

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №3, Том 12 / 2020, No 3, Vol 12 <https://esj.today/issue-3-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/22ECVN320.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Лохтина Ю.А., Николаева А.А. Актуальные проблемы управления мотивацией сотрудников бюджетного сектора // Вестник Евразийской науки, 2020 №3, <https://esj.today/PDF/22ECVN320.pdf> (доступ свободный).
Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Lokhtina Ju.A., Nikolaeva A.A. (2020). Actual problems of management of motivation of employees in the budgetary sector. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 3(12). Available at: <https://esj.today/PDF/22ECVN320.pdf> (in Russian)

УДК 331.1

ГРНТИ 82.17.25

Лохтина Юлия Алексеевна

ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет», Москва, Россия
Институт иностранных языков, современных коммуникаций и управления
Магистрант кафедры «Теория и практика управления»
E-mail: Juliaalekseevna@yandex.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1006156

Николаева Алла Алексеевна

ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет», Москва, Россия
Институт иностранных языков, современных коммуникаций и управления
Доцент кафедры «Теория и практика управления»
Кандидат социологических наук
E-mail: nikolaevaaa@mgppu.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=813084

**Актуальные проблемы управления
мотивацией сотрудников бюджетного сектора**

Аннотация. В статье рассматривается мотивационная сфера сотрудников бюджетного сектора. На основании теста о мотивации Герчикова В.И. и опроса об удовлетворенности мотивационных факторов работников, выделены проблемные аспекты мотивации сотрудников филиала государственного казенного учреждения Московской области "Московский областной Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг", определён преобладающий тип трудовой мотивации. Результаты проведённого исследования позволяют сделать вывод, что система мотивации в организации развита слабо, необходимо уделить внимание на создание и разработку нового подхода к данной мотивационной системе. В качестве базы, на основании которой осуществляется формирование системы мотивации персонала должна выступать стратегия по развитию и стратегия системы организационного управления, которые реализуются в конкретной организации. Для решения выявленной проблемы определён ряд приоритетных задач, которые будут способствовать совершенствованию системы мотивации работников бюджетного сектора и соответствовать направлению стратегического развития самой организации и бюджетной сферы в целом. Разработаны направления совершенствования управленческого механизма, в частности, мотивационной сфере сотрудников бюджетного сектора. Эффективный мотивационный механизм сотрудников бюджетного сектора должен в своей основе содержать меры как материального, так и нематериального характера, а также соответствовать стратегии и целям

развития организации. Формы мотивации сотрудников бюджетного сектора должны быть направлены на то, чтобы каждый работник мог осознать свое назначение, место и роль в общественно-управленческой системе. Уровень развития мотивационной сферы сотрудников имеет прямую взаимосвязь с эффективностью работы всей организации.

Ключевые слова: мотивация; управление мотивацией; трудовая мотивация; работники бюджетного сектора; мотивационный механизм; бюджетный сектор; тип мотивации

Введение (актуальность)

В современных социально-экономических условиях развития Российской Федерации актуализируется проблема повышения производительности и результативности деятельности хозяйствующих субъектов, что невозможно без успешного функционирования их системы управления. В свою очередь, система управления организацией может быть успешной только при наличии действенной системы мотивации персонала, способствующей стимуляции каждого работника к качественному и продуктивному труду, позволяющей достигать цели деятельности организации и повышать эффективность использования человеческих ресурсов.

Методы и материалы

Для сбора данных было проведено тест социолога Герчикова В.И. для определения преобладающего типа трудовой мотивации; и анкетирование на определение степени удовлетворенности мотивационных факторов работников. В исследовании приняло участие 50 сотрудников филиала государственного казенного учреждения Московской области "Московский областной Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг" (далее ГКУ МФЦ).

Мотивационная сфера работников бюджетного сектора

Сегодня проблема повышения мотивации персонала всё больше приобретает практический характер, интерес к её решению проявляют не только исследователи и ученые, но действующие руководители и менеджеры высшего звена организаций, поскольку грамотное управление потенциалом и профессиональными возможностями сотрудников представляет собой насущную необходимость. Однако, несмотря на признание значимости данной темы и растущее число исследований, мероприятия по повышению мотивации персонала на отечественных предприятиях до сих пор не получили широкого использования.

Особенно это касается организаций бюджетной сферы, поскольку они отличаются своей спецификой. В частности, особенности профессиональной деятельности работников бюджетной сферы заключаются в том, что их труд осуществляется «во благо государства», а не в пользу собственной выгоды организации. Следствием такой специфики деятельности служит неприемлемость многих механизмов мотивации, получивших широкое распространение в коммерческих организациях, с той же эффективностью. Также следует отметить, что у работников бюджетной сферы существует множество ограничений и запретов, связанных с их профессиональной деятельностью, в связи с чем перечень механизмов, которые можно задействовать в процессе их мотивации будет ограничен [1]. Поэтому исследование мотивации работников бюджетного сектора особенно актуально и требует более детального изучения.

Как показывает анализ научных исследований, под мотивацией понимаются способы, при помощи которых у сотрудников организации создается желание повышать качество и

эффективность своего профессионального труда, а также свою производительность, вследствие чего они более ответственно подходят к своей профессиональной деятельности и готовы достигать большие цели для развития деятельности организации [2]. Посредством применения на предприятии системы мотивации, у профессионалов создается внутренний мотив, который способствует их целенаправленному продвижению в сторону достижения тех целей, которые поставлены перед их профессиональной деятельностью. Иными словами, наличие у персонала бюджетной организации профессионального мотива, обуславливает возникновение у него собственного желания повышать свою работоспособность, а также эффективность и качество деятельности всей организации [3].

Трактовка термина «мотивация» является гораздо более широкой, чем термин «мотив», эти два понятия не являются равнозначными. Понятие «мотивация» в современной науке имеет двоякое толкование. С одной стороны, оно используется в качестве характеристики процесса, в ходе которого осуществляется поддержание на определенном уровне поведенческой активности личности, а также ее стимуляция. С другой стороны, понятие «мотивация» применяется как определение системы факторов, детерминирующих поведение личности. В числе таких факторов, в частности, можно перечислить такие, как мотивы, потребности, стремления, намерения, цели и т. д. [4]. Обобщив и проанализировав различные определения термина, мы считаем, мотивация – это совокупность способов регуляции деятельности человека, в том числе и профессиональной, путём воздействия психологического характера на его поведение, направленность и активность.

Для любого профессионала мотивационная сфера личности – это системообразующий фактор, который выступает в качестве основной детерминанты профессионального поведения человека, оказывающего основное влияние на такие аспекты, как развитие, стагнация или деградация в своей профессиональной деятельности; сможет ли в ней реализоваться, или испытает только чувство разочарования и неудовлетворенности от своей трудовой деятельности, понесет от нее эмоциональные и моральные потери, что может послужить предпосылкой для утраты жизненных ориентиров и психического выгорания [5].

Мотивационная сфера работников бюджетного сектора имеет двоякую связь с их профессиональными деформациями: с одной стороны, одним из проявлений синдрома психического выгорания является деформация ценностно-смысловой сферы человека, развитие у него эмоционально-нравственной дезориентации, с другой – один из главных факторов развития профессиональной деформации заключается в том, что человек не удовлетворён своим трудом, его содержанием, условиями и т. д. Эта взаимосвязь имеет довольно неоднозначный и сложный характер, потому что мотивационная сфера личности в течение ее жизни может претерпевать значительные изменения, обусловленные жизненными и возрастными кризисами, приводящими к пересмотру системы ценностей [6].

Как уже указывалось выше, мотивация труда работников бюджетной сферы имеет собственные особенности, которые отличают ее от мотивации работников других сфер. Деятельность бюджетного сектора отличается строгой регламентацией, а также наличием комплексной системы социально-экономических отношений между работниками бюджетной сферы, поэтому система мотивации в данной сфере может быть охарактеризована как взаимодействие трудовых и административных норм. Как и работники любых других сфер, работники бюджетного сектора при выполнении своих профессиональных обязанностей стремятся к тому, чтобы достигнуть своих целей, что в обязательном порядке необходимо учитывать в кадровой политике организации при планировании мотивационной стратегии персонала. Профессиональная деятельность сотрудников бюджетного сектора направлена на то, чтобы реализовывать общенациональные интересы, способствовать укреплению государственного и общественного строя. Кроме того, работники данного сектора несут

большую долю ответственности за принятые решения в ходе выполнения своих рабочих обязанностей, и какие результаты приносят данные решения [7].

В учреждениях бюджетного сектора руководство, также как и управленческие структуры коммерческих предприятий, используют различного рода стимулы для того, чтобы мотивировать работников к более результативной деятельности на благо организации. В качестве основных факторов мотивации труда персонала бюджетного сектора выступают вторичные потребности, то есть их продвижение по карьерной лестнице, стремление к власти, самореализация и т. д. Однако в идеале для того, чтобы персонал бюджетных учреждений обращал внимание лишь на удовлетворение своих вторичных потребностей, система мотивации прежде всего должна на достойном уровне удовлетворить первичные потребности. Важную роль в качестве ориентира служебной деятельности работников бюджетного сектора, играет самореализация, то есть стремление человека к выявлению, наиболее полному возможному развитию и реализации собственных личностных возможностей [8].

Сегодня снижается мотивация профессиональной деятельности бюджетных работников, а также привлекательность самой бюджетной сферы для потенциальных кандидатов в сотрудники [9]. Результатом такого положения дел становится снижение эффективности всего бюджетного сектора, из-за чего страдает и социум в целом. Таким образом, становится очевидным, что работа над повышением мотивации труда работников бюджетной сферы нуждается в срочном совершенствовании, потому что если не предпринять срочных мер в этом направлении, то работа в данной сфере будет становиться все менее привлекательной и все более малоперспективной, что приведёт в свою очередь к ещё большему снижению профессионализма кадров.

Тест оценки мотивации В.И Герчикова представляет собой 23 вопроса с вариантами ответа, где работникам ГКУ МФЦ предлагалась выбрать наиболее подходящий для них ответ. По авторской классификации типов трудовой мотивации Виктор Исаакович выделяет: инструментальный тип, профессиональный тип, патриотический тип, хозяйский тип и люмпенизированный тип. Рассмотрим характеристики каждого типа:

Инструментальный тип трудовой мотивации. Работа является средством заработка, для удовлетворения своих первичных потребностей. Такой работник за справедливую оплату труда, он полностью отдаётся рабочему процессу, так как ему важно чтобы деньги были честно заработанными и принадлежащими ему по праву.

Патриотический тип. Основой является ярко выраженное чувство приобщенности к организации. Основным мотивационным рычагом воздействия в данном случае будет чувство нужности для организации. Работник воодушевляется идеей и миссией организацией и максимально старается на пользу общего результата, ценит признание своего вклада и нуждается в нематериальных методах мотивации.

Профессиональный тип трудовой мотивации свойственен для работников, кто готов выполнять и брать на себя задания, на успешное выполнение которых не каждый горазд. Такой сотрудник отличается набором профессиональных качеств и навыков, его интересует содержание труда, возможность выразить себя.

Хозяйский тип мотивации преобладает у работника, который в полном объёме выполняет порученную ему работу, независимо от её монотонности и возможности развития в ней, не нуждается в постоянных указаниях и подсказках, сам себя контролирует с чувством полной ответственности, но не терпит критику и излишние приказы, и наказания.

Избегательный тип мотивации работника выражается в отсутствии желания повышения своей квалификации и брать на себя ответственность за выполнение важных задач, старается

избегать работу, неинициативен, но безукоризненно слушается руководство и не требует высокой оплаты труда [10].

Результаты и их обсуждение

Проведя идентификацию типов трудовой мотивации работников и проанализировав полученные результаты было выявлено (рис. 1), что в организации преобладает инструментальный тип мотивации (52%), то есть для большинства сотрудников главным стимулом и ценностью является оплата труда и иные материальные блага, им важно обеспечить свое благосостояние, при этом содержание труда, удовлетворение клиентов находятся не на первом месте. У 30% сотрудников наиболее выраженной является профессиональная мотивация, то есть для них важно именно содержание труда, его результативность и эффективность, собственная самореализация и признание общества. Остальные типы мотивации представлены незначительно.

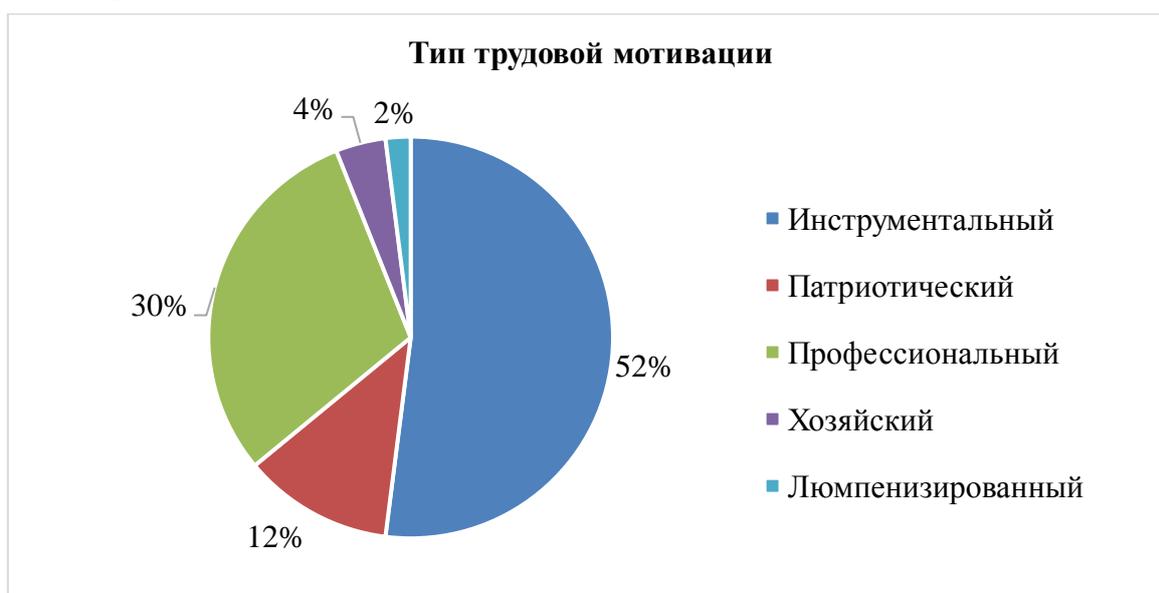


Рисунок 1. Типы трудовой мотивации работников ГКУ МФЦ Московской области (составлено авторами)

В дополнение респондентам было предложено оценить степень удовлетворённости некоторых мотивационных факторов в своей организации, результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Степень удовлетворённости мотивационных факторов работников ГКУ МФЦ Московской области

	Профессиональная деятельность	Стиль руководства	Зароботная плата
Удовлетворяет полностью	42 %	20 %	22 %
Удовлетворяет частично	36 %	38 %	56 %
Скорее нет, чем да	14 %	30 %	16 %
Совсем не удовлетворяет	8 %	12 %	6 %

Составлено авторами

Большинство сотрудников удовлетворены своей профессиональной деятельностью частично или полностью. Организацией, а также стилем руководства в организации – удовлетворены частично, или скорее не удовлетворены. Отношениями с руководством большинство респондентов скорее не удовлетворены. Такие результаты можно объяснить тем,

что стиль управления в рассматриваемом филиале ГКУ МФЦ ближе к авторитарному, при котором сотрудники не могут, а зачастую просто боятся донести свою позицию до руководства, выяснить какие-то спорные или просто интересующие их вопросы, отстаивать свои интересы и т. д.

Уровнем заработной платы большинство сотрудников удовлетворены частично. Для большинства респондентов наиболее важным фактором является высокий уровень заработной платы, то есть они по большей части ориентируются на материальные ценности. Для большинства опрошенных наиболее важным фактором увеличения их трудовой мотивации являются такие материальные стимулы, как увеличение заработной платы и премий, что подтверждает преобладание инструментального типа трудовой мотивации.

Рекомендации

Таким образом, анализ мотивационной сферы работников филиала ГКУ МФЦ Московской области позволяет сделать вывод, что система мотивации в организации развита слабо, и руководству следует озаботиться созданием и разработкой нового подхода к этой системе. Для начала необходимо разработать цели системы мотивации работников организации, которые будут соответствовать направлению стратегического развития самой организации и бюджетной сферы в целом.

Именно соответствие этим целям является тем критерием, который определяет включение того или иного фактора в систему мотивации персонала бюджетного сектора. В качестве базы, на основании которой осуществляется формирование системы мотивации персонала выступает стратегия по развитию и стратегия системы организационного управления, которые реализуются в конкретной организации. Именно они определяют те действия работников, которые являются наиболее благоприятными для организации и которые необходимо поощрять посредством системы стимулирования, и те действия, которые являются для организации деструктивными и за которые применяются взыскания [11]. В этом направлении можно выделить ряд приоритетных задач, которые будут способствовать совершенствованию системы мотивации работников бюджетного сектора:

1. Наиболее эффективной формой мотивации является денежная, включающая в себя стабильную заработную плату, премии и надбавки за различные достижения, а также за работу, выполненную сверх должностных обязанностей. Разработка системы оплаты труда должна осуществляться с учетом того, чтобы условия оплаты были экономически оправданы для работодателя, и в то же время привлекательны для персонала, в результате чего сама система оплаты будет выступать в качестве эффективного мотивирующего фактора для специалистов, работающих в организации, для того, чтобы удержать или привлечь ценных специалистов, а также стимулировать их к продуктивной и плодотворной работе. Система оплаты труда может выстраиваться на основе ключевых показателей эффективности, позволяющих оценить результативность деятельности как всей организации, так и каждого отдельного сотрудника [12].

2. Достаточно существенным мотивационным фактором является такой, как привлечение работников к формированию целей и разработке управленческих решений, что способствует повышению эффективности деятельности организации. Чем больше сотрудник чувствует своё влияние на принятие управленческих решений, тем больше он заинтересован в успешном конечном результате своей профессиональной деятельности. С этой целью в учреждениях бюджетной сферы рекомендуется проводить собрания для того, чтобы обсудить на них цели, которые уже достигнуты и которые планируется достигнуть; сложности, возникающие в ходе достижения этих целей; разрабатывать корректирующие действия и меры.

3. Следующим эффективным мотивационным фактором является разработка корпоративных стандартов, то есть установление и применение в ходе деятельности бюджетной организации правил, посредством которых эта деятельность будет упорядочена. При этом в процессе разработки стандартов должны принимать участие все заинтересованные стороны, и разработанные стандарты должны служить не только на пользу организации и ее руководства, но и на пользу всех сотрудников. При помощи разработки стандартов создается некая система, свод правил, при соблюдении которых организации гарантируются успешные результаты деятельности [13]. Для специалистов стандарты являются действенным инструментом координации трудовой деятельности, и выступают в качестве некоего свода правил, требований, предъявляемых к их профессиональной деятельности.

4. В качестве еще одного значительного фактора мотивации персонала бюджетного сектора выступает повышение квалификации сотрудников, то есть в бюджетной организации необходимо разработать комплекс мероприятий в области обучения, переобучения, повышения квалификации и профессионального мастерства сотрудников. Возможность развиваться и самореализовываться, продвигаться по карьерной лестнице должен иметь каждый сотрудник организации, а наличие таких возможностей позволяет не только совершенствоваться самим работникам, но оказывает благоприятное воздействие на эффективность и продуктивность организации.

5. Следует отметить и такой важный мотивационный фактор, как методы моральной мотивации и их совершенствование. Целью таких методов является уверенность персонала бюджетной организации в том, что их успешность и активность в профессиональной деятельности, выполнение профессиональных обязанностей эффективно и результативно, будет по достоинству оценено руководством, и отмечено им посредством применения поощрительных мер нематериального характера, а не только при помощи денежных вознаграждений. Кроме того, посредством применения таких методов руководство достигает положительного психологического климата в организации, улучшения взаимоотношений между сотрудниками, что немаловажно для увеличения их мотивации [14].

В качестве инструментов моральной мотивации могут выступать корпоративные мероприятия; публичное и официальное признание заслуг, при котором осуществляется награждение лучших работников за отличия в процессе их профессиональной деятельности, которые являются значимыми для бюджетного учреждения. Примерами поощрения сотрудников могут быть различные грамоты, награды, дипломы и звание «Лучший по профессии», «Сотрудник месяца». Кроме того, публичное признание может выражаться в широком распространении информации о достижениях работников на специальных стендах («Досках почета»).

Заключение

Таким образом, эффективный мотивационный механизм сотрудников бюджетного сектора должен в своей основе содержать меры как материального, так и нематериального характера, а также соответствовать стратегии и целям развития организации. Формы мотивации сотрудников бюджетного сектора должны быть направлены на то, чтобы каждый работник мог осознать свое назначение, место и роль в общественно-управленческой системе. Без этого осознания ни один мотивационный фактор не даст желаемого результата.

Внедрение разработанных рекомендаций в управленческий процесс позволят повысить эффективность деятельности работников бюджетной сферы, улучшить удовлетворенность сотрудников своей работой, снизить текучесть кадров и стимулировать сотрудников добиваться поставленных целей. Полученные результаты исследования позволят вывести

процесс управления персоналом в бюджетной сфере на новый уровень: сотрудники будут заинтересованы в улучшении результатов своей деятельности, сложится команда единомышленников, которая сможет воплотить наиболее интересные замыслы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грачёва К.С. Анализ методов стимулирования и мотивации трудовой деятельности работников бюджетной сферы // Управление организационно-экономическими системами: сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления (19–24 ноября 2018 г.). Выпуск 19. В 2 ч. / под общ. ред. О.В. Павлова. – Самара: Самар. ун-т., 2019. – Ч. 2 – 324–329 с.
2. Коробкина М.А. К вопросу о технологиях в кадровом менеджменте. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы: сборник научных трудов / Под редакцией С.И. Сотниковой // Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления. – 2015. – 80–91 с.
3. Варенов А.В. Мотивация персонала. Игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. – М.: Речь, 2017. – 160 с.
4. Михайлов Я.В. Мотивация трудового поведения персонала / Я.В. Михайлов. – М.: Экономика, 2014. – 838 с.
5. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер. – М.: Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2014. – 195 с.
6. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда: теория и практика // М.: Юрайт, 2012. – 520 с.
7. Аманов Д.Р. Социально-психологический климат в коллективе / Д.Р. Аманов, У.М. Рузиев // NovaInfo.Ru. – 2016. – Т. 3. № 57. – С. 550–556.
8. Николаева А.А., Лохтина Ю.А. Современные методы мотивации работников бюджетной сферы: проблемы и решения // Экономика и менеджмент систем управления. – 2020. – № (1) 35. – 42–50 с.
9. Цветочкина И.А., Барышев Р.А. Повышение эффективности системы мотивации сотрудников в бюджетных организациях // Статистика и экономика. – 2015. – №3. – 132–137 с.
10. Коробкина М.А., Бойко Ю.И. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – 241–245 с.
11. Голова В.С. Мотивационный аспект управления в условиях кризиса // Вестник Ростовского социально-экономического института. – 2015 – № 3–4. – 558–566 с.
12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблицер, 2018. – 152 с.
13. Вашаломайдзе Е.В., Столярова В.А. Теоретические подходы к определению мотивации профессиональной деятельности государственных служащих // МИР (Модернизация, Инновации, Развитие) – 2016. – Т.7. №4. – 66–70 с.
14. Савченко И.А., Левина Е.А. Особенности мотиваций персонала организаций социальной сферы // Научно-аналитический журнал наука и практика российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2018. – Т. 10, № (3) 31. – 51–60 с.

Lokhtina Julia Alekseevna

Moscow state university of psychology and education, Moscow, Russia
E-mail: Juliaalekseevna@yandex.ru

Nikolaeva Alla Alekseevna

Moscow state university of psychology and education, Moscow, Russia
E-mail: nikolaevaaa@mgppu.ru

Actual problems of management of motivation of employees in the budgetary sector

Abstract. The article deals with the motivational sphere of budget sector employees. Test based on motivation Gerchikov V. I. and survey about satisfaction of motivational factors of employees, the problem aspects motivate staff of the branch public state institution of Moscow region "Moscow regional Multipurpose center of providing state and municipal services", defines the predominant type of motivation. The results of the study allow us to conclude that the motivation system in the organization is poorly developed, it is necessary to pay attention to the creation and development of a new approach to this motivational system. The development strategy and the strategy of the organizational management system that are implemented in a particular organization should serve as the basis for the formation of a system of personnel motivation. To solve the identified problem, a number of priority tasks have been identified that will contribute to improving the system of motivation of employees in the budget sector and correspond to the direction of strategic development of the organization itself and the budget sector as a whole. Directions for improving the management mechanism, in particular, the motivational sphere of budget sector employees, have been developed. An effective motivational mechanism for budget sector employees should be based on both material and non-material measures, as well as be consistent with the organization's development strategy and goals. Forms of motivation of employees in the budget sector should be aimed at ensuring that each employee can understand their purpose, place and role in the public management system. The level of development of the motivational sphere of employees has a direct relationship with the effectiveness of the entire organization.

Keywords: motivation; management; motivation; work motivation; public sector employees; motivational mechanism; the budget sector and type of motivation