

УДК 331.101.3

**ОСОБЕННОСТИ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО МОТИВАЦИОННОГО
УПРАВЛЕНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Костенко Ольга Максимилиановна

магистрант

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Научный руководитель: **Дроздова Юлия Алексеевна**

канд. социол. наук, доцент

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация: Статья посвящена вопросам нематериального мотивационного управления в отношении государственных гражданских служащих Российской Федерации. Нематериальное мотивационное управление способно оказывать значительное влияние на результативность и эффективность деятельности государственных гражданских служащих. В этой связи, в статье подробным образом рассмотрено влияние на служебное поведение таких мотивов как: 1) обеспечение комфортных организационно-технических и психофизиологических условий; 2) признание результатов профессионально-служебной деятельности; 3) предоставление возможности для самореализации государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: Управление персоналом, трудовая мотивация, мотивы, мотивационное управление, нематериальное мотивационное управление, государственная гражданская служба.

**FEATURES OF NON-MATERIAL MOTIVATIONAL MANAGEMENT
IN THE STATE CIVIL SERVICE OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Kostenko Olga Maximilianovna

Drozdova Yulia Alekseevna

Abstract: The article is devoted to the issues of non-material motivational management in relation to state civil servants of the Russian Federation. Intangible

motivational management can have a significant impact on the effectiveness and efficiency of public civil servants. In this regard, the article examines in detail the impact on official behavior of such motives as: 1) providing comfortable organizational, technical and psychophysiological conditions; 2) recognition of the results of professional and service activities; 3) providing opportunities for self-realization of state civil servants.

Key words: Personnel management, labor motivation, motives, motivational management, intangible motivational management, state civil service.

Результативность деятельности государственных гражданских служащих и органов государственного управления в целом напрямую зависит от результатов интеллектуального труда последних. В виду этого обстоятельства для создания и сохранности высококвалифицированного и высокопрофессионального состава гражданских служащих необходимо использование не только традиционных, но и современных инструментов, способных оказывать мотивирующее воздействие на повышение результативности служебной деятельности служащих. В настоящее время очень широко используются механизмы мотивации гражданских служащих, традиционно применяемых в соответствии с российским законодательством. Однако, не смотря на специфику профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих нельзя упускать из виду и инструменты нематериальной мотивации. Конечно, необходимо учитывать тот факт, что на нематериальную мотивацию служащих оказывают влияние многочисленные условия и факторы, и прежде всего те, которые обусловлены спецификой прохождения государственной гражданской службы. Основанием для применения инструментов нематериальной мотивации выступает федеральное законодательство Российской Федерации. Следует отметить, что речь при этом идёт не столько о самой мотивации, сколько о мотивационном управлении. «Содержание мотивационного управления персоналом составляют два взаимосвязанных процесса: мотивирование и стимулирование. Мотивирование представляет собой актуализацию потребностей и мобилизацию способностей человека к самореализации, самоутверждению и достижению лично значимых результатов трудовой деятельности» [3, с. 40].

«В отличие от мотивирования стимулирование представляет собой внешнее воздействие на трудовое поведение персонала и включает различные методы поощрения и наказания в зависимости от оценки трудового поведения персонала и целей организации» [3, с. 40]. Исходя из этого, нематериальное мотивационное управление должно воздействовать на мотивы государственных гражданских служащих, которые способствуют достижению целей, а также реализации основополагающих задач и функций органа государственного управления.

И здесь нельзя не согласиться с замечанием И.Ю. Ленской и И.А. Зиминой: «Самым важным аспектом, который необходимо учитывать при построении системы мотивации – это комплексность, которая предполагает наряду с использованием материальных (экономических) способов, также включение механизмов социальных стимулов, позволяющих персоналу получить признание своих достижений в рамках коллектива, возможность стать примером для коллег, давать возможности к развитию и самореализации отдельных личностей. Необходимо своевременно проводить анализ потребностей сотрудников, позволяющий выбрать эффективные меры воздействия в зависимости от их желаний и целей, также соотнесение их с целями и возможностями предприятия» [4, с. 43]

По итогам множества исследований мотивации государственных гражданских служащих утверждается, что основными мотивами, оказывающими значительное воздействие на служебное поведение, являются:

- обеспечение комфортных организационно-технических и психофизиологических условий;
- признание результатов профессионально-служебной деятельности;
- предоставление возможности для самореализации.

Обеспеченность комфортными организационно-техническими и психофизиологическими условиями гарантируется федеральным законодательством. В частности, п.1 ст. 14 Федерального закона № 79-ФЗ гражданский служащий имеет право на обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей. Надлежащие организационно-технические условия оказывают влияние на работоспособность гражданского служащего и, как следствие, являются одним из факторов повышения эффективности и результативности его профессиональной деятельности [1]. И в первую очередь

это касается индивидуального рабочего места служащего. Вследствие этого руководству госоргана следует особое внимание уделять данному вопросу во взаимодействии с административно-хозяйственным отделом и кадровой службой.

Это взаимодействие должно обеспечивать решение таких вопросов, как:

- поддержания в рабочем состоянии служебных помещений, оборудования, оргтехники, мебели и др.;
- обеспечение гражданских служащих всеми необходимыми канцелярскими принадлежностями;
- организации мест для приема пищи и отдыха во время предоставляемых перерывов в служебной деятельности;
- соблюдения норм федерального законодательства в области специальной оценки условий труда [2] для создания и поддержания комфортных условий труда (освещенности, вентилирования, отопления).

Важным является обсуждение кадровой службой государственного органа и профсоюзной организацией (в случае ее наличия в государственном органе) с коллективом замечаний и предложений по оформлению интерьера государственного органа в целом в соответствии с требованиями гигиены, санитарии, эстетики [1].

Достижение удовлетворенности мотивов гражданского служащего в комфортных условиях прохождения гражданской службы требует создания и поддержания в коллективе комфортных психофизиологических условий, иначе говоря, создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. При этом важно понимать, что находясь в условиях благоприятного социально-психологического климата, госслужащие будут в большей степени ориентированы в своей деятельности на профессиональную самореализацию.

Поддержание благоприятного социально- и морально-психологического климата возможно через формирование общепринятых норм служебного поведения, общих ценностных ориентиров, неформальных отношений и в целом сильной организационной культуры в кадровом составе государственного органа. Всё это не представляется возможным без участия линейных руководителей государственного органа. В то же время при построении неформального взаимодействия между руководителями и подчиненными это не предполагает фамильярности и панибратства с кадровым

составом. Очень важно поддерживать уважение и авторитет к руководству со стороны рядовых гражданских служащих. Более того руководитель должен быть примером для своих подчиненных.

Одним из необходимых показателей поддержания в государственном органе психофизиологических условий является реализация положений части 1 статьи 14 и части 1 статьи 52 Федерального закона № 79-ФЗ. Данными положениями Федерального закона № 79-ФЗ установлено, что для повышения мотивации эффективного исполнения гражданскими служащими должностных обязанностей, укрепления стабильности профессионального состава кадров гражданской службы гражданским служащим гарантируется право на отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков [1]. Не соблюдение режима труда и отдыха госслужащих, а также наличие неблагоприятного морально-психологического климата в кадровом составе рано или поздно приведёт к проблемам профессионального выгорания, снижению работоспособности, что в свою очередь негативно повлияет на результативность функционирования органа государственного управления. Чтобы избежать этого негативного эффекта, очень важно проводить мероприятия по тайм-менеджменту, которые позволят обеспечить планирование и рациональное использование рабочего времени.

Теперь обратимся к признанию результатов профессиональной деятельности, которое вне меньшей степени, чем что-либо другое способно влиять как на условия прохождения гражданской службы и самореализации, так и на возможности карьерного роста и личностного развития. Выражение похвалы и благодарности за достижения в профессионально-служебной деятельности положительным образом сказывается на социально-психологическом климате в коллективе, и способно оказывать влияние на дальнейшее упорство служащих в достижении поставленных перед ними целей и задач.

Публичное признание заслуг госслужащих оказывает стимулирующее воздействие на их инициативность. Возможность принимать участие в мероприятиях по совершенствованию функционирования госоргана посредством предложения новаторских замыслов и идей позитивным образом

будет отражаться на работоспособности госслужащих. Задача же руководителя состоит в том, чтобы донести до подчиненных, что их инициативные предложения очень важны для повышения результативности деятельности органа государственного управления. При этом очень важно наиболее инициативных и результативных, а также достойных и перспективных специалистов вознаграждать поощрениями. В соответствии с положениями статьи 55 Федерального закона № 79-ФЗ по решению руководителя государственного органа к гражданским служащим могут быть применены такие виды поощрения и награждения, как объявление благодарности, награждение почетной грамотой государственного органа, вручение ценного подарка, иные виды поощрения и награждения государственного органа.

Виды награждений и поощрений за достижения в служебной деятельности могут быть следующими, например:

- за достижения в конкретной профессиональной области – отличительные значки «Почетный работник кадровой службы», «Почетный наставник адаптации молодых специалистов», «Лучший инспектор труда»;
- за стаж служебной деятельности (10, 20, 30 лет);
- награждения, приуроченные к памятным датам – памятная медаль «30 лет со дня образования государственной гражданской службы РФ» или значки;
- поздравления юбиляров – почётные и юбилейные грамоты;
- за разработку и реализацию инновационных проектов модернизации государственной службы.

Использование широкой палитры вознаграждений обеспечит воздействие на мотивационные структуры государственных служащих, а также будет способствовать осознанию служащими своей значимости, престижности, а возможно даже и элитарности.

Карьерное продвижение также является значимым мотивом служебной деятельности для наиболее амбициозных и честолюбивых госслужащих. Карьерный рост является подтверждением высокой оценки профессионально-служебной деятельности для государственных служащих. С этой целью очень важно регулярное проведение всесторонней оценки профессионально-служебной деятельности, что позволит определить обозримое будущее карьерного продвижения каждого конкретного госслужащего. Следует отметить, что карьерные притязания гражданских служащих требуют

постоянного и непрерывного развития профессиональных компетенций и повышение квалификации. С этой целью необходимо создание условий для активного участия гражданских служащих в научно-практических конференциях, семинарах, круглых столах, тренингах, квалификационных стажировках, мастер-классах и других мероприятиях, способствующих повышению уровня квалификации и профессионального развития. Например, участие в научно-практических мероприятиях, проводимых на базе РАНХиГС, обучение по государственным программам «Инновационное развитие экономики», «Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры» и другим, а также обучение по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Не стоит недооценивать и эффективность метода самообразования тем более в современных условиях пандемии COVID-19, которая уже показала необходимость и действенность дистанционных технологий образования. Для создания условий эффективного самообразования со стороны руководства госоргана потребуются создание учебно-методической базы по специализированным вопросам в сфере деятельности конкретного органа государственного управления или доступ к обучающим материалам посредством цифровых технологий и информационных систем.

Взросшие требования к квалификационно-профессиональному уровню гражданских служащих и оценки их служебной деятельности по причине повышения сложности профессиональных задач и ответственности за их реализацию способствует расширению возможностей для самореализации служащих. При этом данное обстоятельство должно восприниматься служащими не как дополнительная изнурительная нагрузка, а как открывающиеся перспективы личностного и профессионального развития. Для этого руководство государственного органа должно обеспечить соответствующие условия и организовать реализацию мероприятий, позволяющих расширить диапазон возможностей для самореализации госслужащих. Подобного рода условиями и мероприятиями могут быть:

- включение гражданских служащих в состав экспертных советов;
- направление гражданских служащих для участия в представительских, торжественных и официальных мероприятиях;

- направление гражданских служащих в служебные командировки для выступления, обсуждения позиции государственного органа;
- создание условий для участия госслужащих в конкурсе на включение в кадровый резерв и резерв управленческих кадров;
- предоставление возможности участия гражданских служащих в различных мероприятиях, встречах, переговорах, общественно значимых проектах;
- вовлечение служащих в обсуждение и поиск решений основополагающих задач и целей, приоритетных для выполнения органом государственного управления;
- предоставление возможности обеспечивать организацию деятельности сотрудников и нести ответственность за действия коллектива в ходе выполнения коллективных задач [1, с. 15].

Следует подчеркнуть, что в рамках мотивационного управления важно уделять особое внимание и реализации мероприятий по адаптации в отношении молодых специалистов кадрового состава гражданских служащих. Среди таких мероприятий наиболее эффективными будут:

- обеспечение условий для возможности участия молодых специалистов в конкурсе на включение в кадровый резерв;
- организация института «наставничества» для молодых гражданских служащих, с целью передачи им накопленного опыта работы от состоявшихся уже профессионалов;
- включение гражданских служащих в состав молодежных советов, комиссий и рабочих групп для обеспечения условий обучения и профессионального развития и самореализации;
- организация для молодых специалистов обучения и прохождения стажировок по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- обеспечить участие молодых служащих в тренингах по вопросам профессионального выгорания и психологического благополучия, а также мастер-классах по командообразованию.

Все вышеперечисленные мероприятия нематериальной мотивации государственных гражданских служащих в рамках мотивационного управления позволят повысить общий уровень удовлетворенности от профессионально-

служебной деятельности служащих; обеспечить стабильность высококвалифицированного и высокопрофессионального кадрового состава гражданских служащих; обеспечить привлекательность HR-бренда органа государственного управления как работодателя; обеспечить осознание гражданскими служащими связь между их личными мотивами и оценкой эффективности и результативности их служебной деятельности; в целом обеспечить более результативное функционирование органа государственного управления.

Список литературы

1. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации : Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих. [Электронный ресурс] – URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16> (дата обращения 14.11.2021)
2. Российская Федерация. Законы. О специальной оценке условий труда [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. №426-ФЗ / Российская Федерация. Законы. – Доступ из СПС Гарант (17.11.2021).
3. Субочев Н.С., Алексеева Е.Ю. Социокультурные аспекты мотивационного управления персоналом // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС, Серия: политология и социология. – №1. – 2019. – С. 39-44
4. Ленская И.Ю., Зимина И.А. Лояльность и мотивация персонала современной организации: взаимосвязь и взаимозависимость // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. – Серия: «Политология и социология». – 2019. – № 2. – С. 41-45.