

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

УДК 331.101

МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Коды JEL: J45. H19

Беляева О. В., кандидат социологических наук, доцент кафедры международных отношений и государственного управления, Юго-Западный государственный университет, г Курск, Россия
E-mail: bels21973@yandex.ru; SPIN-код: 5190-5652

Поступила в редакцию 28.10.2023. Принята к публикации 03.11.2023

Аннотация

Актуальность темы. Основной целью развития системы мотивации в государственном органе является повышение эффективности работы государственных служащих и достижение наилучших результатов в их профессиональной деятельности. Это обеспечивается через создание стимулов для достижения высоких показателей работы, установление четких критериев оценки результативности и вознаграждения за достижение поставленных целей. Оптимизация системы мотивации труда государственных служащих является очень актуальной в наши дни и пронизывает весь комплекс мер совершенствования государственной гражданской службы в Российской Федерации.

Цель. Целью исследования является разработка механизмов мотивации труда государственных гражданских служащих в современных условиях.

Методология. Методология построена на применении различных теоретических и эмпирических методов: анализ литературы, связанной с изучением проблем мотивации, ситуационный и системный подход, применение логического, сравнительного, структурного и функционального анализа источников, а также анализ социологических исследований.

Результаты и выводы. В работе продемонстрировано использование матричной карты для оценки мотивационного баланса государственных гражданских служащих и коэффициента результативности для оценки эффективности работы госслужащего и определения его вклада в общую работу организации или проекта. Коэффициент результативности помогает руководителю оценить, насколько эффективно каждый госслужащий использует свои усилия и ресурсы для достижения поставленных целей. Это позволяет выявить сильные и слабые стороны каждого сотрудника, а также определить, какие усилия или ресурсы могут быть улучшены или оптимизированы.

Область применения: результаты проведенного исследования могут использоваться при внедрении механизмов мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: государственные гражданские служащие, мотивация, коэффициент результативности, матрица эффективности.

UDC 331.101

MECHANISMS FOR MOTIVATING THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF STATE CIVIL SERVANTS

JEL codes: J45. H19

Belyaeva O. V., PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Relations and Public Administration, Southwest State University, Kursk, Russia
E-mail: bels21973@yandex.ru; SPIN code: 5190-5652

Abstract

The relevance of the topic. *The main goal of developing a motivation system in a government agency is to increase the efficiency of civil servants and achieve the best results in their professional activities. This is achieved through creating incentives for achieving high performance, establishing clear criteria for assessing performance and rewards for achieving set goals. Optimizing the system of labor motivation for civil servants is very relevant these days and permeates the entire range of measures to improve the state civil service in the Russian Federation.*

Goal. *The purpose of the study is to develop mechanisms for motivating the work of state civil servants in modern conditions.*

Methodology. *The methodology is based on the application of various theoretical and empirical methods: analysis of literature related to the study of motivation problems, situational and systematic approach, application of logical, comparative, structural and functional analysis of sources, as well as analysis of sociological research.*

Results and conclusions. *The paper demonstrates the use of a matrix map to assess the motivational balance of public civil servants and the performance coefficient to assess the effectiveness of a civil servant and determine his contribution to the overall work of an organization or project. The performance coefficient helps the manager to assess how effectively each civil servant uses his efforts and resources to achieve his goals.*

This allows you to identify the strengths and weaknesses of each employee, as well as determine which efforts or resources can be improved or optimized.

Scope of application: *the results of the conducted research can be used in the implementation of mechanisms for motivating the professional activities of public civil servants.*

Keywords: *state civil servants, motivation, efficiency coefficient, efficiency matrix.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2023-62-3-96-101

Введение

Для успешного функционирования любой организации каждый руководитель стремится правильно управлять ресурсами, в том числе и человеческими [4, с. 15]. Грамотный руководитель обеспечивает равномерное распределение ресурсов и ставит ясные цели для каждого подчиненного. Он также обеспечивает поддержку и мотивацию для сотрудников, чтобы они были готовы и хотели выполнять свою работу наилучшим образом.

В государственном управлении мотивация играет ключевую роль, так как она направляет деятельность государственных органов и обеспечивает их эффективность. В силу специфики работы государственных служащих, которая связана с высокими материальными и человеческими рисками, а также большой степенью ответственности, необходимо создать условия, которые будут стимулировать их работу. Что касается самого процесса совершенствования труда государственных гражданских служащих, то он включает в себя целый комплекс мер по совершенствованию государственной службы в Российской Федерации (внедрение качественно новых способов стимулирования труда, способов подбора кадров, способов оценки персонала, создание условий для карьерного роста) и проводится в соответствии с реформой государственной службы [2, с. 5].

Несмотря на предпринимаемые меры, проблемы в сфере регулирования труда государ-

ственных гражданских служащих в России до сих пор остаются актуальными. В некоторых случаях, госслужащие могут получать высокую зарплату, несмотря на низкую эффективность и результативность своей работы. Это создает негативное отношение в обществе и снижает доверие к государственной службе. Отдельные критики считают, что необходимы более радикальные изменения, такие как сокращение административного аппарата и улучшение системы наград и наказаний для госслужащих [3, с. 87].

Материалы и методы исследований

Тема достаточно широко рассматривается в отечественной и зарубежной литературе. Однако, малоисследованными остаются вопросы, связанные с влиянием мотивации персонала на эффективность профессиональной деятельности госслужащих. Это ограничивает понимание причин и факторов, влияющих на их мотивацию и производительность труда.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили материалы периодических изданий, результаты анкетирования сотрудников УФК по области N (участники анкетирования просили сохранить анонимность и не указывать регион проведения исследования; обнародование результатов исследования служит демонстрацией возможностей применения существующих методов для анализа мотивации профессиональной деятель-

ности госслужащих в современных условиях), другие источники информации, а также личные наблюдения автора.

Результаты и их обсуждение

Различные мотивационные теории имеют как достоинства, так и недостатки, но их изучение приоткрывает тайну управления профессиональной деятельностью человека.

Показатели эффективности для государственных гражданских служащих должны отвечать следующим требованиям:

1. Отражать достижение конкретных целей и задач, поставленных перед служащими.
2. Быть объективными и измеримыми, чтобы можно было оценить результаты работы служащих.
3. Соответствовать целям и стратегии организации.
4. Учитывать индивидуальные особенности и потребности служащих.
5. Способствовать мотивации и развитию служащих.
6. Быть справедливыми и прозрачными, чтобы избежать необоснованной дискриминации или привилегий.
7. Учитывать вклад служащих в общественное благо и удовлетворение потребностей граждан.

Система показателей может включать, например, достижение определенного уровня выполнения плана, снижение затрат или повышение качества предоставляемых услуг. Также могут быть установлены показатели, связанные с эффективностью использования ресурсов, уровнем удовлетворенности клиентов или достижением социальных целей [5, с. 6].

Однако важно помнить, что показатели эффективности не должны быть единственным

критерием оценки работы госслужащих. Они должны быть частью более широкой системы управления персоналом, которая также учитывает другие аспекты, такие как развитие и обучение служащих, их мотивацию и удовлетворенность работой.

Кроме того, важно, чтобы показатели были объективными и измеримыми. Внедрение системы оценки достигнутых результатов может привести к повышению качества работы гражданских служащих и установлению прямой зависимости между оценкой результативности их трудовой деятельности и системой стимулирования профессиональной активности.

Денежное содержание является основным средством материального обеспечения профессиональной деятельности по замещаемой должности гражданского служащего.

В Федеральном законе № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации» закреплена структура денежного содержания государственного гражданского служащего, включающая: должностной оклад, оклад за классный чин, надбавка за стаж государственной службы, надбавка за особые условия государственной службы, премия, государственные социальные гарантии [1].

В структуре оплаты труда гражданских служащих преобладает должностной оклад и различные надбавки, на уровень денежного содержания влияет в основном должностная позиция.

Чтобы придать мотивационным факторам числовое значение необходимо сформировать измерительную шкалу. Самая удобная — 10-бальная шкала, при которой 1 — означает самую низкую оценку удовлетворенности, а 10 — самую высокую (таблица 1).

Таблица 1

Базовая шкала экспертных оценок

Уровень мотивации	Экспертные оценки		
	Ниже среднего уровня	Средний уровень	Выше среднего уровня
Высокий	8	9	10
Средний	5	6	7
Низкий	2	3	4
Отсутствие мотивации	1		

Исходя из таблицы можно определить три уровня мотивации, каждый из которых имеет средний уровень и значения выше и ниже среднего уровня. Отсутствие мотивации задается значением равным 1.

Если ожидания респондента удовлетворяются, то мотивационная оценка лежит в диапазоне 8–10.

По результатам проведенного опроса сформирована сводная матрица оценки факторов мотивации государственных гражданских служащих. Рассчитаем сводный мотивационный балл и определим мотивационный баланс в таблице 2.

Матричная карта для оценки мотивационного баланса государственных гражданских служащих

№ п/п	Мотивационный фактор	Оценка										Баланс
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Денежное содержание						V					6:4
2	Карьерный рост									V		9:1
3	Психологический климат						V					6:4
4	Возможность самореализации								V			8:2
5	Содержание работы							V				7:3
6	Социальный пакет								V			8:2
7	Организация труда								V			8:2
8	Взаимоотношения с руководством								V			8:2
9	Стабильность работы									V		9:1
		МОТИВАЦИЯ						ДЕМОТИВАЦИЯ				69:21

Анализируя матричную карту оценки основных факторов мотивации, получаем, что наивысшую оценку «9» получили: карьерный рост, и стабильность работы, а низшую — денежное содержание и психологический климат. Общий уровень мотивации исследуемой группы госслужащих равен 69 из 90 возможных баллов, соответственно уровень демотивации — 21. Следовательно, мотивационный баланс как отношение мотивации к демотива-

ции $МБ=69/21=3,3$. Наблюдается значительное превышение мотивации над демотивацией, что говорит о хорошем уровне общей мотивации госслужащих. Кроме того, для наглядной оценки мотивационной удовлетворенности государственных гражданских служащих возможно построение лепестковой диаграммы в виде девятиугольника, каждый луч которой будет отображать отдельный фактор мотивации (рисунок).

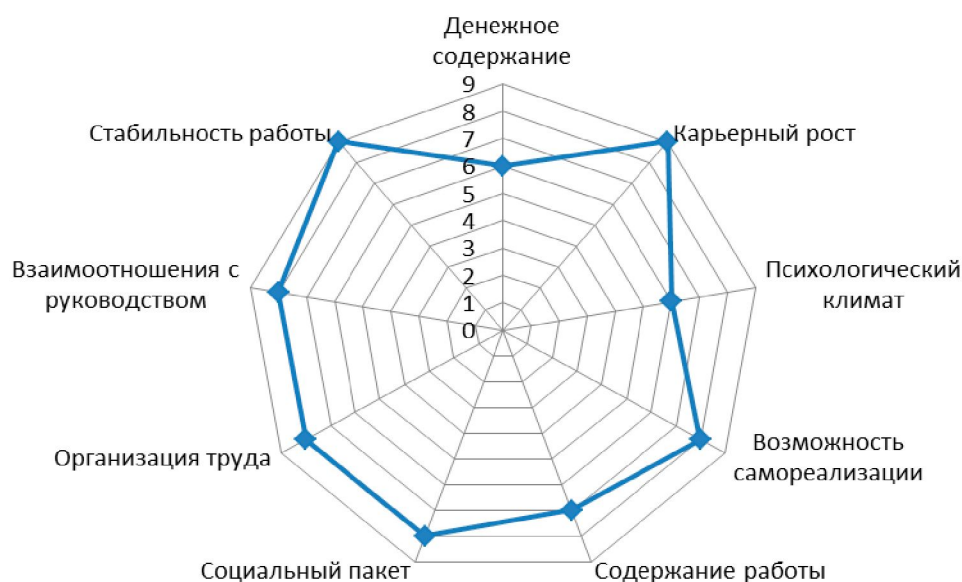


Рис. Балльная оценка основных мотивационных факторов государственных гражданских служащих УФК по области N

Из рисунка видно, что площадь общей мотивации выше среднего значения, однако отклонения наблюдаются по факторам «денежное содержание» и «психологический климат».

Разделим все факторы условно на три группы: материальные, психологические

и факторы самореализации. Данная группировка поможет правильно выбрать стратегию работы в сфере мотивации персонала. Анализ карты оценок проводился с помощью метода АВС анализа, с выявлением главных факторов снижения мотивации работников (таблица 3).

Метод ABC анализа выявления демотивационных факторов

Группы факторов	Фактор мотивации	Оценка мотивации		Оценка демотивации	
		балл	сумма	балл	сумма
Материальные факторы	Денежное содержание	6	22	4	8
	Социальный пакет	8		2	
	Организация труда	8		2	
Психологические факторы	Стабильность работы	9	23	1	7
	Взаимоотношения с руководством	8		2	
	Психологический климат	6		4	
Факторы самореализации	Возможность самореализации	8	24	2	6
	Карьерный рост	9		1	
	Содержание работы	7		3	
Итого			69		21

Особое внимание должно быть уделено материальным и психологическим факторам при проведении мероприятий по повышению мотивации госслужащих, так как эти факторы совокупно оказывают наибольшее демотивирующее влияние.

Внедрение системы ключевых показателей результативности и их оценки позволит повысить мотивацию государственных гражданских служащих, а также повысить эффективность и результативность их работы.

Таблица 4

Матрица эффективности работы госслужащего

Ключевые показатели	Вес	База Q _{bi}	План Q _{pi}	Факт Q _{fi}	Индекс KPI	Индекс эффективности
Количество оформленных документов	0,3	80	100	105	125	38
Правильность оформления документов	0,3	90	100	95	50	15
Оперативность оформления документов	0,25	70	100	90	67	17
Своевременность передачи информации	0,15	80	100	100	100	15
Коэффициент результативности						85

$$\text{Индекс KPI} = \frac{Q_{fi} - Q_{bi}}{Q_{pi} - Q_{bi}}, \quad (1)$$

где Q_{bi} — минимальное значение показателя; Q_{pi} — плановое значение; Q_{fi} — фактическое значение.

$$\text{KPI} = \sum \text{Индекс KPI} \times W_i. \quad (2)$$

Коэффициент результативности позволяет оценить вклад каждого госслужащего в развитие общего дела. Далее используются градации в зависимости от процента результативности человека указанной в таблице будет зависеть коэффициент, по которому рассчитывается размер премиальной части.

Таблица 5

Зависимость коэффициента премирования от коэффициента результативности

Коэффициент результативности	Коэффициент премирования	Пояснения
Выполнение плана менее 50 %	-	Недопустимо
Выполнение плана 51—89 %	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана 90—100 %	1	Достижение целевого показателя
Выполнение плана 101—120 %	1,2	Лидерство
Выполнение более 121 %	1,5	Агрессивное лидерство

Коэффициент результативности равный 85 % определяет низкий уровень выполнения плана, поэтому при начислении денежного содержания будет применен понижающий коэффициент (0,5).

Коэффициент результативности может сделать процесс премирования более эффективным, а управление более простым и открытым [5, с. 6].

Выводы

Оптимизация системы мотивации труда государственных служащих включает в себя несколько ключевых аспектов:

1. Установление прозрачных и объективных критериев оценки результативности работы. Государственные служащие должны иметь четкое представление о том, как их работа будет оцениваться, чтобы мотивироваться на достижение высоких показателей. Критерии оценки должны быть объективными и основываться на конкретных результативных показателях.

2. Введение системы вознаграждений и поощрений. Государственные служащие должны получать достойное вознаграждение за свою работу и достижение высоких результатов. Это может быть осуществлено через установление премий, бонусов или повышение заработной платы в зависимости от выполнения определенных критериев и достижения поставленных целей.

3. Обеспечение возможностей развития и карьерного роста. Государственные служащие должны иметь возможность профессионального развития и повышения своей квалификации. Предоставление доступа к обучению, тренингам и программам развития помогает мотивировать сотрудников на самосовершенствование и повышение своей профессиональной компетентности.

4. Создание условий для комфортной и благоприятной рабочей среды. Государственные служащие должны работать в условиях, которые способствуют повышению их продуктивности и эффективности. Это может включать в себя предоставление современного оборудования, улучшение организации рабочих процессов, создание командного духа и т. д.

В целом, оптимизация системы мотивации труда государственных служащих является важным фактором для повышения эффективности государственного управления и государственной гражданской службы. Развитие такой системы способствует достижению лучших результатов работы госслужащих, повышает их лояльность и преданность своей профессии, а также способствует борьбе с коррупцией и обеспечению интересов общества.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может воз-

никнуть вследствие публикации данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/

2. *Алексеева К. А.* Мотивация и стимулирование труда государственных служащих / К. А. Алексеева // *Colloquium-Journal*. — 2019. — № 8-6 (32). — С. 5—6.

3. *Емельянова О. Я.* Исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец // *Регион: системы, экономика, управление*. — 2020. — № 4 (51). — С. 86—92.

4. *Ершова И. Г.* Оценка финансирования человеческого капитала регионов в условиях цифровизации / И. Г. Ершова, О. В. Беляева, А. С. Обухова // *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*. — 2020. — № 3 (78). — С. 14—24.

5. *Шарин В. И.* Система мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации / В. И. Шарин // *Human Progress*. — 2017. — Т. 3. № 4. — С. 6—10.

LITERATURE

1. On the State Civil Service of the Russian Federation : Federal Law dated 27.07.2004 No. 79-FZ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/

2. *Alekseeva K. A.* Motivation and stimulation of the work of civil servants / K. A. Alekseeva // *Colloquium-Journal*. — 2019. — № 8-6 (32). — P. 5—6.

3. *Emelyanova O. Ya.* The study of motivational factors in the professional adaptation of state civil servants / O. Ya. Emelyanova, I. V. Shershen, M. A. Kravets // *Region: systems, economics, management*. — 2020. — № 4 (51). — Pp. 86—92.

4. *Yershova I. G.* Assessment of the financing of the human capital of regions in the conditions of digitalization / I. G. Yershova, O. V. Belyaeva, A. S. Obukhova // *Bulletin of the North Caucasus Federal University*. — 2020. — № 3 (78). — Pp. 14—24.

5. *Sharin V. I.* System of motivation of professional activity of state civil servants of the Russian Federation / V. I. Sharin // *Human Progress*. — 2017. — Vol. 3. No. 4. — P. 6—10.