат определяется законодательством субъекта Российской Федерации. Размер должностного оклада, ежемесячных и других дополнительных выплат определяется правовыми актами в соответствии с федеральным и региональным законодательством.

Кроме того, материальное стимулирование служащих включает в себя различные составляющие. Ими могут быть оплата за занимаемое звание, доплаты к окладу за стаж работы, работу в особых условиях, работу с государственной тайной, премии за выполнение особо важных и сложных заданий, материальная помощь, а также премии за качественное и своевременное выполнение работы по итогам квартала или года [8].

При установлении размеров ежемесячной надбавки служащему учитываются следующие условия:

- 1) выполнение большого объема работ, особо важных и срочных поручений, требующих повышенного внимания и концентрации;
- 2) опыт работы в занимаемой должности;
- 3) систематическое превышение установленной нормы рабочего дня;
- 4) качественное исполнение должностных обязанностей применительно к конкретной должности;
- 5) степень сложности и напряженности работы [8].

Указанные факторы позволяют выявить сотрудников, которые исполняют свои обязанности на должном уровне, и учесть нагрузку и напряженность их работы. Учитывая ограниченность средств для стимулирования сотрудников, современные организации должны обратить внимание на нематериальные мотивационные механизмы.

Государственным служащим также предоставляются социальные гарантии, которые основаны на принципе правовой и социальной защищенности работников. В соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» государственным служащим гарантируются:

- 1) условия работы, обеспечивающие исполнение должностных обязанностей согласно должностной инструкции;
- 2) право на своевременное и полное получение денежного содержания;
- 3) отдых, который включает нормальную продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, а также оплачиваемый ежегодный отпуск;
- 4) медицинское обслуживание, включая членов семьи служащего, даже после выхода на пенсию;
- 5) пенсионное обеспечение за выслугу лет и в случае инвалидности, а также пенсионное обеспечение для членов семьи служащего в случае его смерти, связанной с исполнением должностных обязанностей;
- 6) обязательное государственное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу служащего в связи с исполнением должностных обязанностей;
- 7) обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или потери трудоспособности в период прохождения государственной службы или после ее прекращения, связанных с исполнением должностных обязанностей;
- 8) защита служащего и членов его семьи от насилия, угроз и других правонарушений в связи с исполнением должностных обязанностей в соответствии с федеральными законами [8].

Отдельно трудовое законодательство Российской Федерации предусматривает различные виды поощрений и награждений для служащих, которые проявляют безупречное исполнение своих трудовых обязанностей. Некоторые из них представлены ниже:

- 1) объявление благодарности;
- 2) награждение ценным подарком;
- 3) награждение благодарственным письмом;
- 4) награждение почетной грамотой;
- 5) представление к званию «лучший по профессии» [9].

В последнее время органы государственной власти проявляют большой интерес к лучшим практикам мотивации и стимулирования персонала.

Сборник лучших кадровых практик государственной и муниципальной службы, периодически выпускаемый Министерством труда и социальной защи-

ты РФ, включает категорию «Мотивация гражданских/муниципальных служащих». Это свидетельствует о растущей значимости разработки эффективных мотивационных подходов для государственных служащих, прошедших все виды оценочных процедур в рамках комплексной оценки [10].

Однако, следует отметить, что предлагаемые стратегии и технологии мотивации для государственной служащих пока ограничиваются описанием общих принципов, алгоритмов и показателей, которые необходимо учесть при построении системы мотивации [11]. Часто в предлагаемых рекомендациях описываются правила разработки системы мотивации, которые основаны на «сбалансированной системе показателей», которая начинается с «определения процедуры согласования целей и взаимосвязанной с этим системы стоимостной и нестоимостной мотивации» [12].

Применение данной системы может способствовать оценке мотивированности сотрудников, которая в свою очередь будет оцениваться в продолжении всего года. Итогом будет определение о необходимости внесения изменений в систему мотивации. При проектировании системы мотивации, которая основана на «сбалансированной системе показателей», предлагают использовать «функцию ценности». По мнению А.А. Мицкевича, «функция ценности» отражает близость достижения идеального состояния. Для каждого подразделения и каждой группы работников в общем случае строится своя мотивационная функция ценности. По мнению автора целевая сбалансированность мотивации заключается в большем внимании в мотивационной функции [13].

По мнению Н.М. Твердола, автора циклической схемы механизма мотивации, сам механизм приобретает вид совокупности двух циклов, которые повторяются в жизни каждого человека в отношении любой его потребности. Представленная схема отражает закон результата, состоящего в том, что «в процессе своей деятельности человек анализирует, какой вид деятельности позволил ему удовлетворить потребность, и стремится ее повторить» (рис. 2) [14].

При этом автор обращает внимание на то, что «мотивация и стимулирование противоположны по направленности: первое ориентировано на изменение существующего положения, второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга и являются составляющими единого процесса» [14].

Специалисты по управлению персоналом выделяют факт, что начинать построение систем стимулирования необходимо с четкой постановки целей самой мотивации, но следует отметить, что на государственном уровне, как правило, специалисты кадровых служб не обладают достаточными компетенциями, чтобы самостоятельно разрабатывать сложные системы мотивации.



Рис. 2. Механизм мотивации

При осуществлении мер необходимо соблюдать баланс между контролем и управлением. Это влечет за собой увеличение ответственности руководителей региональных органов власти и расширение их возможностей для применения административной и дисциплинарной ответственности в отношении служащих.

Современные исследователи мотивации все больше обращают внимание на такие аспекты, как стиль руководства, квалификация и корпоративная культура сотрудников, их экономическая мотивация и реакция на нововведения. Эти аспекты также необходимо учитывать при разработке и применении системы мотивации в государственной службе [15].

Разработка стратегий мотивации и создание новых инструментов повышения эффективности деятельности государственных служащих, по мнению современных ученых, требует внедрения дополнительных стимулирующих мер [16].

Дополнительные требования к построению системы мотивации в органах государственного управления могут включать следующее:

- внедрение эффективного механизма подбора кадров и систематической работы с ними. Подразумевает собой использование процессов отбора квалифицированных кандидатов на государственные должности и регулярное взаимодействие с персоналом для поддержания и развития их потенциала;
- реализация мер, связанных с конкурсным отбором при назначении на должность или переходе на другую должность. Это способствует объективному отбору наиболее подходящих кандидатов на основе их квалификации и навыков;

- внедрение мер, направленных на повышение престижности государственной службы. Это может включать создание условий для профессионального развития, возможности карьерного роста и улучшение условий труда для служащих;
- совершенствование профессиональной подготовки, повышение квалификации и развитие новых компетенций у государственных служащих, включающие организацию тренингов, семинаров, курсов и других образовательных мероприятий.

В заключение необходимо еще раз подчеркнуть важность мотивации государственных служащих, в том числе на региональном уровне. Несмотря на различие выполняемых задач и объем возложенной ответственности, основные направления в мотивации сотрудников остаются едиными.

При проектировании системы мотивации государственных служащих необходимо учитывать множество факторов и грамотно применять различные методы стимулирования. Из-за сложности этого процесса и учета специфики каждого региона важно обладать специальными компетенциями. Но это может быть достигнуто, например, через образовательные курсы и мастер-классы по проектированию и внедрению систем мотивации, а также с помощью приглашения специалистов, которые смогут учесть особенности каждого конкретного случая.

ЛИТЕРАТУРА

1. Муравченко В.Б. Институт муниципальной службы. Политико-правовое исследование. Монография.– М.: Изд-во LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG., 2013. – 484 с.
2. Синькевич К. В. Мотивация и поощрение государственных служащих
3. // Материалы IX Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 31 мая 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 225–227.
4. Парфенова О.Н. Система мотивации гражданских служащих: опыт Российской Федерации и механизмы, используемые за рубежом // Юридические науки. – 2017. – № 7. – С. 118 – 123.
5. Юдина М.Н. Мотивация муниципальных служащих в современных условиях. // Молодой ученый. – 2016. – №4. – С. 187 – 193.
6. Баранова Н.А. Правовые аспекты муниципальной службы. – М.: Норма, 2016. – 238 с.
7. Меркулов П.А., Караджова М.Н. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти в контексте проблемы реформирования местного самоуправ-

- ления // Среднерусский вестник общественных наук . – 2015. – № 2 (38).– С. 56-60.
8. Хасанова, Х. В. Повышение эффективности мотивации муниципальных служащих/ Х. В. Хасанова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 21 (125). – С. 521-523.
 9. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция) – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения 14.06.2023).
 10. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. –URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683. – (дата обращения: 14.06.2023).
 11. Сборник лучших кадровых практик на государственной и муниципальной службе. Министерство труда и социальной защиты РФ. – URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/2015-2019> – (дата обращения: 14.06.2023).
 12. Малова И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей. «Менеджмент в России и за рубежом» №4 год – 2010. – 10 с.
 13. Horvath&Partners. Внедрение Сбалансированной Системы Показателей. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес- Букс. – 2008. – 480 с.
 14. Мицкевич А.А., Ухова О.А. Роль функции ценности при использовании сбалансированной системы показателей для мотивации // Экономические стратегии. – 2006. – № 3.
 15. Твердола, Н. М. Построение системы мотивации в парадигме управления организацией / Н. М. Твердола // Вестник университета. – 2016. – № 1. – С. 22-30.
 16. Гибало Н. П. Институциональное проектирование и творческая мотивация в системе прогнозирования. Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова № 4, 2011 г. С. 52-61.
 17. Кибанова Я.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.