

## ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Михайлова А.В.

*ФАГОУ ВПО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова», Якутск, Россия (677027, Якутск, пр. Ленина, 1, 507 каб.), e-mail: mikanya23@mail.ru*

Статья посвящена вопросам трудовой мотивации. В настоящее время в Российской Федерации и в Республике Саха (Якутия) одним из приоритетных направлений государственного строительства является административная реформа, которая предполагает реформирование системы государственной службы в целях повышения ее эффективности, обеспечения открытости, создания к ней доверия и улучшения оказываемых государственными органами власти услуг. Государственную службу, бюджетные организации необходимо ориентировать на удовлетворение интересов общества и отдельных граждан для обеспечения социально-экономического развития страны. Автором статьи проведено исследование в ГБУ «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйственному снабжению Министерства сельского хозяйства и продовольственной политики Республики Саха (Якутия)». Исследование позволило выявить особенности мотивации персонала государственных организаций: ориентация на избегание неудач, неудовлетворенность взаимосвязи между вознаграждением и вкладом в трудовой процесс, преобладание бюрократической организационной культуры, а также наличие факторов демотиваторов. На основе этих особенностей разработаны практические рекомендации для управления трудовой мотивацией.

Ключевые слова: трудовая мотивация, управление персоналом, организационная культура, эффективность и производительность труда.

## FEATURES OF MOTIVATION OF THE PERSONNEL STATE ORGANIZATION

Mikhaylova A.V.

*FAGOU VPO "Northeast federal university of M. K. Ammosov", Yakutsk, Russia (677027, Yakutsk, Lenin Ave. 1, 507 incorporated banks.), e-mail:mikanya23@mail.ru*

Article is devoted to questions of labor motivation. Now in the Russian Federation and in the Republic of Sakha (Yakutia) one of the priority directions of the state construction is administrative reform which assumes reforming of system of public service for increase of its efficiency, ensuring openness, creation to it of trust and improvement of the services rendered by government bodies of the power. Public service, budgetary organizations need to be focused on satisfaction of interests of society and certain citizens for ensuring social and economic development of the country. The author of article conducted research in State Budgetary Institution Management on Land Reclamation and a Selskokhozvododobzheniye of the Ministry of Agriculture and Food Policy of the Republic of Sakha (Yakutia). Research allowed to reveal features of motivation of the personnel of the state organizations: orientation to avoiding of failures, interrelation dissatisfaction between remuneration and a contribution to labor process, prevalence of bureaucratic organizational culture, and also existence of factors of demotivators. On the basis of these features practical recommendations for management of labor motivation are developed.

Keywords: labor motivation, human resource management, organizational culture, efficiency and labor productivity.

**Актуальность исследования.** Для решения социально-экономических проблем страны, региона, муниципального образования необходимо поднять производительность труда, улучшить его качество, повысить трудовую и исполнительскую дисциплину.

Проблема мотивации и стимулирования труда (Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л.) относится к числу тех, "которым уделяется достаточное внимание в отечественных и зарубежных исследованиях" [1, С. 56]. Начиная с основателя теории управления Ф. Тейлора, проблемы мотивации труда разрабатывали все ведущие теоретики и практики менеджмента – П. Друкер, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Г. Минцберг, М. Портер, А. Файоль, Г. Форд, Л. Яккока,

С. Янг. Внимание мотивации труда уделено в трудах классиков экономической теории: К. Маркса, Д. Рикардо, А. Смита. Эти вопросы рассматривались ими в рамках исследования проблем распределения доходов и регулирования отношений между трудом и капиталом. Вопросам трудовой мотивации много внимания уделяли классики социологии, исследующие проблемы личности, её ценностных ориентаций и социальных установок – М. Вебер, Т. Парсонс, П. Сорокин. Было проведено много комплексных исследований, опубликован ряд монографий и научных сборников. Среди них следует выделить труды Л.А. Абалкина, Б.М. Генкина, Н.А. Волгина, В.А. Дятлова, А.В. Жукова, П.В. Журавлёва, А.Я. Кибанова, В.С. Магуна, А.В. Райченко, В.А. Спивака, Р.М. Султановой, В.В. Травина, Э.А. Уткина, Р.А. Яковлева и ряда других.

**Целью** статьи является анализ мотивации на примере государственного предприятия – ГБУ «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйводоснабжению МСХ и ПП РС(Я)». **Объектом** исследования являются сотрудники ГБУ «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйводоснабжению МСХ и ПП РС(Я)». **Предметом** — организация системы мотивации сотрудников ГБУ «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйводоснабжению МСХ и ПП РС(Я)». При анализе мотивации персонала ГУ «Упрмелиоводхоз» МСХ РС(Я) использовались следующие методы: анкетирование специалистов, наблюдение за трудовым поведением сотрудников, анализ кадровой документации, аудит трудовых показателей, функционально-стоимостной анализ (ФСА).

В настоящее время в Российской Федерации и в Республике Саха (Якутия) одним из приоритетных направлений государственного строительства является административная реформа, которая предполагает реформирование системы государственной службы в целях повышения ее эффективности, обеспечения открытости, создания к ней доверия и улучшения оказываемых государственными органами власти услуг. Государственную службу, бюджетные организации необходимо ориентировать на удовлетворение интересов общества и отдельных граждан для обеспечения социально-экономического развития страны.

Изменения институциональной среды (представляющей собой систему институтов, регулирующих социально-экономические процессы и социально-трудовые отношения, возникающие в этих процессах) (труды А.Н.Ананьева, Л.А.Василенко, Н.А. Волгина, А.Л. Гапоненко, В.Е. Гимпельсона, Т.С.Емельяновой Ю.В.Омельяненко, В.Л.Романова, Г.Э. Слезингера, А.И.Турчинова, А.В.Шарова, Р.А.Яковлева и др.) ставят перед государственными органами, бюджетными предприятиями и государственными организациями и их служащими новые цели и задачи. От эффективности деятельности госслужащих, сотрудников бюджетных социальных сфер, уровня их компетенции,

профессиональных знаний, высокой мотивации зависит качество принятия управленческих решений и их реализации.

Главная задача управления кадрами государственной службы и государственных предприятий (труды В.П.Иванова, А.И.Казанника, Ю.П. Кокина, В.Б.Лаптева, В.И.Лукьяненко, Б.В.Лытова и др.) – ориентация работников на достижение целей организации, получение от них максимальной отдачи. Причины, по которым человек отдает работе максимум усилий, очень разнообразны. Мотивация (А.Я. Кибанов, А.И. Щербакова, Л.П. Храпылина и др.) определяет побудительный выбор государственными служащими и сотрудниками государственных (бюджетных) предприятий и организаций различных типов поведения и становится одним из важнейших элементов управления. Если учитывать, что побуждает человека к действиям, к чему он стремится, можно построить управление трудовой деятельностью сотрудника государственной организации и предприятий таким образом, что он будет выполнять свои обязанности результативно, лучшим образом.

В последнее время усложнилось содержание управленческого труда (это мы находим в трудах А.Н. Аверина, А.М. Бабича, В.Н. Бобкова, Л.В. Вагиной, Н.А. Волгина, А.Б. Докторовича, В.И. Жильцова, Г.В. Жукевич, М.И. Лепихова, В.Д. Ройка, Г.Я. Ракитской, Т.С. Сулимовой, Л.П.Храпылиной и других): высокоинтеллектуальным работником управляют все более сложные мотивы. Организация труда таких сотрудников невозможна только с помощью нормирования труда, должностных инструкций и контроля. Нужны иные, более современные подходы к управлению кадрами, новые формы мотивации, приводящие к высоким результатам. За период проведения современных российских реформ и сопровождавших их кризисных явлений в экономике и социуме изменилось отношение многих людей к труду. Труд потерял свою смыслообразующую функцию, произошло его отчуждение от благополучия работника, поскольку его значение в формировании дохода человека занижено, а моральные поощрения за добросовестный труд практически перестали играть важную роль. Наблюдается отток квалифицированных кадров в негосударственный сектор экономики.

Как отмечают Иванова А.В., Михайлова А.В., «проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации» [2, С.120].

В процессе реорганизации государственных органов и государственных предприятий неоднократно осуществляются попытки решить эту проблему путем трансформации процедур отбора, найма, обучения персонала. Однако существенных перемен не происходит.

В своей работе Никифорова С.В., Михайлова А.В. отмечают, что «все это обусловило необходимость поиска новых подходов к совершенствованию системы мотивации труда госслужащих» [6, С. 265]. Очевидно, что меры, предпринимаемые законодателем, направлены на повышение мотивации госслужащих и работников государственных предприятий, напрямую связанную с повышением результативности их труда.

Государственное учреждение «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйственному водоснабжению» Министерства сельского хозяйства и продовольственной политики Республики Саха (Якутия) (далее – Учреждение) осуществляет свою деятельность в целях повышения продуктивности и устойчивости земледелия, обеспечения гарантированного производства сельскохозяйственной продукции на основе сохранения и повышения плодородия земель, а также создания необходимых условий для вовлечения в сельскохозяйственный оборот неиспользуемых и малопродуктивных земель и формирования рациональной структуры земельных угодий.

Объекты Учреждения находятся по всей территории Республики Саха (Якутия), поэтому мелиоративные работы ведутся в зависимости от плана работ на год. Среднесписочная численность по ГБУ Упрмелиоводхоз МСХиПП РС(Я) за 2014 год составила 343 человек. По сравнению с 2013 годом численность возросла на 27 чел. Факторами роста численности являются: создание ГДУ – по факту 21 чел., создание в составе ЯГПЗ ВПО – 19 чел., переводом персонала – 16 чел., а также набором дополнительной численности на вновь вводимые объекты в соответствии с Государственной программой мелиорации населенных пунктов Республики Саха (Якутия) по ЛПУМГ – 15 чел. Списочная численность работников ГБУ «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйственному водоснабжению МСХ и ПП РС(Я)» на 1 января 2015 года составила 343 человек. По сравнению с аналогичным показателем на 1 января 2014 года уменьшилась на 36 человек (12,5 %). Анализ трудовых коэффициентов показывает, что коэффициент текучести персонала выше нормы. Коэффициент текучести кадров за 1 полугодие 2014 года составил 10,69 %. Также необходимо отметить, что основной причиной увольнений является неудовлетворительная заработная плата – 75 %, на втором месте прочие причины – 20 % и на третьем месте выезд за пределы республики – 5 %.

Как отмечают многие исследователи (В.Р. Веснин, Н. Володина, Ю.В. Одегов, А.Я. Кибанов, Т.Д. Базаров, Е.Ф. Коханов, Е.И. Кудрявцева, Ю.Плешин, В.В. Семенихин, А.В. Тебекин) профессиональная мотивация персонала – важный фактор, влияющий на деятельность организации. Работники могут активно способствовать росту эффективности организации, а могут ее тормозить, вступая в противоборство с нововведениями и

порядками. Только заинтересованный в своей работе и удовлетворенный ею человек может по-настоящему приносить пользу организации.

В ГБУ «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйственному МСХ и ПП РС(Я)» система нематериального стимулирования тесно увязана с материальным стимулированием. Социальный пакет включает гарантированные материальные выплаты в установленных размерах и в определенные сроки, а также дополнительный набор льгот и услуг для сотрудников со стороны организации. Наличие конкурентоспособного пакета создает позитивный имидж работодателя в глазах кандидатов.

В настоящее время социальный пакет ГБУ «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйственному МСХ и ПП РС(Я)» включает: – оплата больничных листов; – выплата при увольнении; – компенсации при несчастных случаях; – льготы (отпуск по уходу за детьми, оплата обучения, на медицинское обслуживание и пр.). Также в организации применяются следующие виды нематериального стимулирования: – поощрения руководства (устные и письменные благодарности); – дисциплинарные взыскания руководства (устные и письменные); – отражение заслуг сотрудника на «Доске почета». Награда носит исключительный характер. Вне зависимости от характера награды, ее могут получить только немногие сотрудники, показавшие очень высокие результаты в работе.

Так как организация не может поднять уровень заработной платы, представляется актуальной оценка эффективности действующей системы мотивации персонала для удержания персонала и снижения текучести кадров. Исходя из вышеописанного, было проведено анкетирование персонала разных категорий должностей ГБУ «Управление по мелиорации земель и сельскохозяйственному МСХ и ПП РС(Я)», куда входят специалисты, мелиораторы и водители.

Исследование в Учреждение было проведено в январе-феврале 2015 года. Выборка составила 15 человек, из них 8 мужчин и 7 женщин, средний возраст которых составляет 31 год, средний стаж работы в организации 3 года. Результаты анкетирования показали, что персонал оценивает мотивационную среду в организации в среднем на 6,15 баллов. Однако ответы респондентов очень расходятся, нет определенной тенденции (табл.1).

**Таблица 1**

Анализ анкеты «Оценка мотивационной среды в организации»

Вопрос	Средний балл по организации
1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены	5,63
2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику	5,76
3. В организации существуют вознаграждения за высокие результаты в работе	3,98

4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику	4,79
5. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника	6,2
6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы	5,89
7. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно	4,63
8. Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении (организации)	7,31
9. Вознаграждения соответствуют результатам труда	3,06
10. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений	4,2
11. Вознаграждения являются своевременными	8,96
12. Работники уверены, что ожидаемые руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников	7,12
13. Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников	6,78
14. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально технических и других ресурсов для выполнения работы	8,01
15. Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят оттого, как он работает	8,54
16. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных	7,58

По итогам исследования можно сделать следующие выводы:

- существуют проблемы, связанные с недостатком информации по системе мотивации (вопрос 4); – персонал считает, что руководство дает необъективную оценку труда работников (вопрос 7); – большинство работников считают, что вознаграждения не соответствуют результатам труда (вопрос 9); – интересно, что вознаграждения являются своевременными, хотя работники отметили, что отсутствует вознаграждение за высокие результаты и успехи в работе. Значит, сотрудники считают, что при определении размера вознаграждения результаты работы не учитываются (вопрос 11,3); – также примечательно, что нет четкой связи результатов работы сотрудника с системой вознаграждения, следовательно, сотрудники воспринимают действующую систему мотивации как несправедливую (вопросы 9,10).

В ходе исследования было выявлено, что существуют проблемы, связанные с недостатком информации по системе мотивации. Вознаграждения являются своевременными, хотя работники отметили, что отсутствует вознаграждение за высокие результаты и успехи в работе. Значит, сотрудники считают, что при определении размера вознаграждения результаты работы не учитываются, в связи с чем сотрудники воспринимают действующую систему мотивации как несправедливую.

Таким образом, большинство работников не удовлетворены уровнем заработной платы. Учитывая, что в 75 % причиной увольнений является неудовлетворительная заработная плата, а организация не может повысить ее уровень, необходимо усовершенствовать систему мотивации персонала для удержания персонала и снижения текучести кадров.

В своих исследованиях Ричи Ш., Мартин П указывают, что «одна из причин неудовлетворенности трудом является низкий уровень информационных коммуникаций» [7, С. 125]. Необходимо создать внутренний портал (сайт) работников, где будут освещаться новости компании, объявления, также тут будет открыт общий чат работников и личный для каждого отдельного работника. В общем чате будут проводиться обсуждение вопросов, стоящих перед организацией, также работники могут высказать свое мнение по решению задач и проблем компании. Однако мы считаем, что не каждый работник может высказать свободно свое мнение или недовольство, поэтому необходимо создать также анонимный форум, где будут озвучиваться предложения и замечания работников. Наиболее важные замечания и предложения будут озвучиваться на собраниях и обсуждаться. Для того чтобы сотрудники стремились к повышению эффективности своей деятельности, нужно каждый месяц или каждый квартал выбирать «лучшего сотрудника» по всем подразделениям и выбирать именно тех работников, которые набрали больше положительных оценок и меньше отрицательных. Победителей необходимо награждать почетными грамотами и размещением фотографии на «Доске почета» и на сайте учреждения.

При необходимости можно организовать коллективные соревнования, итоги которых будут размещаться на сайте для того, чтобы поддерживать «здоровую» конкуренцию в коллективе. Также на сайте следует разместить «анонимный ящик», который будет собирать предложения и мнения работников, которые данные работники не могут высказать открыто. Доступ к «ящику» должен иметь только специалист отдела кадров. Информация, находящаяся в данном «ящике», не должна разглашаться. Раз в месяц или раз в два месяца необходимо организовывать общие собрания работников, чтобы работники обсуждали между собой возникающие в процессе деятельности проблемы, совместно находили решение данных проблем. Руководители полностью донесли до работников структурных подразделений, каких целей должно достигнуть учреждение за предстоящий месяц. На собраниях необходимо разбирать ошибки, которые были допущены в прошлом месяце, и рассматривать пути решения существующих проблем.

Особенность системы мотивации в государственных организациях является доминирование бюрократической организационной культуры [3, с. 68-71], при которой организация является формализованным и структурированным местом работы. Тем, что

делают люди, руководят процедуры, формальные правила и официальная политика. Важным в работе является поддержание спокойного и плавного процесса деятельности. Преобладание элементов бюрократической организационной культуры обеспечивает использование системы управления по процессу (а не управления по результатам). Главная цель – обеспечение стабильности, предсказуемости. Становится очевидным, что для повышения эффективности деятельности работников государственных организаций (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.), повышения мотивации труда необходимо использовать комплексный подход и существенно совершенствовать оргкультуру с тем, чтобы она способствовала изменениям [4, С. 46].

Таким образом, как показало исследование, действующая система мотивации труда работников государственных организаций не является достаточно действенной и требует серьезного развития с использованием системного подхода. Сегодня мотивация работников государственных предприятий и организаций осуществляется в основном путем жестких административных методов, основное внимание уделяется контролю исполнения функций, соответствию деятельности работников установленным нормам и процедурам, что провоцирует формальное отношение к выполнению должностных обязанностей или их неисполнение. Проведенное исследование позволяет разработать предложения по совершенствованию мотивации служебной деятельности работников государственных организаций, а именно: – показатели результативности деятельности работников и служащих связать с изменением конечного состояния объекта, на который направлена их деятельность; – создать объективную и комплексную систему показателей, показывающих степень достижения ожидаемых результатов; – применять методы мотивации персонала, ориентированные на результат; – разработать систему учета нагрузки у сотрудников и систему материальных и нематериальных методов поощрения в зависимости от объемов работы и от полученных результатов. Для построения комплексной системы управления персоналом в государственных организациях целесообразно проводить оценку как потребностей и мотивации сотрудников, так и факторов, влияющих на их демотивацию.

Исследование факторов управления трудовой мотивацией в государственных организациях и предприятиях показало, что наступило время для переоценки используемых методов мотивации с целью нахождения более эффективных, требуется использовать комплексный подход и модернизацию систем управления персоналом с применением новых концепций и технологий менеджмента, психологии управления и социологии.

#### **Список литературы**

1. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. – М., 2010. – 321 с.
2. Иванова А.В., Михайлова А.В. Мотивация персонала // Материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции. – Чебоксары. 2015. – С. 120-121.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб., 2001.
4. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
5. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях: (пер. с англ.). – М.: Вершина, 2010. – 352 с.
6. Никифорова С.В., Михайлова А.В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ // Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. – Чебоксары, 2015. – С. 265-266.
7. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учебн. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 400с.

**Рецензенты:**

Попов А.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Экономической теории» Финансово-экономического института, СВФУ им. М.К. Аммосова, г. Якутск;

Корнилов Д.Д., д.э.н., профессор кафедры экономики труда и социальных отношений Финансово-экономического института, СВФУ им. М.К. Аммосова, г. Якутск.