УДК 331

БЕКМУРЗИЕВА ХАДИШАТ МАГОМЕДОВНА

аспирант РЭУ им. Г.В. Плеханова,
e-mail: xadi_bek@mail.ru

DOI 10.26726/1812-7096-2019-3-114-119

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Аннотация. *Целью работы* является обоснование принципов формирования эффективной системы мотивации трудовой деятельности госслужащих. **Методология исследования** основана на общих методах научного познания. Проанализированы научные подходы к понятиям «мотивация», «трудовая мотивация». Определено понятие «мотивация человеческих ресурсов системы государственного управления». Доказана актуальность совершенствования мотивационных стимулов человеческих ресурсов системы государственного управления. **Результаты исследования** могут быть использованы при формировании эффективной системы мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих. Обосновано, что мотивация человеческих ресурсов системы государственного управления — это система механизмов, направленных на привлечение, реализацию, развитие и удержание высококвалифицированных кадров, а также мотивации специалистов на раскрытие скрытых способностей, саморазвитие с целью эффективного и результативного выполнения ими своей деятельности. Выделены материальные и нематериальные мотивационные стимулы.

Ключевые слова: публичное управление, мотивация, трудовая мотивация, человеческие ресурсы, развитие кадров, материальные и нематериальные стимулы.

BEKMURZIEVA HADISHAT MAGOMEDOVNA

graduate student of PRUE. G. V. Plekhanov,
e-mail: xadi_bek@mail.ru

PRINCIPLES OF FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF MOTIVATION OF LABOR ACTIVITIES OF PUBLIC CIVIL SERVANTS

Abstract. *The aim* of the work is to substantiate the principles of formation of an effective system of motivation of civil servants. **The research methodology** is based on General methods of scientific knowledge. Scientific approaches to the concepts of “motivation”, “work motivation” are analyzed. The concept of “motivation of human resources of the system of public administration” is defined. The urgency of improvement of motivational incentives of human resources of the system of public administration is proved. **The results** of the study can be used in the formation of an effective system of motivation of public civil servants. It is proved that the motivation of human resources of the system of public administration is a system of mechanisms aimed at attracting, implementing, developing and retaining highly qualified personnel, as well as motivating specialists to reveal hidden abilities, self-development in order to effectively and efficiently perform their activities. Material and non-material motivational incentives are identified.

Keywords: public management, motivation, labor motivation, human resources, personnel development, material and non-material incentives.

Мотивация является основой практически всех изменений, происходящих в организации. Мотивация кадров формирует удовлетворенность трудом, стремление к повышению квалификации, применению и внедрению инновационных подходов в деятельности, модернизации методов работы. В коммерческом секторе давно важность мотивационных стимулов для развития кадров предприятий очевидна. Организации коммерческого сектора применяют не только

материальные поощрения, но и формируют системы нематериальных поощрений – обслуживание в хороших медицинских учреждениях, повышение квалификации в зарубежных учебных заведениях, обеспечение детей сотрудников профильными дошкольными и школьными учебными заведениями и тому подобное.

Одновременно в системе государственного управления реализуются на практике только материальные стимулы труда, в частности, Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ о государственной гражданской службе Российской Федерации предусмотрены определенные надбавки и премии по результатам деятельности. В то же время оплата труда служащих не соответствует тем требованиям, которые ставит перед ними общество и государство. Учитывая это, в системе государственного управления наблюдается «кадровый голод» профессиональных служащих, которые не только знают, но и умеют принимать и реализовывать государственно-управленческие решения.

Таким образом, тема исследования формирования эффективной системы мотивации в системе государственного управления является актуальной и своевременной.

Проведенный анализ научной литературы свидетельствует о наличии различных подходов к определению мотивации и соответствующих технологий ее внедрения как средств повышения заинтересованности работников предприятия в результатах своей работы. Проблемы мотивации кадров на государственной службе в органах местного самоуправления изложены в работах В. Аверьянова, В. Малиновского, Р. Науменко, Н. Нижника, А. Оболенского, Е. Охотского, А. Рачинского, С. Серегина, С. Хаджирадева, О. Якубовского и др. Упомянутые ученые анализируют современные тенденции развития кадров системы государственного управления. Определяют пути обновления и модернизации государственной кадровой политики в сфере государственной службы и тому подобное. В то же время не существует системного анализа проблемы определения принципов формирования системы мотивации как основного элемента развития человеческого потенциала системы государственного управления.

Цель статьи – проведение комплексного анализа проблемы принципов формирования эффективной системы мотивации государственных служащих.

Рассмотрим понятийно-категориальный аппарат определения понятия «трудовая мотивация». Процесс трудовой мотивации кадров в науке рассматривается как долгосрочное влияние на работника с целью изменения их ориентаций и ценностей, способствующих достижению целей организации.

Мотивация человеческих ресурсов системы государственного управления рассматривается как система мер, направленных на привлечение, реализацию, развитие и удержание высококвалифицированных кадров, а также мотивации специалистов на раскрытие скрытых способностей с целью эффективного и результативного выполнения ими своей работы.

Система мотивации персонала, как правило, включает в себя следующие элементы: заработная плата, социальные гарантии, участие работников в собственности предприятия, участие работников в управлении, участие работников в распределении прибыли, ротация персонала, личное и публичное признание, социально-психологический климат в коллективе [1].

Построение системы мотивации персонала должна базироваться на следующих принципах:

- комплексность (при формировании системы мотивации нужно учитывать совокупность организационных, технических, материальных, социальных факторов);
- системность (предполагает устранение противоречий между элементами или факторами системы мотивации);
- регламентация в мотивации персонала в виде должностных инструкций и контроле за их выполнением;
- ориентация на результат;
- простота и понятность (все работники должны понимать структуру системы мотивации и осознавать, каких показателей деятельности они должны достичь, чтобы получить вознаграждение);
- открытость и объективность (работники должны быть проинформированы о системе мотивации) [6];
- установление норм, ценностей и корпоративной культуры;
- уважение к каждому сотруднику;

- возможность карьерного роста;
- поиск и найм работников высокого класса;
- разработка системы аттестаций и собеседований;
- система уровней заработной платы;
- индивидуальный подход;
- обеспечение участия персонала в управлении;
- ответственность;
- ограничения к менеджменту;
- горизонтальные связи;
- содействие формированию разницы во взглядах.

На основании анализа литературы по кадровому менеджменту можно отметить, что организация (учреждение, заведение) может применять две основные формы мотивации: по результатам труда и согласно статусу.

Согласно действующему законодательству РФ, основными мотивационными факторами кадров системы государственного управления являются материальное поощрение, социальное обеспечение.

Материальным обеспечением государственного служащего (что является в определенной степени его мотивацией) является оплата труда (должностной оклад, надбавка за выслугу лет; надбавка за ранг, заслуги и т.д.).

Не стоит недооценивать нематериальные методы мотивации, ведь современная практика показывает, что они влияют на поведение людей все больше. Несомненно, важную роль играет именно трудовая мотивация, которая является составляющей внутренней мотивации. То есть если работник выполняет ту работу, которая нравится, которая способствует самореализации и самоутверждению, он получит не только удовольствие, но и сможет достичь лучших результатов, потому что будет хорошо мотивированным.

К нематериальным методам стимулирования относят организацию обучения и повышения квалификации, различные формы публичного признания, благодарности, грамоты, знаки отличия и почетные награды. При смешанных методах мотивирования происходит сочетание материального и нематериального стимулирования. В них входят: ценные подарки, именные канцтовары, медицинское страхование, возможность бесплатно посещать фитнес-центр, отдых за счет фирмы и проч.

За безупречную и эффективную государственную службу, за особые заслуги к государственным служащим применяются следующие виды поощрений:

- 1) объявление благодарности;
- 2) награждение грамотой, почетной грамотой, иными ведомственными наградами государственного органа;
- 3) досрочное присвоение ранга;
- 4) представление к награждению правительственными наградами и награждение правительственной наградой (поздравительное письмо, благодарность, почетная грамота);
- 5) представление к награждению государственными наградами [16].

Возникает вопрос: почему же указанные мотивационные стимулы не обеспечивают сохранение и развитие человеческих ресурсов в системе государственного управления? Ведь заработная плата меньше, чем у работников с соответствующей квалификацией, которые работают в частном секторе экономики. Поэтому возникла необходимость разработки действенных механизмов стимулирования деятельности государственных служащих, разработки инновационных подходов к развитию человеческих ресурсов системы государственного управления. При формировании мотивационной политики необходимо рассматривать в комплексе материальную и нематериальную мотивацию. Основой для формирования мотивационного механизма являются потребности работников, которые в целом описываются пирамидой потребностей А. Маслоу. Чтобы создать высокую мотивацию, надо создать условия для удовлетворения потребностей. Нужно превратить работу по производству «продукции» в занятия по реализации потребностей работника. Прежде всего, необходимо обращать внимание на удовлетворение основных (базовых) потребностей работников, которые, как правило, удовлетворяются средствами материальной мотивации.

По мере удовлетворения базовых потребностей возникают потребности более высокого уровня (признание и самоутверждение, самореализация), на удовлетворение которых в большей степени направляются меры нематериальной мотивации. Итак, если реализовать все аспекты потребностей работника управленческого состава, то предприятие будет иметь мотивированного и эффективного менеджера, который способен брать на себя ответственность и принимать правильные решения. Исследование практического применения механизма материальной мотивации на различных предприятиях дают возможность сформулировать такую ее структуру (рис.) [18, 19].

Заработная плата	Премия
Сдельная оплата труда. Почасовая оплата труда. Грейдинговая оплата труда	Индивидуальные. Коллективные (командные). Проектные

Рис. Структура материальной мотивации человеческих ресурсов

Определение направлений улучшения нематериальной трудовой мотивации государственных служащих на уровне органа государственной власти, который был составлен на основе научных разработок В. Толстиковой [20], является следующим шагом после проведения интегральной оценки качества и результативной производительности труда:

1. Организация рабочего места государственного служащего (оснащение техническими, эргономическими и техническими средствами).
2. Регулирование рабочего времени (внедрение гибкого времени работы).
3. Информирование государственного служащего (своевременное доведение до сотрудника дел для подразделений и органа).
4. Реформирование принципов руководства (распоряжения и нормативные отношения между руководителями и подчиненными).
5. Оптимизация социальной политики (социальные пакеты, льготы, услуги, преимущества).
6. Оптимизация кадровой политики (повышение квалификации и внутриорганизационной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей сотрудников).
7. Совершенствование культуры органа государственной власти (общие ценностные ориентации и нормы).

Для формирования эффективной системы мотивации персонала целесообразно использовать следующий порядок действий:

- 1) диагностика действующей системы мотивации персонала (мониторинг тенденций на рынке труда и анализ позиционирования предприятия; диагностика действующих на предприятии форм мотивации; исследование мотивации сотрудников, их потребностей);
- 2) формулировка целей мотивационной политики и определение ее структуры (анализ стратегии управления персоналом в целом и в сфере мотивации; формирование структуры системы мотивации);
- 3) разработка системы материального денежного стимулирования (анализ структуры персонала; описание и анализ должностей, установление окладов, доплат и надбавок; разработка системы премирования);
- 4) формирование системы неденежного стимулирования (разработка социального пакета и его дифференциация по категориям персонала).

Опыт специалистов по управлению персоналом показывает, что наиболее типичными ошибками при построении системы мотивации персонала являются:

- выплата «премии-приза», выплата гарантированной премии, недостижимые бонусы [4];
- ориентация только на материальную или нематериальную составляющую; неучет потребностей и мотивационных установок сотрудников;
- противоречия между целями компании и целями системы мотивации персонала;

Выводы. В исследовании определено, что мотивация человеческих ресурсов системы государственного управления – это система механизмов, направленных на привлечение, реализа-

цию, развитие и удержание высококвалифицированных кадров, а также мотивации специалистов на раскрытие скрытых способностей, саморазвитие с целью эффективного и результативного выполнения ими своей деятельности. Эффективность деятельности организации проявляется в умении руководителя и службы персонала определить «мотивационную сферу личности» и добиться от персонала соответствующего поведения, единства действия, инициативности и преданности делу.

Первый подход к решению этой задачи – подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов.

Второй подход заключается в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении.

Система мотивации персонала в сфере государственной службы должна быть сориентирована на развитие творческого потенциала и способностей государственных служащих, их инициативы, партнерское отношение в коллективе, согласованность личных интересов с интересами организации.

Уровень профессионализма, порядочность и мотивированность работника – это основные показатели, которыми определяется лояльность государственного служащего государственной службы, оцениваются результаты его деятельности и перспективы карьерного продвижения.

Целесообразно заметить, что мотивы человека, который работает в системе государственного управления, могут быть разными, однако основным путем повышения эффективности работы служащих и вообще публичного управления является определение основных мотивов и разработка эффективных методов стимулирования.

Литература

1. Агапова, А. О. Анализ реализации функции мотивации в компании ОАО «РЖД» / Анастасия Олеговна Агапова // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. № 3 (30). С. 18.
2. Артюхова, И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // *Инновационная наука*. 2015. № 7–1.
3. Афанасьева, Л. А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании // *Основы экономики, управления и права*. 2013. № 5 (11).
4. Базык, Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2015. № 4–1.
5. Божья-Воля, А. А. Особенности мотивации работников в частном секторе и на государственной службе / А.А. Божья-Воля // *Ars Administrandi*. 2013. № 2. С. 47–58.
6. Васильева, А. С. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих / А. С. Васильева, Е. Р. Шварцзайд // *Ars Administrandi*. 2013. № 2 [Электронный ресурс]. – URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-gosudarstvennyh-služhaschih>.
7. Государственная гражданская служба Российской Федерации : Нормативно-правовые акты. – М. : КноРус, 2016.
8. Государственная и муниципальная служба : учебник / А.В. Кочетков и др. – М. : Юрайт, 2016.
9. Гусарова, М. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии / М. С. Гусарова, А. В. Копытова // *Вестн. ОмГУ. Сер.: Экономика*. 2014. № 4.
10. Кириллова, О. Г. Движущие силы мотивации трудовой деятельности / О.Г. Кириллова, Д.С. Шевченко // *Общество : политика, экономика, право*. 2013. № 1. С. 56–59.
11. Кичик, К. В. Государственный (муниципальный) заказ России : Правовые проблемы формирования, размещения и исполнения / К.В. Кичик. – М. : Юстицинформ, 2017.
12. Комментарий к Федеральному закону о государственной гражданской службе Российской Федерации и законодательству о гражданской службе зарубежных государств. – М. : Международный центр финансово-экономического развития, 2017.
13. Комментарий к Федеральному закону о муниципальной службе в Российской Федерации (Постатейный) / Э.Г. Липатов и др. – М. : Ось-89, 2017.
14. Липатова, Э. Г. Комментарий к Федеральному закону о государственной гражданской службе Российской Федерации ; под ред. С.Е. Чаннова, Э.Г. Липатова. – М. : ТЕИС, 2016.
15. Миннигулова, Д. Б. Государственная гражданская служба на основе служебного контракта / Д.Б. Миннигулова. – М. : КноРус, 2016.
16. Назарова, Г. В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции достойного труда / Г. В. Назарова, Э. Р. Степанова // *Бизнес Информ*. 2013. № 6.
17. Овсяк, Н. В. Мотивация персонала : сущность и современные проблемы / Н.В. Овсяк // *Бизнес информ*. 2014. № 2. С. 205–210.
18. Ржаницына, Л. С. Стимулирование труда и его производительность // *Уровень жизни населения регионов России*. 2014. № 2. С. 36–44.
19. Рябова, М. А. Особенности стимулирования персонала в управлении промышленным предприятием // *Социальная политика и социология*. 2013. № 1. 165–177.
20. Семенова, Д. В. Современные теории мотивации и их значение в практике управления человеческими ресурсами / Д.В. Семенова // *Психология и педагогика : методика и проблемы практического приме-*

ния. 2011. № 18. С. 164–170.

21. Симоненко, Н. Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко // *Власть и управление на Востоке России*. 2011. № 4. С. 73–81.

22. Экономика и социология труда : учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 062100 Управление персоналом ; под ред. А. Я. Кибанова / Государственный университет управления. – М. : ИНФРА-М, 2014.

23. Яшккина, Н. В. Характеристика существующих теорий мотивации / Н. В. Яшккина // *Менеджмент и кадры : психология управления, соционика и социология*. 2010. № 1. С. 5–15.

24. Rowley, C., Nankervis, A., M., Salleh, N. Conclusion : the human resource management-organisational effectiveness link : overview and the role of HR practitioners // *Asia pacific human resource management and organisational effectiveness : impacts on practice*. Book Series: Elsevier Asian Studies Series. 2016. P. 231–241.

25. The Economics of Effective Leadership (англ.), UBS International Center of Economics in Society at the University of Zurich. 2 [Электронный ресурс]. – URL : https://www.ubscenter.uzh.h/assets/publicpapers/PP3_the_economics_of_effective_leadership.pdf

References:

1. Agapova, A. O. Analiz realizacii funkcii motivacii v kompanii OAO «RZHD» / Anastasiya Olegovna Agapova // *Ekonomika i menedzhment innovacionnyh tekhnologij*. 2014. No. 3 (30). P. 18.

2. Artyuhova, I. V. Metody organizacionnogo stimulirovaniya truda personala / I. V. Artyuhova, L. O. Gavrilova // *Innovacionnaya nauka*. 2015. No. 7–1.

3. Afanas'eva, L. A. Metodologicheskie aspekty upravleniya motivaciej i stimulirovaniem trudovoj deyatel'nosti kompanii // *Osnovy ehkonomiki, upravleniya i prava*. 2013. No. 5 (11).

4. Bazyk, E. F. Sistema motivacii personala na predpriyatii kak ryuchag ehffektivnogo upravleniya // *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 2015. No. 4–1.

5. Bozh'ya-Volya, A. A. Osobennosti motivacii rabotnikov v chastnom sektore i na gosudarstvennoj sluzhbe / A.A. Bozh'ya-Volya // *Ars Administrandi*. 2013. No. 2. P. 47–58.

6. Vasil'eva, A. S. Sovershenstvovanie sistemy stimulirovaniya truda gosudarstvennykh sluzhashchih / A. S. Vasil'eva, E. R. SHvarczajd // *Ars Administrandi*. 2013. No. 2 [Elektronnyj resurs]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-gosudarstvennykh-sluzhashchih>.

7. Gosudarstvennaya grazhdanskaya sluzhba Rossijskoj Federacii : Normativno-pravovye akty. – М. : KnoRus, 2016.

8. Gosudarstvennaya i municipal'naya sluzhba : Uchebnik / A.V. Kochetkov i dr. – М. : YUrajt, 2016.

9. Gusarova, M. S. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti personala vuza v ramkah realizacii kadrovoj strategii / M. S. Gusarova, A. V. Kopytova // *Vestn. OmGU. Ser.: Ekonomika*. 2014. No. 4.

10. Kirillova, O. G. Dvizhushchie sily motivacii trudovoj deyatel'nosti / O.G. Kirillova, D.S. SHEvchenko // *Obshchestvo : politika, ehkonomika, pravo*. 2013. No. 1. P. 56–59.

11. Kichik, K. V. Gosudarstvennyj (municipal'nyj) zakaz Rossii : Pravovye problemy formirovaniya, razmeshcheniya i ispolneniya / K.V. Kichik. – М. : YUsticinform, 2017.

12. Kommentarii k Federal'nomu zakonu O gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federacii"i zakonodatel'stvu o grazhdanskoj sluzhbe zarubezhnykh gosudarstv. – М. : Mezhdunarodnyj centr finansovo-ehkonomicheskogo razvitiya, 2017.

13. Kommentarij k Federal'nomu zakonu O municipal'noj sluzhbe v Rossijskoj Federacii"(Postatejnyj) / E.G. Lipatov i dr. – М. : Os'-89, 2017.

14. Lipatova, E. G. Kommentarij k Federal'nomu zakonu O gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federacii" Pod redakciej S.E. Channova, E.G. Lipatova. – М. : TEIS, 2016.

15. Minnigulova, D. B. Gosudarstvennaya grazhdanskaya sluzhba na osnove sluzhebnogo kontrakta / D.B. Minnigulova. – М. : KnoRus, 2016.

16. Nazarova, G. V. Stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti kak sostavnoj ehlement koncepcii dostojnogo truda / G. V. Nazarova, E.H. R. Stepanova // *Biznes Inform*. 2013. No. 6.

17. Ovsyuk, N. V. Motivaciya personala: sushchnost' i sovremennye problemy / N.V. Ovsyuk // *Biznes inform*. 2014. No. 2. P. 205–210.

18. Rzhаницyna, L. S. Stimulirovanie truda i ego proizvoditel'nost' // *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii*. 2014. No. 2. P. 36–44.

19. Ryabova, M. A. Osobennosti stimulirovaniya personala v upravlenii promyshlennym predpriyatiem // *Social'naya politika i sociologiya*. 2013. No. 1. P. 165–177.

20. Semenova, D. V. Sovremennye teorii motivacii i ih znachenie v praktike upravleniya chelovecheskimi resursami / D.V. Semenova // *Psihologiya i pedagogika: metodika i problemy prakticheskogo primeneniya*. 2011. No. 18. P. 164–170.

21. Simonenko, N. N. Transformaciya sovremennyh modelej motivacii trudovogo potenciala / N.N. Simonenko, V.N. Simonenko // *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii*. 2011. No. 4. P. 73–81.

22. Экономика и социология труда : учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 062100 Управление персоналом ; под ред. А. Я. Кибанова / Государственный университет управления. – М. : ИНФРА-М, 2014.

23. YAshkina, N. V. Harakteristika sushchestvuyushchih teorij motivacii / N. V. YAshkina // *Menedzhment i kadry : psihologiya upravleniya, socionika i sociologiya*. 2010. No. 1. P. 5–15.

24. Rowley, C., Nankervis, A., M., Salleh, N. Conclusion : the human resource management-organisational effectiveness link : overview and the role of HR practitioners // *Asia pacific human resource management and organisational effectiveness : impacts on practice*. Book Series: Elsevier Asian Studies Series. 2016. P. 231–241.

25. The Economics of Effective Leadership (англ.), UBS International Center of Economics in Society at the University of Zurich. 2 [EHlektronnyj resurs]. – URL : https://www.ubscenter.uzh.h/assets/publicpapers/PP3_the_economics_of_effective_leadership.pdf