



УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ОЦЕНИВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Зелинский С.Э.

кандидат технических наук, доцент, директор Центра переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, Кировоградская областная государственная администрация (Украина), 25006, Украина, г. Кировоград, ул. Большая Перспективная, д. 55, к. 801, s_zel@ukr.net

УДК 35.08

ББК 67.401.02

Цель. Разработка методики оценивания мотивационной компетентности государственных служащих на основе существующих тестов определения типов мотивации.

Методы. Исследование базируется на методах теории статистической обработки данных и методиках тестов определения типов мотивации.

Результаты и практическая значимость. Выявлены тенденции мотивации государственных служащих различных стран и регионов России и Украины. Обоснованы типы мотивации для государственных служащих, предложена методика оценивания мотивационной компетентности государственных служащих, которая может использоваться в службах управления кадровым составом государственной службы.

Научная новизна. Обоснован подход для определения мотивационно-ценностной сферы государственного служащего с целью более эффективного управления ним.

Ключевые слова: государственный служащий, мотивация, компетентность, тесты, оценивание.

Zelinsky S.E.

ASSESSMENT OF MOTIVATIONAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS

Aim. To develop methodology of assessing motivational competence of civil servants on the basis of the existing tests for defining motivation types.

Methods. The research is based on the methods of statistical data processing theory and test methods to determine motivation types.

Results and practical importance. Civil servants' motivation trends in different countries and the regions of Russia and Ukraine are revealed. Motivation types for civil servants are identified, methods to assess motivational competence of civil servants, which can be used by civil service personnel management offices, are provided.

Scientific novelty. The approach to identify motivational values of civil servants for better management is featured.

Key words: civil servant, motivation, competence, tests, assessment.

Известно, что эффективное управление сотрудником возможно только, если он **мотивирован**. Особенности мотивации деятельности государственных служащих связаны со спецификой их работы, а механизм мотивации в государственных органах в основном основан на административно-командных стимулах, которые четко регламентируют труд государственных служащих.

Необходимо отметить, что в период с 1950 по 2008 год число публикаций по проблеме мотивации составило более 65 000 [1]. Еще в середине 60-х годов XX века появились научные работы, в которых изучению мотивации и стимулов государственных служащих стало уделяться первостепенное значение [2-3].

В XXI веке веберовская модель государственного управления оказалась не готова к новым социальным, информационным, технологическим вызовам. Кризис доверия граждан к государственной службе, к ее «человеческой составляющей», падение престижа государственной службы и общественного статуса самих служащих привели к необходимости переоценки роли государственной службы и государственных служащих в современном мире [4-5].

Возникла «менеджеральная» модель государственного управления [6], а затем появились концепции «good governance» и «активизирующего государства», которые выдвинули новые требования к чиновникам: государственная служба должна быть открытой, клиентоориентированной, прозрачной, чувствительной к проблемам граждан, ориентированной на справедливость, результативность и действенность, подотчетной общественности.

Но, несмотря на многообразие моделей государственного управления, в различных странах большое значение уделяется мотивации государственных служащих и ее исследованиям. Например, суть исследования, проведенного в Канаде в 1986 году, заключалась в том, что были проанализированы мотивы государственных служащих и работников частного сектора [7]. В результате сравнения мотивов работающих в этих двух секторах, было выявлено, что для государственных служащих материальные стимулы играют гораздо менее значимую роль, чем для их коллег из частного сектора.

Анализ мотивов, проведенный в 1990 году в Австралии, показал, что 51 % респондентов не удовлетворены или очень недовольны тем, как относится руководство к их профессиональной деятельности. Материальным стимулам придавалось гораздо меньшее значение, чем нематериальным. Так, например, государственные служащие отдали наибольшее предпочтение важности одобрения со стороны руководства (45%) и возможности карьерного роста (44%).

Результаты исследования, проведенного в 1994-

1995 годах в 11 государственных органах 5 стран (Австралия, Дания, Ирландия, Великобритания и США), показали, что оплата по результатам деятельности негативно оценивается государственными служащими. Среди наиболее привлекательных методов мотивации они выбирают возможности карьерного роста, чувство участия, признание достижений и уважение, а также честные отношения с коллегами [7].

Очевидно, что государственные служащие западных стран отдают предпочтение нематериальной мотивации (например, одобрение (признание) со стороны руководства, возможности карьерного роста).

Интересны и результаты исследований мотивации государственных служащих постсоветских стран.

Например, в России только 32% государственных служащих считают главной целью своей деятельности служения обществу, 51% - материальное обеспечение, 40% - предпочитают власти, которую они приобретают, и возможности использовать ее для личного благополучия [8].

Исследование мотивов российских государственных служащих позволило определить следующие стимулы [9]:

- стремление занять престижное место в обществе - 53,6%;
- желание получить гарантии стабильного состояния - 38,2%;
- открыть для себя возможности служебного роста - 36,0%;
- повысить материальное благополучие - 51,7%;
- возможность приобретения полезных связей - 33,7%;
- возможность заработать высокую пенсию - 28,1%;
- реализовать свои профессиональные качества - 7,4%;
- принести пользу обществу и государству - 7,2%.

Еще одно российское исследование, проведенное Высшей школой экономики в 2005 году, позволяет проследить некоторое расхождение между стереотипом государственного служащего в обществе и его реальными мотивами.

Так, наиболее распространенным ответом на вопрос «Каковы основные цели Вашей работы?» оказался ответ «Я зарабатываю себе на жизнь» (42%), а более 50% опрошенных предпочли нематериальные мотивы. Однако характерно то, что многим нематериальным мотивам чиновников присуща определенная «корысть», например, установление полезных связей (13%), получения опыта и повышения квалификации (72%) [10].

Было обнаружено также, что подобные нематериальные мотивы характерны в основном молодым специалистам. Так, например, ответ «Зарабатываю себе на жизнь» был предоставлен лишь 14% молодых государственных служащих, тогда как аналогичный ответ выбрали 66% государственных служащих старше 40 лет [10].

Как отмечают исследователи, молодые государственные служащие в меньшей степени мотивированы идти на государственную службу в целях служения обществу и государству. К тому же 23% из опрошенных молодых людей считают установление контактов и связей одним из наиболее важных мотивов, а около 95% убеждены, что получение опыта и повышения квалификации - это один из важнейших мотивов поступления на государственную службу [10].

Была обнаружена также зависимость мотивов от должностной позиции: чем ниже должность, тем большее значение имеет материальная мотивация.

Более того, мотив «получения ценного опыта» связан со стажем работы российского государственного служащего: 67% молодых людей со стажем государственной службы до 10-ти лет отдают наибольшее предпочтение опыту, чем государственные служащие со стажем более 10 лет [10].

Результаты этого исследования позволяют утверждать, что все оплата не является значимым мотивирующим фактором на государственной службе в России. Это подтверждается и опросами на сайте российской государственной службы, где только для 11% респондентов государственная служба является средством обеспечения стабильного заработка на некоторое время [11]. Однако мотивации государственных служащих присущ «компенсаторный» характер, заключающийся в возможности компенсировать низкий уровень оплаты труда какими-то другими благами или положительными индивидуальными установками.

С другой стороны, в опросе 2012 года среди государственных гражданских служащих, работающих в аппарате Правительства Ульяновской области, для 73,2% респондентов оплата труда является наиболее важным фактором эффективной деятельности [12]. Для 32% опрошенных социальная защищенность государственных служащих послужила решающим фактором при выборе профессии, а для 57% участников опроса важен морально-психологический значимый стимул к ответственному и добросовестному выполнению работы.

На вопрос «Почему Вы стремились стать государственным служащим?» были получены следующие ответы [12]:

- 12,5 % - возможность установить деловые контакты;
- 39,9 % - стабильность и уверенность в будущем;
- 12 % - промежуточная ступень;
- 46,4 % - получение профессионального опыта;
- 23,2 - возможность продвижения по службе;
- 8,9 % - высокий уровень оплаты труда;
- 32% - уровень социальной защищенности;
- 26,7 % - правовые гарантии занятости;
- 28,5 % - престиж и авторитет государственной службы в общественном мнении;

- 26,7 % - стремление реализовать себя в управлении;
- 33,9 % - интересное содержание выполняемой работы.

Если обратиться к украинским реалиям, то сегодня в Украине заработная плата государственных служащих в 2-3 раза ниже зарплаты в частном секторе, а около трети украинских чиновников получают зарплату на уровне прожиточного минимума. Поэтому, например, данные социологического опроса [13], свидетельствуют о том, что 78% государственных служащих не довольны своей зарплатой и вынуждены искать дополнительный доход. Лишь 40% опрошенных отдают приоритет нематериальным мотивационным факторам, среди которых главными являются лучшие условия труда, возможность для творчества и самореализации. Недовольные уровнем своей социальной защищенности 80 % опрошенных респондентов, а 45% не видят перспективы в карьерном продвижении.

В 2012 году в Кировоградской областной государственной администрации было проведено исследование особенностей мотивационно-ценностной сферы государственных служащих области. Базой для этого исследования стали анкеты, которые заполнили около 800 государственных служащих областной и 6 районных администраций области. По результатам этого исследования [14], наиболее привлекательным в своей работе государственные служащие определили следующие ценности:

- деньги и материальное благополучие (47,1%);
- возможность самосовершенствования (36,7%);
- круг общения (30%);
- высокий социальный статус (5,7%).

Аналогичным образом распределились ответы на вопрос анкеты «На ваш взгляд, работа - это, прежде всего». Так, для 57,3 % респондентов работа - это зарабатывание денег, для 35,8 % - сфера, где человек растет как личность, для 24,9% - интересная взаимодействие с коллегами по работе, для 6,2% - реализация собственных идей.

На вопрос анкеты «Что больше всего не устраивает Вас в работе» ответы государственных служащих распределились следующим образом:

- заработная плата (85,9%);
- престиж государственной службы (19,2%);
- чрезмерная загруженность и недостаточность времени для семьи и близких (17,7%).

Основными стимулирующими факторами в работе государственных служащих Кировоградской области, по результатам исследования, является повышение заработной платы (55%), доверие руководства (20%). Третьим по значимости стимулом в работе для государственных служащих является продвижение по службе (12%).

Наиболее весомым фактором недостаточной эффективности деятельности, государственных служа-

щих, по результатам опроса [14], является отсутствие мотивации (52,8%). Кроме того, 23,5% респондентов считают, что причиной недостаточной эффективности деятельности государственных служащих является неэффективная штатная структура, а для 20,4% опрошенных - это бессмысленные задачи высшего руководства.

Представленные выше результаты исследований мотивационно-ценностной сферы в разных странах подчеркивает направленность той или иной составляющей мотивации государственных служащих, что, безусловно, может быть использовано в системе управления персоналом государственного органа и при принятии управленческих решений. Но, нужно заметить, что это никак не связано с мотивационными компетентностями конкретного государственного служащего, потому что важно определить тип (или типы) мотивации, который характерен именно для него. Только, зная типологию мотивации государственного служащего, можно эффективно управлять им и иметь оценочное значение его мотивационной компетентности, как составляющей оценки общей компетентности.

Для получения значений оценок мотивационной компетентности государственного служащего предлагается использовать результаты 4 тестов, представленных ниже, с последующей обработкой.

В тесте Ричи-Мартина определены 12 основных потребностей [15], которые могут удовлетворяться в процессе трудовой деятельности человека. У разных государственных служащих эти потребности могут быть выражены в различной степени. Этот тест (33 вопроса, время тестирования 20 минут) позволяет количественно оценить относительную значимость потребностей государственного служащего и графически представить его мотивационный профиль.

В основе теста В. Герчикова (18 вопросов, время тестирования 30 минут) лежит типологическая модель, которая строится в плоскости «мотивация - трудовое поведение». При этом различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление государственного служащего получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд (деятельность), а под мотивацией избегания - стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач или неудовлетворительное выполнение функций.

Измерить у государственного служащего выраженность 6 основных мотивов к работе позволяет тест, разработанный С. Соловьевым. С помощью этого теста (21 вопрос, время тестирования 20 минут) можно составить мотивационный профиль и определить насколько он соответствует характеру выполняемой государственным служащим работы, оценить общий уровень мотивации к работе (желание работать),

получить характеристику сильных и слабых сторон в работе и подобрать наиболее эффективные методы для мотивации государственного служащего.

И. Сениным разработан тест в виде личностного опросника терминальных ценностей (ОТЦ) - для мужчин и женщин. Результаты теста (80 вопросов, время тестирования 60 минут) представлены в форме индивидуального профиля, отдельно для шкал терминальных ценностей и жизненных сфер государственного служащего (мужчин и женщин отдельно). Этот тест основан на теоретических положениях М. Рокича [16] о структуре человеческих ценностей. Методика позволяет оценить общую выраженность каждой из 8 терминальных ценностей, а также и их наличие в различных сферах жизни государственного служащего.

Из представленных выше 4 тестов все типы мотивации сведены 9 типам, которые могут использоваться для оценки мотивационной компетентности государственного служащего (табл. 1).

Для нормирования результатов тестов, в каждом из которых имеется своя балльная система оценки (см. табл. 1), предлагается использовать стенов от 1 до 9. При этом каждому стенов будет соответствовать определенное количество баллов типов мотивации всех тестов. В табл. 2 в качестве примера представлено нормирование результатов тестов для типа мотивации «Материальный».

После прохождения этих 4 тестов по их результатам для каждого типа мотивации государственного служащего определяется среднее значение стенов St_{mi} .

Оценка мотивационной компетентности государственного служащего состоит из суммы оценок каждого типа мотивации:

$$O_{mk} = \sum (f_i \times St_{mi}),$$

где St_{mi} - среднее значение стенов i -го типа мотивации ($i=1...9$);

f_i - весовые коэффициенты, сумма которых равна 1. Значения этих коэффициентов определяется статистическим методом по результатам опроса руководителей органов власти и их структурных подразделений в масштабе всей страны или региона.

В табл. 3 приведен пример расчета оценки мотивационной компетентности конкретного государственного служащего. Сложив все значения оценок по каждому типу мотивации, для оценки мотивационной компетентности государственного служащего получим значение $O_{mk} = 4.665$.

Предложенная система оценки мотивационной компетентности государственных служащих позволит получить их числовое значение (с учетом коэффициентов важности) для последующего ранжирования, а также доминирующие индивидуальные типы мотивационной направленности и стимулирования, которые

можно использовать для решения управленческих задач в сфере государственной службы.

Литература:

1. Landy F.J., & Conte J.M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (Third Edition). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
2. Tullock G. *The Politics of Bureaucracy*. Washington, D.C.: Public Affairs Press, 1965.
3. Anthony Downs. *Inside bureaucracy*. August, 1964 [электронный ресурс]. URL: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf> (дата обращения 27.03.2014)
4. Оболюнский А.В. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы - Россия, США, Англия, Австралия. М.: Дело, 2002. 168 с.
5. Государственная служба: комплексный подход: учебник / Отв. ред. А.В. Оболюнский. М.: Дело, 2009. 512 с.
6. Зелінський С.Е. Постбюрократична модель державного управління. // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць. Вип. 4(56). Одеса: ОРИДУ НАДУ, 2013. С. 60-63.
7. Richard Boyle. The use of rewards in Civil Service Management. /Committee for Public Management Research (Discussion paper 5) [электронный ресурс]. URL: http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_5_Use_Rewards_CS_Mgt.pdf (дата обращения 27.03.2014).
8. Акимова Е.Ю. Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе [электронный ресурс]. URL: http://vestnik.yspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf (дата обращения 27.03.2014).
9. Тимофеева Л.Н. Конфликты на государственной службе // Социология власти. 2006. № 6. С. 66-77.
10. Реформа госслужбы в России: исследование государственных и муниципальных служащих [электронный ресурс]. URL: gov.cap.ru/home/25/admref_5_5.doc (дата обращения 27.03.2014).
11. Официальный портал госслужбы России [электронный ресурс]. URL: <http://gosszluzhba.gov.ru/Analytics> (дата обращения 27.03.2014).
12. Пилюгина Т.А., Киселева О.В. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 40. Октябрь 2013 г. [электронный ресурс]. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/40_2013pilyugina_kiseleva.htm (дата обращения 27.03.2014).
13. Гордієнко В.Д., Бондаренко Н.П. Мотивація як фактор підвищення професіоналізму та компетентності персоналу в державній службі [електронний ресурс]. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2333/1/Gordienko.pdf> (дата обращения 27.03.2014).
14. Зелінський С.Е., Резніченко Н.О. Питання мотивації державних службовців та їх стимулювання // Аналітика і влада. К.: НАДУ, 2013. № 7. С. 65-67.
15. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ., под ред. проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
16. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2000. 416 с.

References:

1. Landy F. J., & Conte J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (Third Edition). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
2. Tullock G. *The Politics of Bureaucracy*. Washington, D.C.: Public Affairs Press, 1965.
3. Anthony Downs. *Inside bureaucracy*. August, 1964 [e-resource]. URL: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf> (access date 27.03.2014)
4. Obolonskyi A.V. *Bureaucracy for the XXI century? Civil service patterns - Russia, the US, England, Australia*. M.: Delo, 2002. 168 p.
5. *Civil service: integrated approach: coursetbook* / Ed. by A.V. Obolonskyi. M.: Delo, 2009. 512 p.
6. Zelinsky S.E. *Postbureaucratic model of public administration*. // Actual problems of public administration.: Coll. scient. works. Iss. 4 (56). Odessa: ORIDU NAPA, 2013. P. 60-63.
7. Richard Boyle. The use of rewards in Civil Service Management. /Committee for Public Management Research (Discussion paper 5) [e-resource]. URL: http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_5_Use_Rewards_CS_Mgt.pdf (access date 27.03.2014).
8. Akimova E. Yu. The problem of civil servants' image in modern society [e-resource]. URL: http://vestnik.yspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf (access date 03/27/2014).
9. Timofeeva L.N. Conflicts in the civil service // Sociology of power. 2006. № 6. P. 66-77.
10. Civil service reform in Russia: a study of state and municipal employees [e-resource]. URL: gov.cap.ru/home/25/admref_5_5.doc (access date 27/03/2014).
11. The official website of the Russian civil service [e-resource]. URL: <http://gosszluzhba.gov.ru/Analytics>



- (access date 27/03/2014).
12. Pilyugina T.A., Kiselev O.V. Factors stimulating the professional activity of civil servants as a means to improve civil service efficiency // Public administration. Electr. newsletter Issue № 40. October 2013 [e-resource]. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/40_2013pilyugina_kiseleva.htm (access date 27/03/2014).
 13. Gordienko, V.D., Bondarenko, N.P. Motivation as a factor of increasing personnel professionalism and competence in civil service [e-resource]. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bit-stream/123456789/2333/1/Gordienko.pdf> (access date 27/03/2014).
 14. Zielinskyi S.E., Reznichenko N.O. The issue of motivation of civil servants and their encouragement // Analytics and power. K.: NAPA, 2013. № 7. P. 65-67.
 15. Ritchie Sh., Martin P. Motivation management: coursebook for universities / Transl. from Engl, ed. by Prof. E.A. Klimov. M.: UNITY-DANA, 2004. 399 p.
 16. Spivak V.A. Organizational behavior and human resource management: coursebook for universities. SPb.: Piter, 2000. 416 p.