УДК 005.95:331.1

СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ГОССЛУЖАЩИМИ

THE ESSENCE OF MOTIVATION IN THE MANAGEMENT OF CIVIL SERVANTS

С.Н. Смирнов
S.N. Smirnov

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк, e-mail: valentina-gorun@mail.ru

FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Donetsk, e-mail: valentina-gorun@mail.ru

Аннотация. *В данной статье предлагается рассмотреть механизмы мотивации в управлении госслужащими. Это одно из важнейших направлений современных теорий эффективной трудовой деятельности, от развития и совершенствования которой зависит развитие общественных институтов и экономики государства. Исследуя сущность мотивации в управлении госслужащими, рассматриваются особенности мотивации государственных гражданских служащих, влияние условий их трудовой деятельности и позитивного восприятия окружающей среды, при решении поставленных задач, а также влияние мотивации в управлении на эффективность оказания государственных услуг. Сущность мотивации в управлении госслужащими предполагает использование взаимозависимых категорий в определённой последовательности: потребности госслужащего – интересы госслужащего – ценности госслужащего – мотивы деятельности госслужащего – возможности госслужащего - трудовая деятельность госслужащего. Задачи, которые решает руководство с помощью мотивации госслужащих, это повышение эффективности их трудовой деятельности при выполнении целей организации, направленных, в первую очередь, на обслуживание общественных интересов и обеспечение морально-психологического благополучия человека.*

Abstract. *In this article, it is proposed to consider the mechanisms of motivation in the management of civil servants. This is one of the most important areas of modern theories of effective labor activity, on the development and improvement of which the development of public institutions and the economy of the state depends. Exploring the essence of motivation in the management of civil servants, the article examines the specifics of the motivation of civil servants, the impact of their working conditions and a positive perception of the environment when solving tasks, as well as the impact of motivation in management on the effectiveness of public services. The essence of motivation in the management of civil servants involves the use of interdependent categories in a certain sequence: the needs of a civil servant – the interests of a civil servant – the values of a civil servant – the motives of a civil servant – the capabilities of a civil servant - the work of a civil servant. The tasks that management solves by motivating civil servants are to increase the efficiency of their work while fulfilling the goals of the organization, aimed primarily at serving public interests and ensuring the moral and psychological well-being of a person.*

Ключевые *слова: сущность мотивации, мотивация в управлении, административный ресурс мотивации, способы и источники мотивации, государственные гражданские служащие.*

Keywords: *the essence of motivation, motivation in management, administrative motivation resource, methods and sources of motivation, government civil servants.*

Дата поступления статьи в редакцию: 24.02.2025
Дата принятия статьи в печать: 15.03.2025

Введение

Мотивация госслужащих в управлении характеризуется формированием мотивов поведения, необходимых для выполнения целей организации с учетом личных целей и ценностей госслужащего, используя его возможности. Чем в большей степени личные мотивы будут соответствовать мотиваторам организации, тем эффективнее будет трудовая деятельность. Можно констатировать, что мотивация трудовой деятельности неразрывно связана с интересами и ценностями самого госслужащего.

Цель исследования:

- определение сущности мотивации в управлении госслужащими;
- выявление основных ресурсов мотивации управления для госслужащих;
- практическое применение ресурса мотивации управления для руководителя государственной организации.

Материалы и методы исследования

Теоретической и методической основами исследования послужили: научные труды и законодательные акты по применению механизмов мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих.

В процессе исследования использовались методы теоретических обобщений, систематизации и группировки данных, а также метод анонимного анкетирования персонала государственных организаций в Донецкой Народной Республике.

Результаты исследования

Рассматривая сущность мотивации в управлении госслужащими по категориям взаимозависимых направлений, прослеживается определённая последовательность силы воздействия различных мотиваторов. Потребности госслужащего формируют его интересы – это внутренний процесс, который в большей степени зависит от воспитания и образования. Но интересы госслужащего формируют его ценности – этот процесс уже выходит из области внутреннего восприятия и опирается на внешние предпочтения большинства, которые вносят определенное позитивное восприятие внешних изменений. Каждый человек выстраивает линейку ценностей опираясь на свои эмоции, то есть выстраивает ценности на позитиве, так как нуждается в психологическом благополучии. Ценности госслужащего формируют мотивы его профессиональной деятельности учитывая его возможности. Трудовая или правильнее сказать профессиональная деятельность госслужащего проходит в законодательном правовом поле и направлена на удовлетворение потребностей, в первую очередь, общественных, а потом потребностей госслужащего. Профессиональная деятельность госслужащего определяет следующую последовательность: «раньше думай о Родине, а потом о себе» и следовательно, сущность мотивации в управлении, это механизм психологического воздействия на госслужащего, чем больше в нём позитива, тем эффективнее результат.

Основные факторы, которые усложняют влияние на мотивацию госслужащих:

– скрытость мотивов поведения, которые трудно определить сразу и необходимо долгое время наблюдения за поведением госслужащего, чтобы определить мотивы его поведения;

- зависимость мотивационного процесса от внешней среды, которая постоянно меняется в зависимости от воздействия со стороны руководства;

- наличие разнообразных способов удовлетворения любой потребности госслужащего;

- мотивы, ценности, интересы и потребности госслужащих находятся не на первом месте у руководства.

В России, со времен СССР, в большей степени используется мотивация «кнута и пряника»: за хорошую работу награда, за плохую наказание. При этом очень часто при применении наказания учитывается только личное мнение руководителя. Моральная составляющая мотивации действует по принципу: начальник всегда прав. Данная схема работает только в случае, когда руководитель-лидер пользуется уважением коллектива, имеет большой профессиональный опыт и имеет позитивное влияние на госслужащих, задействуя при этом свои собственные ресурсы и понимая свои возможности. Если же руководитель не обладает качествами лидера, то мотиватор «начальник всегда прав» выступает демотиватором, что ухудшает морально психологический настрой на трудовую деятельность госслужащих. Учитывая тот факт, что общество в 21 веке более образовано и имеет доступ к информационным платформам практически по всему миру, сущность мотивации управления теперь определяется в плоскости обеспечения морально-психологического благополучия.

Способы мотивации всегда связаны с уровнем благосостояния человека, с уровнем развития экономики, общественными запросами, потребностями самого человека его культурой, традициями, образованием, религией, с его ценностями, сформированными внешней средой в процессе жизненного цикла.

Мотивация, как функция управления на государственной гражданской службе, рассматривается как качественное исполнение должностных обязанностей на основе своих знаний и ценностей на равноправных условиях для всех госслужащих. Можно констатировать, что полученные знания и сформированные ценности непосредственно влияют на мотиваторы поведения госслужащего.

Качество образования и сформированные ценности зависят от внешней среды, но при этом взаимосвязаны с чувством психологического благополучия госслужащего. Внешняя среда формирует поведение госслужащего – чем больше в ней позитива, тем устойчивее психологическое благополучие, тем эффективнее его трудовая деятельность. На современном этапе специалисты государственных институтов имеют высшее образование, иногда не одно, поэтому руководителю, чтобы настроить коллектив на эффективную работу необходимо, в первую очередь, при принятии механизма мотивации, опираться на ценности большинства сотрудников, слышать и слушать мнения госслужащих выделяя главные приоритеты при принятии управленческих решений.

Научные труды и законодательные акты по мотивации госслужащих рассматривают различные теории, классифицируя их по общим признакам.

Изучением научных основ мотивационного менеджмента раскрывается сущность и содержание мотивации, которая представлена следующим образом:

- по основным группам потребностей (материальная, трудовая, статусная);
- по используемым способам (нормативная, принудительная, стимулирующая);
- по источникам возникновения (внутренняя, внешняя);
- по направленности на достижение целей (положительная, отрицательная) [1 с.9].

В действующем законодательстве отражены всевозможные методы материальной и нематериальной мотивации госслужащих, определены государственные гарантии, выстроена вертикаль чинов, разработаны должностные регламенты.

Максимальная результативность оказания государственных услуг опирается на оптимальную силу мотивации, которая тем больше, чем сложнее и труднее оказание услуги. Для каждой государственной услуги существуют свои недостаточная и излишняя мотивации. Например: собирать и анализировать статистические данные гораздо проще, чем составить распорядительный документ, который должен соответствовать действующему законодательству. В государственном управлении задачи разной трудности требуют разной интенсивности мотивации.

С учетом специфики деятельности государственных организаций, мотивацией для госслужащих служит престиж статуса государственного гражданского служащего, социальные гарантии и льготы, закреплённые на законодательном уровне.

Основной упор делается на инновационные технологии управления мотивацией, такие как государственные практики обучения, («Движение первых»), а также на психологические аспекты развития внутренней мотивации, такой как служение обществу и государству (патриотическое воспитание).

Современные теории по мотивации госслужащих связаны с практическим применением мотивации, с качеством предоставления государственных услуг.

Формирование организационно-экономического механизма мотивации труда, включающего в себя побуждение, вознаграждение и принуждение путем применения комплекса экономических, организационно-управленческих и социально-психологических методов, а также законодательно закрепленная система карьерного продвижения является необходимым условием повышения мотивации и эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.

Сбалансированность мотивов, побуждающих государственного служащего к эффективному труду, рассматривается как система мотивации персонала государственных организаций. Эта система формируется под влиянием различных факторов: за счет генетической предрасположенности и внутренней готовности служить общественным интересам, а также внешней среды, в которой осуществляет деятельность госслужащий. Для успехов в профессиональной деятельности госслужащим требуется определенный набор личных качеств: профессионализм, развитые аналитические способности, сдержанность, образованность, внимательность, вежливость, этичность и тактичность, коммуникабельность, хорошая память, стрессоустойчивость, аккуратность, педантичность, пунктуальность.

Рассматривая данную концепцию мотивации применительно к государственным гражданским служащим, с позиции системного подхода, которую необходимо представить в виде интеграции в законодательное поле, получим основные направления практического применения мотивации управления.

1. *По основным группам потребностей*

- материальная мотивация строго ограничена действующим законодательством (утвержденная смета для госучреждения определяет статьи расходов). В этом сегменте руководитель практически не имеет возможности стимулирования госслужащих;

- трудовая – организация труда хоть и оговорена в трудовом соглашении, но имеет место ненормированный график работы, невозможность применения свободного графика для основной массы госслужащих. В этом сегменте руководитель может стимулировать персонал только созданием комфортных условий на рабочем месте. Однако ненормированный график работы, частые переработки не по вине сотрудника, демотивирует госслужащих;

- статусная – внутренняя движущая сила поведения госслужащего. В этом сегменте руководитель может действовать только при наличии свободных вакансий, стимулируя госслужащих посредством кадрового резерва, но на современном этапе это ещё слабо работает на практике, специалистов набирают на более высокие должности из вне посредством конкурса, так как чем выше чин, тем выше доход, а найти специалиста на меньший доход сложнее, поэтому продвижение по служебной лестнице через кадровый резерв применяется весьма ограничено.

Из вышеперечисленного следует, что мотивация госслужащих по основным группам потребностей имеет ограниченное практическое применение для руководителя, особенно к группам низших чинов госслужащих.

2. Анализируя мотивацию госслужащих, *по используемым способам* получим:

- нормативная мотивация – в практическом диапазоне строго ограничена должностными инструкциями (регламент) и законодательством;

- принудительная мотивация – весь спектр административных мер наказания. В этом сегменте руководитель имеет большое преимущество, так как принудительная мотивация основана на использовании власти и имеет огромный ресурс законодательных актов;

- стимулирующая мотивация воздействует на госслужащих с помощью благ – государственные гарантии, которые тоже строго оговариваются законодательством. Руководитель имеет ограниченное практическое применение мотивации в этом сегменте. Руководитель использует стимулирующую нематериальную мотивацию (благодарность, почетная грамота), а материальную только при наличии законодательных актов и утвержденных расходов непосредственно в смете организации.

Таким образом в сегменте мотивации госслужащих, по используемым способам, руководитель имеет огромный ресурс воздействия только в части принудительной мотивации госслужащих, основанной на применении власти и ограниченный ресурс в сегменте стимулирующей мотивации. Учитывая, что госслужащие, это образованные работники и имеют возможность выбора места работы, можно констатировать, что воздействие принудительной мотивации приводит к текучке кадров и дефициту профессионалов в государственных институтах.

3. Исследуя мотивацию госслужащих *по источникам возникновения* получим следующее:

- внутренняя мотивация госслужащих основана на их собственных ценностях и мотивах, которые совпадают с ценностями государственной организации. Это желание служить общественным интересам и понимание важности сплоченности и развития общества. В этом сегменте руководитель имеет ресурс только на стадии отбора кандидатов. Это довольно сложный процесс, так как вектор внутренней мотивации находится в движении и меняет свою направленность под воздействием внешней среды;

- внешняя мотивация госслужащих предполагает комфортные условия на рабочем месте, позитивный психологический климат в коллективе и т.п.

Следовательно, в сегменте мотивации госслужащих *по источникам возникновения* ресурс руководителя по внутренней мотивации ограничен и практически применим только на стадии отбора кандидатов на вакантные должности. Внешняя же мотивация госслужащих даёт руководителю огромный ресурс воздействия. Руководителю эффективно управлять госслужащими, можно только при помощи механизмов внешней мотивации, но при этом необходимо обращать внимание и на внутренние мотивы госслужащих.

4. Исследуя мотивацию госслужащих *по направленности на достижение целей*, получим следующие результаты:

- положительная – способствует эффективной деятельности и достижению поставленных целей. Практическое применение этой мотивации для руководителя ограничено сметой расходов, утвержденными должностными окладами и занимаемой должностью госслужащего, а учитывая дефицит кадров руководителю приходится распределять дополнительный объем работ отсутствующих работников практически без достойной оплаты, что скорее демотивирует госслужащих;

- отрицательная – административные наказания, понижение социального статуса, понижение в должности. Ресурс данного сегмента для руководителя имеет довольно разнообразные меры воздействия, но также и способствует огромной текучести кадров.

Рассмотрев сущность мотивации в управлении госслужащими, с учетом действующего законодательства, можно выделить огромный ресурс руководителя для практического использования мотивации только в сегменте по используемым способам, в части принудительной мотивации госслужащих, основанной на применении власти.

Мотивация госслужащих по основным группам потребностей имеет ограниченное практическое применение для руководителя, особенно к группам низших чинов госслужащих, которые являются наиболее многочисленной группой.

По источникам возникновения можно выделить сегмент практического применения мотивации только внешний, в части нематериальной мотивации из-за ограниченности материальных ресурсов, но при этом внутренний источник является доминирующим.

По направленности на достижение целей руководитель имеет ресурс в административной части в сегменте нематериальной положительной и отрицательной мотивации.

Рассматривая практическое применение механизмов мотивации госслужащих, прослеживается доминирующая составляющая использования властных методов во всех сегментах мотивации госслужащих, что приводит к большой текучести кадров и оттоку профессионалов из государственного сегмента управления.

Задачи, которые решает руководитель с помощью мотивации это, в первую очередь, повышение эффективности трудовой деятельности госслужащих, но их невозможно решать без профессионалов, имеющих огромный практический опыт работы. Текучка кадров в государственном секторе обоснована не только доходом, но и отсутствием практического применения статусных форм мотивации, большим ресурсом отрицательной мотивации, основанной на властных методах воздействия, которые блокируют положительную мотивацию и ухудшает морально-психологическое благополучие госслужащего.

Для эффективного руководства госслужащими руководитель должен знать желания подчинённых, мотивы их поведения, взаимодействия в коллективе, эмоциональный климат в отношениях и ресурсы воздействия на поведение подчинённых. Но чтобы получить оптимальный механизм мотивации госслужащих, важно исключить демотиваторы поведения госслужащих.

Чтобы определить, виды демотиваторов в управлении персоналом государственных организаций, было проведено анонимное анкетирование госслужащих, которым предлагалось ответить на вопрос: «Что Вам не нравится в вашей работе?»

Госслужащие выделили основные типы демотиваторов:

- недостаточно информации по работе с информационными системами – 32,1%;
- система оплаты труда – 21,4%;
- стрессовый характер работы, срочные поручения – 21,4%;
- отношения в коллективе – 14,3 %;
- ненормированный рабочий день – 10,7%

В процессе исследования определились основные направления мотивации в управлении персоналом на государственной гражданской службе для уменьшения влияния демотиваторов. Основной сегмент отводится информационным системам, работа с которыми выходит на первый план, а доступность их практического использования ещё недостаточно упрощена для пользователей. Для понижения воздействия данного вида демотиватора необходимо организовать дни технической учебы с программными системами непосредственно на рабочем месте с привлечением специалистов - наставников.

Система оплаты труда, стрессовый характер работы и срочные поручения отошли на второй план. Так как система оплаты труда строго оговаривается законодательно и накладывает ограничения посредствам утвержденной сметы расходов, то руководителю для понижения уровня демотиваторов необходимо сократить процент срочных поручений, своевременно планировать работу, укомплектовать штат сотрудников, что сократит дополнительную нагрузку на специалистов и уменьшит объём сверхурочной работы.

Заключительным этапом по демотивации стал сегмент отношений в коллективе и ненормированный рабочий день. Все эти демотиваторы устраняются руководителем и зависят от его профессионализма и ресурсов.

Обобщив полученные результаты понятно, что практически весь сегмент механизмов мотивации в управлении отведен внешней мотивации, в которой следует уменьшить ресурс отрицательной мотивации, основанной на властных методах воздействия (ненормированный рабочий день, стрессовый характер работы, срочные поручения и отношения в коллективе) и улучшить морально-психологический климат в коллективе.

Статья была предложена студентам в формате открытого диалога. В ходе которого студенты проявили повышенный интерес к сущности мотивации в управлении персоналом и согласились, что практическое применение очень важно, так как оно мотивирует непосредственно в процессе трудовой деятельности.

Выводы

В результате проведенного исследования автор предлагает усовершенствовать механизм формирования и развития мотивации госслужащих за счёт развития внешней мотивации, направленной на построение коммуникаций внутри коллектива, более четкому планированию работы с уменьшением доли срочных поручений, которые приводят к ненормированному графику работы подчиненных. Предлагается уделять больше внимания информации по работе с информационными системами. Как пример, можно предложить выделение 1 рабочего дня в месяц для техучебы персонала с информационными системами и их практического применения непосредственно на рабочем месте [5].

Сложность управления мотивацией госслужащих обусловлена тем, что потребности, мотивы, ценности и интересы госслужащих находятся не на первом месте у руководителей и им не уделяется внимание в процессе профессиональной деятельности, это делает процесс управления мотивацией слабо предсказуемым, что и подтвердили результаты проведенного исследования.

Литература

1. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент // Межрегиональная академия управления персоналом. МАУП, 2011. 168 с.

2. Методические рекомендации по подготовке и оформлению научных статей в журналах, индексируемых в международных наукометрических базах данных / Ассоциация научных редакторов и издателей / под общ. ред. О.В. Кирилловой. М, 2017. 144 с.

3. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 года N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 25.01.2025).

4. Закон от 17.05.2023 № 446-ПНС «О государственной гражданской службе Донецкой Народной Республики». [Электронный ресурс]. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://glavadnr.ru/doc/zakony/zII446.pdf (дата обращения: 27.01.2025).

5. Алижанова З.Р. Оценка эффективности управления в системе государственной службы // Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». 2010. С. 195-202.