УДК 35.08

МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Зинченко Геннадий Павлович доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой социологии, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70).
E-mail: gennadij-zinchenko@yandex.ru

Зинченко Ярослава Геннадиевна кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70).
E-mail: gennadij-zinchenko@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются значение стратегий мотивации государственных служащих, формы и методы их применения в кадроведческих практиках.

Ключевые слова: *мотивация, стимулирование, мотивационный механизм, стратегия, кадровый резерв, наставничество, коучинг, карьера, профильный мотив.*

Важнейшим условием обеспечения результативной деятельности государственных служащих является мотивация. В нашей стране используется многофакторная модель мотивации чиновников. По данным социологического опроса гражданских служащих Ростовской области (338 человек) в сентябре–октябре 2014 г. указаны следующие факторы (в % от общего числа):

- стабильность организации – 69,44;
- социальные гарантии – 59,64;
- отношения с непосредственным начальником – 58,01;
- взаимоотношения с коллегами – 55,72;
- возможность профессионального роста – 49,10;
- возможность самореализации – 47,73;
- условия труда – 46,53;
- безопасность труда – 46,22;
- карьерный рост – 45,48;
- возможность проявления инициативы – 36,64;
- характер работы, интенсивность самого рабочего процесса – 34,44;
- удобный режим труда и отдыха – 32,83;
- признание заслуг и похвала – 29,00;
- престиж государственной службы – 27,23;
- выполнение работы, уважаемой широким кругом лиц – 24,47 [1, с. 8-9].

Специалисты утверждают, что руководители государственных организаций недооценивают значение мотивационных факторов. Отсутствует системный подход в их применении. По этой причине имеют место диспропорции в оплате труда, недостает прозрачности в предоставлении государственных гарантий, отсутствует гибкость в присвоении классных чинов, наград и поощрений [2].

Содержательный подход к мотивации изложен в некоторых теориях, вооружающих руководителя организации знанием о разнообразных стимулах:

1. Знать, какие потребности свойственны каждому специалисту (Маслоу).

2. Представлять, что присуще человеку от природы (МакГрегор).

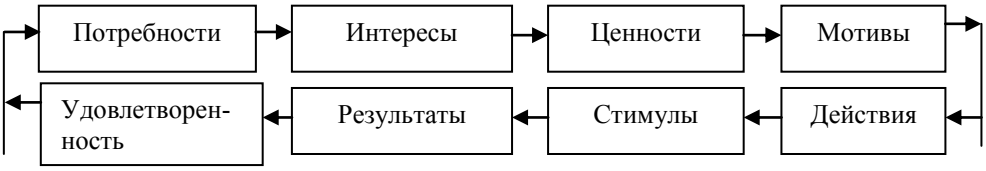
3. Отдавать себе отчет о целостной организации работы, а не концентрировать внимание только на частных задачах (Герцберг).

4. Просчитывать соотношение ожидаемого результата и ценности вознаграждения для каждого работника (Вроом).

5. Добиваться справедливого отношения к служащим (Адамс).

Стимулирование и мотивация дополняют друг друга. Стимулирование направлено на закрепление структуры интересов и ценностей служащего. Мотивация ориентирована на изменение этой структуры для развития деятельного потенциала личности. Стимул становится мотивом, когда проникает во «внутренний» мир человека.

В результате образуется *мотивационный механизм*, побуждающий служащих к деятельности для достижения совпадения собственных целей и целей административной организации (см. рис.).



Исходным элементом этого механизма являются *потребности*, которые подразделяются на первичные (природные, врожденные) и вторичные (социальные, приобретенные). Потребности показывают, что человеку надо. Осознанные потребности образуют *интересы*, т.е. понимание не только сущности потребностей, но и способов их удовлетворения. Они указывают направление мотивационного процесса, то, что выгодно человеку. Потребности, преобразованные в интересы, в свою очередь трансформируются в *ценности*. Ценности выражают субъективную оценку полезных свойств явлений. Они выдвигают на первый план не то, что человеку надо, не то, что выгодно, а то, что соответствует его миссии в обществе. При этом в качестве ценности может быть не только то, что существует, но и то, что требуется осуществить. Потребности, интересы и ценности формируют *мотивы*, побуждающие человека к *действиям* в направлении материального, либо идеального продукта. Кроме того, в процессе мотивации участвуют *стимулы*, воздействующие на его поведение. Достижение *результатов* деятельности способствует *удовлетворенности* потребностей человека.

Настраивая мотивационный механизм современной служебной деятельности чиновников, следует учитывать изменение ценностных ориентаций гражданских служащих, которые приобретают предпринимательский характер: нацеленность на карьерный служебный рост, конкурентность в работе, ответственность перед гражданами, профессионализм и новаторство. Такие ценности могут быть положены в основу стимулирования гражданских служащих [3]. Оптимально выстроенная траектория карьеры поощряет чиновника к более полному раскрытию профессионального потенциала, за счет чего и достигается конгруэнтность организационных и личных целей: удовлетворение потребностей государственной организации в эффективных работниках, а служащего в интересной профессиональной деятельности.

Предпринимательский характер развития гражданской службы в нашей стране дает основания для выбора *стратегии мотивации чиновников, ориентированной на результаты*. Вот какие факторы, по мнению экспертов, влияют на повышение результативности государственной службы Ростовской области (в % от общего числа опрошенных):

– высокий уровень профессионализма и квалификации служащих –64,50;

– активное использование современных информационных технологий – 50,30;

– достойный уровень оплаты труда служащих – 42,01;

– ясность поставленных перед исполнителями целей и четкость задач – 41,42;

– эффективный стиль руководства непосредственного начальника – 37,87;

– возможности для профессионального развития служащих – 33,43;

– хороший морально-психологический климат в коллективе – 34,32;

– возможности для карьерного роста служащих – 27,81 и др. [1, с. 20].

Очевидно, что для реализации стратегии, ориентированной на результаты, придется решить ряд задач. Кого стимулировать? Какие методы и средства использовать? Можно ли наряду с позитивными применять и негативные санкции? Какие показатели определить для оценки эффективности работы?

Можно ли, например, использовать такой показатель, как забота о потребителях государственных услуг? Если опираться на объективные показатели, такие как выработка всего коллектива, то о точности оценки индивидуального вклада говорить не приходится. Если же опираться на субъективные мнения начальников, то оценки наверняка будут противоречивыми и отражать личные отношения.

Чем измеряется мотивация? Предположим уровнем заинтересованности. Но практически проще определить отсутствие заинтересованности, чем ее наличие. Если человек опаздывает или даже не выходит на службу, это признак того, что его рабочий настрой низок.

Какие стимулы и соответствующий инструментарий могут быть использованы? Какие факторы внешнего и внутреннего воздействия способствуют качеству оказания государственных услуг?

В литературе традиционно выделяются материальные и моральные стимулы [4]. Однако при этом под материальными стимулами подразумеваются экономические факторы, а под моральными – социальные. Поэтому всю совокупность применяемых стимулов персонала административных организаций есть смысл разделить на экономические и социальные.

В структуре *экономических* стимулов служащих наибольшее значение имеет оплата труда. В нашей стране сложились диспропорции в уровне оплаты труда чиновников различных категорий и разнообразных государственных органов, что нарушает принцип единства условий прохождения гражданской службы, установленный законодательством.

Кроме того, в системе оплаты труда чиновников сложилась ситуация, при которой должностной оклад служащего составляет 20–35 % денежного содержания. Остальная часть совокупного дохода формируется за счет разнообразных надбавок и дополнительных выплат. Эту часть оплаты труда можно назвать «компенсационным пакетом», который не стимулирует достижение высоких результатов служебной деятельности. На наш взгляд, для повышения мотивационного потенциала данного пакета необходимо освободить его от налогообложения.

Следует отметить, что для российских чиновников, особенно для категории специалистов, деньги, безусловно, важны. Однако далеко не все они устремлены к монетарным ценностям. По данным нашего исследования, служащие работают за деньги до определённого предела – личного представления об уровне «достойной жизни».

На вопрос руководителям государственных организаций о том, какие мотивационные факторы они выделяют «для себя» – деньги были поставлены на третье место после факторов «достижение успеха» и «профессиональный рост». Вместе с тем деньги были определены самым важным мотиватором для «своего персонала», т. е. специалистов. [5, с. 268].

В структуре *социальных* стимулов выделяются организационные, статусные и символические факторы. Приоритет отдается коллективным стимулам. Ведь на государственной службе конечные результаты чаще всего создаются рабочими группами благодаря слаженному взаимодействию и сплоченности сотрудников. Вместе с тем коллективные стимулы

«работают» применительно к стабильным группам. В группах, где высока текучесть кадров, такие стимулы не дают положительного эффекта.

Для социального стимулирования следует использовать следующие средства и методы:

– создать в организации атмосферу доверия, в которой можно откровенно обсуждать проблемы административной работы;

– привлекать служащих к участию в делах организации, делегировать им полномочия принятия решений по оказанию публичных услуг населению;

– предоставлять более содержательную, социально значимую работу и должностную позицию, соответствующую интересам и склонностям служащих;

– способствовать чувству личной причастности и ответственности за результаты порученной работы;

– публичное признание в форме наград, убеждающих служащих в том, что их уважают и ценят;

– моральное поощрение (квазимонетарные стимулы), например, дополнительным оплачиваемым отпуском;

– личное признание по случаю юбилейных дат, упоминание в докладах руководству, в СМИ, Интернет-ресурсах и др.

В ряде случаев надо обращаться к негативным санкциям. Но при этом важно, чтобы они были справедливы, обоснованны и незамедлительны. Применялись к тем, кто совершает злоупотребления, опоздания, прогулы и т. п. К негативным санкциям относятся должностные перемещения, ограничения самостоятельности в принятии решений, лишение премий, надбавок и др.

Социальные стимулы важно привязывать к объективным показателям результатов работы. Здесь имеются трудности. Оценка качества работы должностным лицом зависит от того, кто дает отзыв: политик, руководитель или потребитель государственной услуги. Их мнения могут быть противоречивыми. Поэтому оценка деятельности служащих должна соответствовать критериям, установленным теми, кто имеет полномочия, применять санкции, т. е. непосредственным начальникам.

Очевидно, что предпринимательская модель государственной службы должна быть адаптирована к российским социокультурным условиям. В связи с этим следует, прежде всего, в полной мере реализовать мотиваторы, предусмотренные законодательством: конкурсный отбор кадров, аттестация, квалификационный экзамен, повышение квалификации и т. д.

Это позволит точнее оценить состояние кадрового состава гражданской службы, его качественные и количественные параметры, основные тенденции развития. В первую очередь надо обратить внимание на молодые кадры. Именно они должны стать проводниками нововведений, сторонниками, а не простыми исполнителями.

Важно использовать потенциал *кадрового резерва*, ориентированного на предпринимательскую модель, прививать им корпоративную культуру, формировать инновационное мышление, социальную сознательность и гражданскую ответственность.

Работа с резервом – один из способов выращивания кадров в организации. В этом плане перспективным направлением является профессиональная социализация молодых специалистов. Речь идёт не только о повышении квалификации. Надо создать атмосферу, способствующую сотрудникам работать над собой. Стимулировать служащих для саморазвития как в собственных интересах, так и в интересах организации. Выделять время и средства для раскрытия потенциала начинающих работников.

В рамках концепции «выращивания кадров» на государственной службе возникло *наставничество* как способ передачи знаний от более опытного сотрудника менее опытному. Имеются специальные программы наставничества, предусматривающие решение следующих задач:

– обеспечить ознакомление подопечного с нормативными и правовыми актами, закрепляющими основные направления деятельности исполнительного органа власти, а также регламентирующими его служебную деятельность;

– ознакомить сотрудника с коллективом организации, его организационной структурой;

– оказывать практическую и методическую помощь в приобретении навыков для качественного и своевременного выполнения служащим должностных обязанностей;

– осуществлять контроль деятельности подопечного, своевременно выявлять недостатки в работе и совместно с ним принимать меры по их устранению;

– обучать наиболее рациональным и передовым методам организации служебной деятельности;

– разъяснить организацию документооборота;

– ознакомить с правилами и особенностями требований к служебному поведению гражданских служащих;

– всесторонне изучать профессиональные и моральные качества подопечного, формировать ответственное отношение к служебной деятельности.

Разновидностью наставничества является коучинг (англ. coacing – обучение, тренировки). В кратком Оксфордском словаре это слово означает «наставлять, воодушевлять, тренировать». Коучинг – это более узкий метод по сравнению с наставничеством. Он ориентирован на конкретный навык. Коучинг, в свою очередь, также распределяется на несколько видов.

Коучинг – обучение способствует развитию новых способностей и навыков. При этом акцент делается именно на новом, а не прошлом опыте. Коучинг – спонсорство концентрируется на выявлении потенциала работников. Спонсоры предоставляют ресурсы, позволяющие человеку сосредоточиться на развитии своих способностей и навыков. Перспективы использования этой практики в нашей стране открывают новые возможности выращивания кадров.

Потребность в достижении успеха проявляется в стремлении служащего к перемещениям по карьерной лестнице. Эта проблема особенно остро стоит в бюрократических организациях с жесткой структурой. Однако в связи с законодательно закрепленным положением о классных чинах по группам должностей государственной службы, появилась возможность формирования карьерной системы.

Карьера – это осознанное представление человека о своем будущем. Различают карьеру жизненную и служебную. Ожидаемая жизненная карьера – это совокупность достигаемых статусов, которые человек мысленно предписывает себе в поле своих возможностей. Служебная карьера – реальная траектория, состоящая из тех достигаемых статусов, которые он приобрел за определенный промежуток времени.

Выделяются два типа служебной карьеры: квалификационная и должностная. Первый тип карьеры отражает стадии развития человека: обучение, поступление на службу, профессиональный рост, уход на пенсию. Эти стадии человек может пройти последовательно в разных организациях. Второй тип карьеры – это смена стадий развития работника внутри одной организации. Она может принимать следующие формы: восходящая, нисходящая и горизонтальная. Варианты служебного продвижения в настоящее время во многом зависят от сложившейся кадровой ситуации.

Любой человек планирует свое будущее. Вполне естественно, что он хочет иметь информацию о перспективах служебного роста в государственной организации, а также требования, которые необходимо для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения служащего приближается к нулю.

Планирование карьеры представляет собой процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения. Включение служащего в карьерный процесс реализуется посредством совмещения его индивидуальных целей с целями организации.

Однако в силу полузакрытости карьерной системы гражданские служащие не склонны афишировать свои планы, цели и решения. В противном случае они рискуют столкнуться с противодействием конкурентов и блокадой своих амбиций. Поэтому в реальной практике культивируются пока *индивидуальные карьерные планы,* которые носят закрытый характер.

В тех государственных организациях, где имеет место реальный, а не формальный резерв кадров, есть смысл разрабатывать *общие карьерные планы* на основе оценки внутренней мотивации чиновников. Это позволит сформировать для каждого резервиста траекторию карьеры, исходя из целей и задач организации. Составленная таким образом схема продвижения кадров по должностям гражданской службы позволит определить конкретные меры мотивации и стимулирования гражданских служащих. В плане необходимо предусмотреть следующие разделы:

1. *Профессиональное развитие служащих.* Повышение квалификации, переподготовка руководителей и специалистов, инструктажи, наставничество, ротация, самообразование. Наряду с указанными формами образования можно запланировать специальное обучение самоорганизации карьеры (собеседования, консультации и др.).

2. *Стимулирование карьерного движения*. Оно связано с повышением престижа и привлекательности гражданской службы. Для этого следует проводить встречи с руководителями государственных органов, политических партий и общественных объединений; укрепление связей со СМИ; привлекать внимание деятелей науки, искусства и культуры. Наряду этим можно наметить меры по поощрению служащих, имеющих карьерные достижения.

3. *Карьерные перемещения.* Работа с резервом: стажировка, руководство проектом, временным коллективом и др.; планирование замещения вакансий; проведение аттестаций, экзаменов, конкурсов и т.п.

Безусловно, требуется организационное, информационное, финансовое, материальное обеспечение планов, а также оценка их эффективности. Интегральный критерий – факт продвижения служащих, связанный с повышением результативности их деятельности.

Эффективность стимулирования гражданских служащих во многом зависит от мотивационной среды организации. Для её формирования следует определить *профильный мотив* посредством диагностики и последующей формализации индивидуальных и сводных мотивационных профилей. В этих целях можно разработать тест, включив в него перечень мотивационных факторов, изложенных в начале статьи. Тест позволит выявить потребности и стремления чиновника и тем самым получить мотивационный профиль, оценить все мотиваторы во взаимодействии и определить мероприятия по повышению эффективности его деятельности. Сводный мотивационный профиль открывает возможность государственной организации более четко проводить отбор, оценку кадров, а также отсев тех служащих, которые не соответствуют ее целям и ценностям [6].

Подводя итог, отметим, что мотивация и стимулирование в сфере государственной гражданской службы не получили должного развития. Регуляция этого процесса осуществляется в режиме «ручного», а не системного управления. Наше предложение связано с необходимостью создания профильного мотива каждой государственной организации. И здесь в полной мере следует использовать социологические методы для диагностики и выделения приоритетных мотиваторов деятельности чиновников, для разработки технологий стимулирования руководителей и специалистов, учитывающих результативность и эффективность их работы.

Реализация мотивационной стратегии, ориентированной на результаты, позволит устранить диспропорции в оплате труда гражданских служащих, сделать ее более гибкой, адекватной бюджетным возможностям. Будет обеспечено полноценное предоставление

должностным лицам социальных гарантий и компенсаций, необлагаемых налогом. Получит развитие социальное стимулирование посредством формирования системы поощрений и наказаний чиновников, вовлечение их в единый процесс непрерывного образования и должностного продвижения на основе комплексной оценки профессионального и личностного потенциала. Произойдет повышение престижа и конкурентоспособности государственной службы.

Литература

1. *Овчаренко Р.К. и др*. Система мотивации государственных гражданских служащих Ростовской области и результативность их профессиональной служебной деятельности (Результаты выборочного социологического опроса (сентябрь-октябрь 2014 года). М.: Изд-во «Перо», 2014. 36 с.

2. *Бергер Д., Бергер Л.* Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы. Методы. Рекомендации. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с.

3. *Берестова Л.И.* Особенности труда государственных гражданских служащих. – М.: РАГС, 2009. 160 с.

4. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2008. 463 с.

5. *Зинченко Г.П.* Социология управления. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. 384 с.

6. *Ричи Ш.* Управление мотивацией. 12 факторов мотивации. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 399 с.

Zinchenko Gennady Pavlovich, Doctor of Sociology, Professor, head of the department of sociology, South-Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: gennadij-zinchenko@yandex.ru

Zinchenko Yaroslava Gennadiyevna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the department of sociology, South-Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: gennadij-zinchenko@yandex.ru

MOTIVATIONAL STRATEGIES OF CIVIL SERVANTS

Abstract

The article discusses the importance of motivational strategies of civil servants, forms and methods of their use in human resource practices.

Keywords: *motivation, encouragement, motivational mechanism, strategy, talent pool, mentoring, coaching, career, profile motive.*

References

1. Ovcharenko R.K. i dr. Sistema motivacii gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih Rostovskoj oblasti i rezul'tativnost' ih professional'noj sluzhebnoj dejatel'nosti (Rezul'taty vyborochnogo sociologicheskogo oprosa (sentjabr'-oktjabr' 2014 goda). M.: Izd-vo «Pero», 2014. 36 s.

2. Berger D., Berger L. Jenciklopedija sistem motivacii i oplaty truda. Podhody. Metody. Rekomendacii. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 761 s.

3. Berestova L.I. Osobennosti truda gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih. – M.: RAGS, 2009. 160 s.

4. Egorshin A.P. Motivacija trudovoj dejatel'nosti. – M.: Infra-M, 2008. 463 s.

5. Zinchenko G.P. Sociologija upravlenija. – Rostov n/D: Feniks, 2004. 384 s.

6. Richi Sh. Upravlenie motivaciej. 12 faktorov motivacii. – M.: JuNITI-DANA, 2009. 399 s.