

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

**Гордеева М.А.**

*Саратов, Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского*

Понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в социологии управления, индустриальной социологии, педагогике, психологии. Это объясняется рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось поняти-

ем «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную сферу личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности работы служащего. [7]

В психологии мотивом или системой мотивов выступают в качестве важнейших факторов, актуализирующих поведение индивида в той или иной конкретной социальной ситуации, придающего ему личностно значимый смысл и определенную направленность. В этой связи мотивация рассматривается как специфический вид психической регуляции, субъективная детерминация человеческого поведения, которая определяет его направленность, устойчивость и алгоритм, способствует формированию осознанного решения о характере, способах и форме его реализации. [8, с.13]

В отечественной и зарубежной литературе вопросы мотивации, основанной на удовлетворении работником своих потребностей, достаточно исследованы. При некотором различии по некоторым позициям они все не противопоставляются, а дополняют один другой. В настоящее время наиболее известны следующие теории мотивации: классическая теория Ф. Тейлора; теория А. Маслоу, разработанная в 40-х годах XX в.; теория Ф. Герцберга, разработанная в 50-х годах XX в.; теория Д. Мак-Клеланда; теория человеческих отношений Р. Лайкерта; теория оперативного обусловливания Б. Скиннера; теория предпочтения-ожиданий В. Врума; модель справедливости Л. Портера и Э. Лоулера и др. [17, с. 117-120]

Л.И. Божович предлагает следующее смысловое содержание понятия «мотив»: это, по ее мнению, то, ради чего осуществляется деятельность в отличие от цели, на которую эта деятельность направлена. [2, с. 201]

Мотивация деятельности государственного служащего – это совокупность потребностей индивида, которые в свою очередь стимулируют развитие государственного образования. Механизм мотивации труда работников, их трудовой активности предполагает взаимодействие внутренних и внешних побудителей к действию. Потребность становится внутренним побудителем определенного типа трудового поведения в том случае, если она осознается работником в качестве интереса, т.е. предметно отражает потребность как стремление конкретным способом ее удовлетворить. В основе поведения человека, в том числе в сфере труда, значительное место занимают ценностные ориентации, под которыми в социологии понимаются устойчивые установки на те или иные социальные ценности. Потребности, интересы, ценностные ориентации являются внутренними регуляторами трудового поведения сотрудников. [15]

«Мотивация, - отмечает К.А. Абульханова-Славская, - складывается из выработанного субъектом ценностного и психологического способа реализации своих потребностей при данных требованиях и обстоятельствах, которые типичны для его жизни». [1, с. 224] Данное заключение позволяет отметить, что если профессиональное воздействие и сам процесс деятельности принимается чиновником в качестве предмета потребности, то мотив выступает главным побудителем достижения высокого результата. При этом обеспечивается стремление госслужащего оптимально выполнять профессиональные функции. И напротив, если потребность «опредмечивается» чем-либо другим, то профессиональная деятельность будет формальной и малоэффективной.

В условиях рыночной экономики "человеческий фактор" становится ключевым элементом роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий и организаций. Соответствие персонала возрастающим требованиям (систематическое обновление знаний и их продвижение на качественно новый уровень, профессиональные навыки, коммуникативная культура, необходимость высокой творческой активности, использование новейших технологий) является основой успешной реализации инноваций деятельности организации. Возможность формирования нового подхода как к управлению персоналом, так и к способам решения задач органов государственной власти, является первостепенной задачей модернизации государственных структур. [24]

Динамические изменения, произошедшие в России за последние десять лет, потребовали существенного повышения роли системы государственной службы. Все более очевидной становится зависимость успешности социально-экономических преобразований, стабильности развития и функционирования общества не только от оптимизации самого механизма управления, но и от повышения эффективности деятельности кадров государственного аппарата. Во многих случаях такое повышение эффективности связано с личностно-профессиональным развитием госслужащих. [21, с. 82-85]

Трудовая сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей: по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя; высока степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия; жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины; задействован интеллектуальный, а также творческий потенциал для решения управленческих задач.

В то же время от самих чиновников часто ожидают творческой инициативы и ответственности, умения решать профессиональные задачи в условиях хронического отсутствия требуемых финансовых и

материальных ресурсов, а также несовершенства нормативной правовой базы, регламентирующей их деятельность.

Дестабилизирующее влияние на работу органов государственного управления ряда негативных явлений (обострение борьбы за власть на всех уровнях, криминализация экономики, сепаратистские тенденции в государстве) достигло таких масштабов, что некоторые авторы уже склонны относить деятельность государственных служащих к классу работы в особых экстремальных условиях. [22]

При этом уровень оплаты труда государственных служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а возможности на получение дополнительного заработка, то есть на занятие внеслужебной оплачиваемой деятельностью, прежде всего предпринимательской, госслужащий не имеет. Дополнительные же социальные не в полной мере компенсируют сложность деятельности.

Данные практических исследований говорят о том, что большое число государственных служащих связывает свой выбор профессии со стремлением реализовать себя в управленческой сфере (37%) и занять достойное место в обществе (24%).

В государственных органах власти для многих служащих приоритетное значение имеют такие ценности, как уважение людей (92,4%), творческий характер труда и самореализация способностей (87,3%), репутация (64,4%). [23, с. 158, 207]

Принято различать четыре вида служебной ориентации государственных служащих: на характер работы, на условия работы, на вознаграждение, на карьеру.

На практике эти типы ориентации сочетаются в различных пропорциях. Для достижения максимальной эффективности отдачи труда необходимо использовать конкретную ориентацию. [7]

По данным экспертного опроса, проведенного В.А. Пызиным, профессиональная деятельность у большинства госслужащих связана преимущественно со стремлением занять достойное место в обществе (48 % утверждений), перспективой профессионального роста (37%), желанием иметь стабильный заработок (35%), стремлением реализовать себя в управленческой деятельности (30%). Указанные мотивы коррелируются со средним и высшим уровнем потребностей человека. [16]

Однако, по результатам социологического опроса самих госслужащих, проведенного в рамках другого исследования, реальная картина о характере мотивации профессиональной деятельности существенно отличается от вышеуказанной. Явно доминирующим мотивом в этом отношении является гарантия постоянной работы и стабильность положения (так считают 43,2 % опрошенных государственных служащих), на втором месте - стремление реализовать себя в профессиональной деятельности (27,3 %), на третьем – желание обеспечить устойчивую перспективу для дальнейшего роста (13%). [13, с. 38-40]

Как свидетельствуют результаты исследований, госслужащие стремятся к личностно-профессиональному развитию и достижению профессионализма в том случае, когда у них сильные, но адекватные мотивы профессиональных достижений и профессиональной самореализации.

По мнению одного из основателей гуманистической психологии К. Роджерса [12, с. 43], поведение и деятельность человека всегда регулируется неким объединяющим мотивом — потребностью актуализации, т.е. «своейственной человеку тенденции развивать все свои способности, чтобы сохранять и развивать личность».

А.С. Огневым [13] показано, что существует тесная связь между результативностью деятельности и мотивами достижения:

— формирование крупномасштабных целей (они конкретизируются особенностями общности, в которой действует субъект, профессиональной средой и ее нормами достижения); возвышение и ужесточение личностных стандартов и эталонов (в том числе оценка субъективной вероятности успеха, субъективной трудности задач и пр.);

— привлекательность самооценки (эмоциональная притягательность успеха, негативное отношение к неудачам); индивидуальные предпочтения типа атрибуции (приписывание ответственности за успех или неудачу себе);

— адекватность мотивации достижения личностным возможностям.

Необходимо заметить, что у прогрессивно развивающейся личности госслужащего данные цели, эталоны и стандарты постоянно совершенствуются. [5, с.93]

Эмпирические исследования мотивационно-смысловой сферы у госслужащих позволили выявить несколько характерных для них топов деятельности: направленную на личное самоутверждение и самосовершенствование; имеющую общественно-политическую направленность; нацеленную на профессиональную самореализацию; направленную на самореализацию в профессиональных взаимодействиях. [18, с. 126-138]

Отмеченные характеристики мотивационно-смысловой сферы, их ориентации на определенные виды деятельности и поступки позволили выделить несколько профессиональных типов госслужащих: адаптивный, карьерный, профессиональный и социально-политический.

Особенности мотивации и ценностных ориентаций госслужащих во многом зависят от их профессиональной самооценки. Самооценка является также важным регулятором поведения госслужащего, проявляющегося в оценке самого себя, своих возможностей и качеств, места среди других чиновников.

От самооценки зависят взаимоотношения с окружающими, критичность и требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Самооценка, таким образом, влияет на эффективность профессиональной деятельности, выбор траектории личностно-профессионального развития, успешность профессиональной карьеры. [5]

Установлена связь между определенными возрастными периодами госслужащих и уровнем их притязаний и активизации мотивации достижений: наивысший уровень притязаний характерен для возрастного периода 30–35 лет, у госслужащих старше 50 лет самооценка самая высокая при низкой мотивации достижения. При этом направленность мотивации достижений госслужащих имеет двойственный характер: на себя как субъекта профессиональной карьеры (повысить свою квалификацию, статус, реализовать свой профессиональный потенциал и пр.) и на саму деятельность (повысить эффективность, научиться решать новые профессиональные задачи, сформировать новые профессиональные умения и навыки).

Динамика ценностных ориентаций, связанных с возрастом госслужащих: ценность такого качества, как профессионализм, является значимым для всех возрастных групп госслужащих. Но для молодых специалистов (возраст до 30 лет) он является наиболее важным (77%). Также они в большей степени ориентированы на такие профессиональные качества, как дисциплинированность (28%) и ответственность (27%). Для госслужащих среднего возраста (от 30 до 50 лет) особенно важным качеством является честность (44%), по сравнению с молодежью и людьми предпенсионного возраста, по мнению которых данное профессиональное качество не столь важно для профессиональной карьеры (23% и 23% соответственно). [10]

Семья может быть как источником, так и «глушителем» энергии на службе. Если для семьи государственная служба является традицией рода, основным источником удовлетворения материальных и социальных потребностей, она поддерживает карьеру служащего, гордится его достижениями, примиряется с его «жизнью на службе», создает дома обстановку, благоприятную для работы над собой и отдыха. Если же интересы семьи находятся далеко за пределами службы, или в семье служащего считают неудачником, не имеющим настоящего дела, успеха в служебной деятельности ожидать не приходится. Нередко в таких условиях служащий с целью самоутверждения пытается достичь высокого (выгодного) положения на службе любыми путями, что ведет к карьерным девиациям (коррупция, протекционизм и т.д.). Увязка задач личностного и профессионального развития принципиально важна. [11, с. 98-100]

Диапазон средств развития личности достаточно широк: от подражания, создания оптимальных условий для развития способностей [12, с. 56], совокупности целенаправленных психолого-педагогических воздействий, развивающего обучения [3, с. 32-41], до разрушения психических состояний, развития системы саморегуляции до обобщенных моделей. Например, R.PW (Relapse Prevention Model) позволяет руководителю в условиях конкретных ситуаций оценить собственные ошибки и избежать повторения их в будущем.

Анализ мотивов профессиональной деятельности госслужащих с учетом существующих подходов позволил выделить следующие уровни мотивации:

Начальный (внешний) уровень мотивации связан с тем, что потребность в профессиональной карьере госслужащего побуждается внешними социальными факторами (эталоны) или такими личностными мотивами, как должностные обязанности.

Основной (внутренний) уровень мотивации достигается тогда, когда потребность госслужащего находит себя в предмете, которым является сама профессиональная деятельность и профессиональная карьера как ее результат.

Высший (внутренний) уровень мотивации отражает потребность государственного служащего в самореализации в профессиональной карьере за счет вовлечения своего творческого (карьерного) потенциала. Ее основой выступают высокие притязания на степень самореализации, уровень профессионального карьерного достижения и достижения, которые принимаются госслужащим как высший и главный приоритет.

Движущей силой личностно-профессионального развития госслужащего служат противоречия и их преодоление. В профессиональной деятельности госслужащего основным является противоречие между способностями, одаренностью личности, мотивацией достижений и его требованиями. Возникающие в работе государственного служащего противоречия между целями, задачами и средствами их достижениями, между тенденциями изменчивости и стремлением к стабильности разрешаются посредством овладения госслужащим алгоритмами продуктивной деятельности и решения профессиональных задач, построения индивидуальных программ профессионального роста. [4, с. 47]

Проблема мотивации рассматривается исходя необходимости избегания развития у чиновников «эмоционального выгорания» - трехмерного синдрома, характеризующегося истощением, деперсонализацией и понижением профессиональной самооценки.

Как показали исследования, подавляющее большинство государственных служащих работает сверхурочно (до 90%). При этом основная часть опрошенных (60%) выполняет эти работы постоянно. Это говорит о том, что неправильно оцененный труд нередко служит причиной выхода полноценного служащего из строя за пределы государственной службы.

И здесь мы встречаем еще одно противоречие государственной службы: наличие эффективных мотивационных механизмов не предопределяет их эффективного использования руководителями госструктур, которые сами являются объектами тех же мотивационных механизмов, которыми они благополучно не пользуются, ибо не имеют должной мотивации для этого. Круг замыкается. Выход – вынести орган, отслеживающий эффективность использования имеющихся мотивационных механизмов за пределы оргструктур, сделать его внештатным контролирующим органом (по образцу прокурорского надзора), и тем самым замкнуть другой круг, в котором государственные служащие должны мотивировать и стимулировать государственных же служащих. [20, с. 38-48]

Как поступают сегодня многие развитые страны, чиновников растят почти «с пеленок», учат их мыслить государственными, и даже мировыми категориями, без чего на современном уровне интеграционных процессов просто невозможно выжить: события, которые еще десять-пятнадцать лет назад казались незначительными и локальными, сейчас отражаются в самых разных регионах планеты. Одна из причин такой скорости и масштабности распространения событий и их последствий – всеобщая информатизация, компьютеризация и развитие всемирной сети Интернет.

Современному чиновнику для полноценного функционирования с полной самоотдачей нужна особая среда, охватывающая все его потребности и отражающая все его склонности.

Необходима постоянно действующая система повышения квалификации государственных служащих, доносящая в полном объеме последние веяния профессиональных особенностей деятельности ГС (в том числе компьютерно-информационные и человеческие технологии). [6]

Не стоит забывать и о личности государственного служащего. Высокоразвитое самосознание управленца переносит его деятельность на новый уровень понимания окружающего мира, позволяет ему заглядывать далеко вперед, предвидеть надвигающуюся опасность, а в случае ее неминуемости – мобилизовать силы общества оптимальным образом.

С этой же целью вводятся стандарты профессиональной компетенции высших чиновников в области менеджмента, от которых сейчас требуются не только знания, но и новые качества государственных лидеров. Речь идет об их способности определять стратегические задачи и приоритеты; понимать политический контекст и институциональные факторы, присущие любой ситуации; учитывать позиции и интересы различных групп и изменять баланс сил в нужную сторону; оценивать этические аспекты и социальные последствия решений; обеспечивать соблюдение демократических норм и ценностей; управлять политическими и организационными изменениями с учетом культурных, национальных, институциональных факторов.

Профессионализм госаппарата обеспечивается рациональным использованием кадрового потенциала и развитием института государственной службы. В современных условиях осуществляется переход от унифицированной к дифференцированной системе госслужбы, ведется работа по кодификации деятельности чиновников и более четкому определению их обязанностей и прав. [9, с. 18]

#### Список используемых источников:

1. Абульханова-Славская, К.А. Типология активности личности / К.А. Абульханова-Славская // Психологический журнал. – 1985 - № 5
2. Божович, Л.И. Проблема развития мотивационной сферы ребенка / Л.И. Божович // Изучение мотивации детей и подростков. – М.: Педагогика, 1972
3. Давыдов, В.В., Лазарев, В.С., Неверкович, С.Д. К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей / В.В. Давыдов, В.С. Лазарев, С.Д. Неверкович // Психологический журнал. — 1989. — № 1. — С. 32—41
4. Дьячков, В.М. Оптимизация личностно-профессионального развития госслужащих регионального управления: Автореф дисс.канд. психол. наук, 1999
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2003;
6. Клуниченко, Н.М. Некоторые социальные и социально-психологические факторы труда и руководства./ Н.М. Клуниченко. – Барнаул, 1988. С.162
7. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. / Н. Комарова // Человек и труд. 1997. №10
8. Леонтьев, А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. / А.Н. Леонтьев. – М., 1971
9. Лобанов, В. Реформирование государственного аппарата: мировая практика и российские проблемы / В. Лобанов // Проблемы теории и практики управления. 1999. №1. С.18.
10. Лотова, И.П. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход / И.П. Лотова // Человек и труд №10, 2003
11. Маркова, А.К. Психология профессионализма. / А.К. Маркова. – М. – МГА «Знание»
12. Мельников, В. М., Непопалов, В.Н., Солнцева, Л.С. Психология личности, детерминанты ее формирования и развития: Учебное пособие. / В.М. Мельников, В.Н. Непопалов, Л.С. Солнцев. — М.: Изд-во МГУ, 1982.

13. Огнев, А.С. Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих. / А.С. Огнев. — Воронеж: Изд-во ВГУ, 1998; Огнев А.С, Гончаров Ю.Н. Психодиагностика и акмеография. — Воронеж, 1997.
14. Охотский, Е.В. Служебная карьера. / Е.В. Охотский. — М. Экономика, 1998
15. Панькова, А.Г. Проблема построения модели государственного, муниципального служащего / А.Г. Панькова // Чиновник №1, 1999
16. Пызин, В.А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления. / В.А. Пызин. — М. Кадры, 1996
17. Фейдимен, Дж., Фрейгер, Р. Абрахам Маслоу и психология самоактуализации. / Дж. Фейдимен, Р. Фрейгер. — М., 1995. С.117
18. Филиппов, А. Проблемы мотивации в управлении XXI века / А. Филиппов // Наука управления на пороге XXI века. Материалы Международной научной конференции. Государственная академия управления им. С.Орджоникидзе. 1997.
19. Хьел, Л., Зиглер, Д. Теории личности. / Л. Хьел, Д. Зиглер. — СПб.: Питер, 1997. — С. 43
20. Информационно-аналитические материалы кафедры государственной службы и кадровой политики Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. Социологические исследования в системе государственной службы (1992-2002): — М.; Орел: Образование и общество, 2002
21. Информационно-аналитические материалы кафедры государственной службы и кадровой политики Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. Государственная служба Российской Федерации: первые шаги и перспективы. — М.: РАГС, 1997
22. Информационно-аналитические материалы кафедры государственной службы и кадровой политики Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации // Курс лекций. М.: Изд-во РАГС.1997. С.158, 207
23. "Кадровик. Трудовое право для кадровика", 2009, N 3 Повышение мотивации труда государственных служащих
24. "Кадровик. Трудовое право для кадровика", 2009, N 3 Повышение мотивации труда государственных служащих