

**ЦАРЕВА Н.А., ЧЕРНАЯ Ю.А., ШАМАХОВА Ю.В.
ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ
СЛУЖАЩИХ: РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Ключевые слова: мотивация труда, система мотивации, государственные служащие, организационная культура, внутренняя мотивация.

В статье рассмотрен вопрос о создании эффективной системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности государственных служащих. Изучены работы зарубежных и российских ученых, исследовавших внутреннюю и внешнюю мотивацию работников. Обозначена роль организационной культуры как фактора определяющего мотивационную среду и обеспечивающего понимание каждым работником своего вклада. Результаты исследования мотивации английских государственных служащих Д.И. Муайтамогут быть использованы при построении эффективной системы мотивации труда. Сделаны выводы о том, что организационная культура как основа мотивационной среды становится фактором, обеспечивающим эффективное функционирование системы мотивации труда государственных служащих, а также условием ее совершенствования.

**TSAREVA N.A., CHERNAYA Y.A., SHAMANOVA Y.A.
FEATURES OF MOTIVATION SYSTEM OF GOVERNMENT
EMPLOYEES' WORK: ROLE OF AN ORGANIZATION CULTURE**

Keywords: Motivation of work, motivationsystem, government employees, organization culture, intrinsic motivation.

In the article the question of effective motivation system creation and stimulation of a labor activity of government employees is considered. Works of the foreign and Russian scientists researching an intrinsic and extrinsic motivation of workers are studied. The role of an organization culture as factor of the contribution determining the motivational environment and providing understanding with each worker is designated. A result of research of motivation of the English government employees of J.I. Mwrite allowsto make use of foreign experience in case of creation of effective motivation system creation. Conclusions are drawn that the organization culture as a basis of the motivational environment becomes the factor providing effective functioning of system of motivation of work of government employees and also a condition of its enhancement.

В настоящее время одним из определяющих факторов социально-экономического развития страны является эффективность органов власти. На протяжении нескольких лет наблюдается процесс почти непрерывной реформы

в государственном управлении: административная реформа, реформа государственной службы, электронное правительство, бюджетная реформа. Реформы затронули различные сферы, создавая новые формы взаимоотношений между органами государственной власти и организациями частного сектора, а также новые виды регулирования и отчетности. Основные направления совершенствования системы государственного управления заявлены в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»[1]. Для формирования ориентированного на результат управленческого труда в государственных и муниципальных учреждениях были разработаны ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators — KPI) трудовой деятельности государственных служащих. В ближайшее время на основе данных показателей будет происходить расчет оплаты труда. Вопрос насколько результативно стимулирующее воздействие данной оплаты труда при построении эффективной системы мотивации государственных служащих будет рассмотрен в статье.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы авторов, чьи теории апробированы на протяжении десятилетий. Содержательные теории А. Маслоу, К. Альдelfера и Д. Макклеланда[2,3,4] позволили изучить связь мотивации как особого инструмента удовлетворения многообразных потребностей, возникающих у человека в иерархической последовательности. Процессуальные теории соотносили мотивацию и психологические процессы, обуславливающие реализацию механизмов восприятия у людей их рабочей среды. Так, теория ожидания В. Врума определила взаимосвязь между мотивацией и ожиданиями работника, что трудовые усилия дадут результаты, которые будут вознаграждены [5]. Теория постановки целей Э. Локк позволяет установить взаимосвязь между необходимыми усилиями работника по достижению собственных целей и стратегическими целями компании [6]. В модели внутренней и внешней мотивации Л. Портера и Э. Лоулера сделан акцент на внутреннюю мотивацию человека, получающего спонтанное удовлетворение от самой трудовой деятельности в отличие от внешней мотивации, когда удовлетворение происходит от внешних результатов деятельности – монетарного и немонетарного стимулирования [7]. Структуризация рабочей среды, предложенная Л. Портером и Э. Лоулером, позволяет изменить мотивационную среду, когда на эффективную производительность труда влияет в первую очередь внутренняя мотивация.

Изучение воздействия внутренней мотивации и внешних стимулов на трудовую деятельность позволило Э. Деси и Р. Райану сделать вывод, что внешняя мотивация имеет ограниченное воздействие, как по времени, так и по силе, и не приносит ожидаемые результаты [8, с.16]. Ими была разработана теория самодетерминации, в которой внутренняя мотивация основывается на собственной активности работника, осознающего свою ответственность за успешную производительность труда, испытывающего чувство компетентности, обеспечивающие дальнейшее развитие человека.

Исследования Э.Деси и Р.Райана подтвердили, что материальное стимулирование снижает внутреннюю мотивацию, а нематериальные стимулы – увеличивают [8, с.22].

Ученые изучавшие экономические модели компенсации отмечали, что данный подход к стимулированию трудовой деятельности государственных служащих не дал ожидаемого эффекта и продолжительной результативности труда. Так, Д.Масден и Р.Ричардсон в ходе исследования пришли к следующим выводам: положительные мотивационные эффекты от применения оплаты труда по результатам деятельности были весьма скромными и оказали воздействие на ограниченное количество сотрудников, при этом присутствовали явные проявления демотивации [9, с.253]. Было отмечено, что основное различие между внешней и внутренней мотивацией заключается в том, что внешние стимулы имеют значительный, но кратковременный эффект, а внутренние мотиваторы – долгосрочный, поскольку не навязываются извне. В развитых странах переход на оценку деятельности государственных служащих на основе КРІ (внешняя мотивация) произошел два десятилетия назад и зарубежные исследователи отмечают, что данный подход к управлению эффективностью трудовой деятельности государственных служащих не дал продолжительных результатов.

Д.Муайт, исследуя особенности системы мотивации английских государственных служащих, предположил, что данная система состоит из трех переменных:

во-первых, рабочая среда с точки зрения общей организационной культуры,

в-третьих, мотивационная среда,

во-вторых, объективность, прозрачность измерения результативности трудовой деятельности [10, с.5-6].

Роль мотивационной среды в системе мотивации обуславливает тем, что она помогает более четкому пониманию той связи, которая устанавливается между результативностью трудовой деятельности всего коллектива и личностным результатом. Результат рассматривается как средство удовлетворения потребностей. При этом внешняя финансовая мотивация - работает только тогда, когда связь между усилиями и вознаграждением ясна и стоимость вознаграждения стоит усилий. Этим объясняется, почему внутренняя мотивация, вытекающая из работы сама по себе, может быть более значимой, чем внешняя мотивация. Материальное стимулирование будет эффективно, когда выполняются следующие условия:

1) вознаграждение должно быть достаточного размера, чтобы сроки, плата за выполнение определенной работы имело достаточную ценность для получателей,

2) распределение благ должно быть справедливо так, чтобы обеспечивалась взаимосвязь между производительностью и заработной платой, и чтобы это было понятно и прозрачно для работников;

3) равные материальные стимулы для всех сотрудников определенного отдела, выполняющих одинаковые задачи.

Перечисленные условия, по мнению Д.И.Муайта, позволяют измерять индивидуальные результаты, эффективность вводимых мероприятий, оценивать синергетический эффект. Что касается системы мотивации в государственном секторе, то в связи со спецификой трудовой деятельности оценить индивидуальные трудозатраты и результаты сложнее. Российские государственные служащие при анкетировании отмечают следующие проблемы в своей деятельности: слишком большой объем работы, много срочных поручений и низкая оплата труда. При этом, согласно исследованию Васильевой Е.И. и др., 88,1 % респондентов считают, что большинство государственных служащих работают очень эффективно или скорее эффективно (анкетирование было проведено среди государственных служащих Свердловской области) [11, с.22]. Следовательно, использование внешних стимулов снимет остроту проблемы, но не решит ее.

В сложившейся ситуации совершенствование системы мотивации трудовой деятельности возможно на основе внутренней мотивации, посредством развития мотивационной среды. Организационная культура, включающая в себя элементы: правила, климат, стереотипы, нормы и ценности, напрямую влияет на мотивацию, формируя мотивационную среду. Организационная культура - понятие многогранное, формирующееся под влиянием социокультурных, экономических и прочих факторов, обусловлено влиянием особенностей развития данного социума и может отличаться на уровне каждой организации. А.Н.Асаул и др. провели категориальный анализ термина организационная культура и предложили следующее определение: организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации [13, с.25-26].

Таким образом, организационная культура выступает в качестве фактора, способствующего, либо препятствующего построению эффективной системы мотивации. Понимание своей роли, чувство компетентности – основа внутренней мотивации человека и составляющие организационной культуры (Рисунок 1).

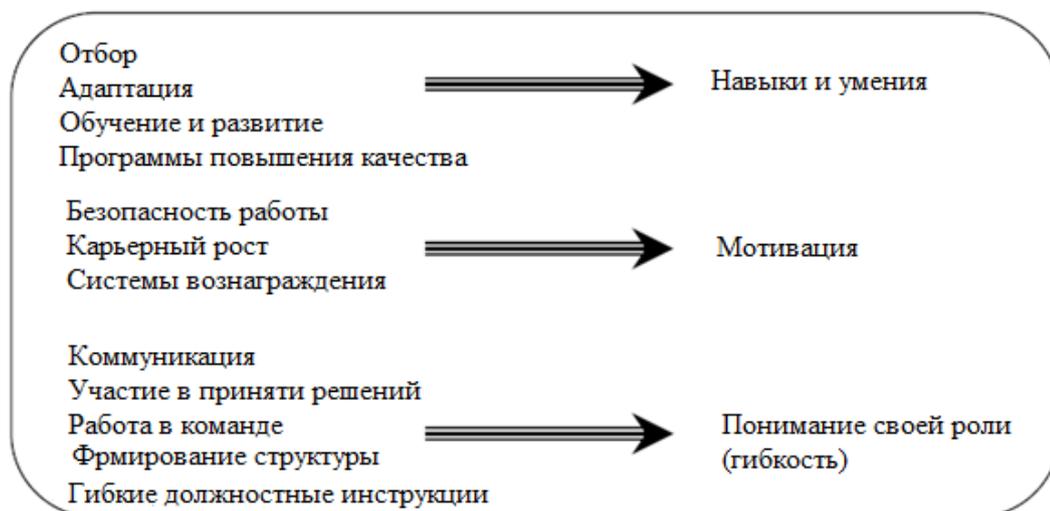


Рисунок 1 – Взаимосвязь управления персоналом с результатами деятельности [12]

Роль организационной культуры на процессы совершенствования системы мотивации высока, т.к. частично объясняет, те взаимосвязи и процессы, происходящие на уровне каждого работника, и помогает прогнозировать возможные последствия мотивационных усилий. Процесс мотивации при опоре на организационную культуру выглядит следующим образом (Рисунок 2).

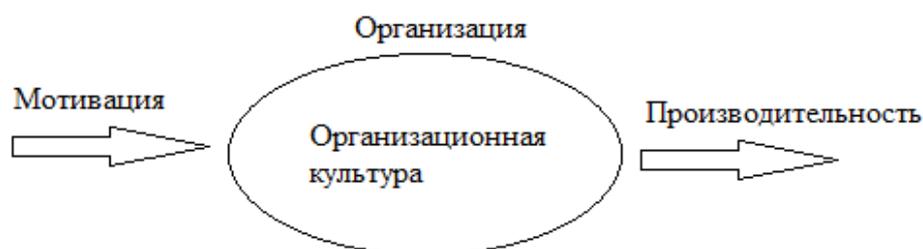


Рисунок 2 - Процесс мотивации

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности работников преломляется через сформированную организационную культуру, таким образом, мы получаем некое искажение первоначального импульса, что будет влиять на получаемый результат. Иными словами любые меры материального и нематериального стимулирования требуют переосмысления, прохождения через сложившуюся организационную культуру и трудовое поведение работников. Зачастую управленцы воспринимают мотивационную среду как данность, но ее формирование и совершенствование длительный процесс.

Руководители государственных служащих ставят задачи по совершенствованию системы мотивации труда, повышению эффективности трудовой деятельности, не уделяя внимания вопросам: каким образом мероприятия по стимулированию будут проходить, к каким изменениям приведут, будет ли достаточно эффективной материальная мотивация труда. Способность организации приспосабливаться к изменениям, в первую очередь, связана с решением вопроса об изменении организационной культуры. Собственная активность работника, осознающего свою ответственность за успешную производительность труда, испытывающего чувство компетентности – те составляющие внутренней мотивации, которые позволят сформировать мотивационную среду, обеспечивающую эффективное функционирование системы мотивации труда государственных служащих.

Литература и источники

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [Электронный

ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/

2. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. 50. pp. 370-396.

3. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press. 1972.

4. McClelland D. C. Human motivation. Glenview, IL: Scott, Foresman. 1985.

5. Vroom V. H. Work and Motivation., New York, NY: John Wiley. 1964.

6. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. American Psychologist. 2002 57(9). pp. 705-717.

7. Porter L. W., Lawler E. E., Behavior in organizations. London: McGraw-Hill. 1984.

8. Gagne, M. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press. 2014.

9. Marsden, D and Richardson, R., 1994. «Performing for pay? the effects of «merit pay» on motivation in a public sector?» British Journal of Industrial Relations, Volume. 33. No. 2. pp. 243-261.

10. Mwita J. I. The Role of Motivation in Performance Management: The case of performance-related-pay schemes in British local authorities. The University of Birmingham Press. 2002.

11. Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкина А. В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управление и консалтинг. 2016. № 4. С. 14-26.

12. Guest, D. E. Human resource management and performance: a review and research. / The International Journal of Human Resource Management. 1997. Volume: 8 Number: 3 pp. 263-276

13. Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев — СПб.: Гуманистика, 2006. 203 с.

Царева Наталья Александровна, кандидат политических наук, доцент кафедры «Экономики и менеджмента»

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)

Черная Юлия Александровна, старший преподаватель кафедры «Экономики, управления и информационных технологий»

Филиал Владивостокского государственного университета экономики и сервиса в г. Артем (692760, Россия, Артем, улица Кооперативная, 6, e-mail: kisamura12@mail.ru)

Шамахова Юлия Владимировна, специалист

Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю (690990, Россия, Владивосток, улица Фонтанная, 57, e-mail: yuliya_shamahova@mail.ru)