DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-2-35-43

Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность

ИЛЬЯ БОРИСОВИЧ ШЕБУРАКОВ, **кандидат психологических наук, декан факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления**
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: shebur@list.ru

Аннотация: В статье анализируются особенности мотивации руководителей сферы государственного управления (включая госслужащих и руководителей социальной сферы), определяются различия между мотивацией, понимаемой как удовлетворенность факторами труда, и мотивацией как побуждением к эффективной деятельности. В большинстве исследований разница между удовлетворенностью и трудовой мотивацией не проводится, и авторы в основном рассматривают вопросы повышения удовлетворенности государственных служащих трудом либо специфические особенности их мотивации (в сравнении с другими категориями работников). В представленных материалах на основе результатов анкетного опроса 775 руководителей сферы государственного управления подробно рассмотрены факторы, влияющие на удовлетворенность и мотивацию к эффективной деятельности, разобраны механизмы управления мотивацией, в том числе с помощью применения определенных стимулов. Для построения эффективной системы управления мотивацией важны не столько сами стимулы, сколько условия их применения, что также рассматривается в представленной статье. Это позволяет сделать выводы об уровне эффективности действующей системы стимулирования как в отношении руководителей, госслужащих, так и их коллег, возглавляющих органы управления или организации социальной сферы (здравоохранения, образования и культуры).

Ключевые слова: мотивация, удовлетворенность, мотивация к эффективной деятельности, мотивация сохранения рабочего места, факторы мотивации и удовлетворенности, система стимулирования, анкетирование

Статья поступила в редакцию 6 апреля 2019 года.

Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность. *Государственная служба.* 2019. № 2. С. 35–43.

MOTIVATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MANAGERS TO BE EFFECTIVE: MYTHS AND REALITY

ILYA B. SHEBURAKOV, **Cand. Sci. (Psychology), Dean of the Faculty of evaluation and development management personnel of the Graduate school of public administration**
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, prospekt Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: shebur@list.ru

Abstract: The article analyzes the features of the motivation of managers of public administration (including civil servants and managers of the social sphere), identifies the differences between motivation, understood as satisfaction with labor factors, and motivation as an incentive to effective activity. In most of the available studies the difference between satisfaction and labor motivation is not conducted, and the authors consider the issues of increasing the satisfaction of civil servants with labor, or specific features of motivation of civil servants in comparison with other categories of workers. Based on the results of the questionnaire survey of 775 managers of the public administration sphere, the presented materials analyze in detail the factors influencing satisfaction and, separately – motivation for effective activity, consider the mechanisms of motivation management, including the use of appropriate incentives. To build an effective motivation management system, it is not so much the incentives themselves that are important as the conditions for their use, which is also considered in the presented article. This allows conclusions to be drawn about the level of effectiveness of the current incentive system, both in relation to managers, civil servants, and their colleagues who are in charge of government or social organizations (health, education, and culture).

Keywords: Motivation, satisfaction, motivation for effective activity, position retention motivation, motivation and satisfaction factors, incentive system, survey method

The article was received on April 6, 2019.

Sheburakov I. B. Motivation of public administration managers to be effective: myths and reality. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2019. № 2. P. 35–43. In Russian

Введение

Рассуждая о мотивации государственных служащих или руководителей сферы госуправления, мы, как правило, ориентируемся на собственные проекции. Некоторые абсолютизируют роль системы оплаты труда и денежного вознаграждения, другие же больше говорят о необходимости «моральной мотивации». Часть исследователей считает, что мотивация государственных служащих ниже, чем у сотрудников коммерческого сектора, а другие с этим не согласны. Тем не менее, корректно проведенных, качественных исследований на эту тему достаточно мало.

В 2018 году факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации в рамках государственного задания была выполнена научно-исследовательская работа на тему: «Нематериальные формы мотивации государственных гражданских служащих к эффективной и результативной профессиональной служебной деятельности». В результате анализа были сделаны выводы, построенные на выборке из 775 респондентов, включая как государственных служащих, так и других руководителей сферы госуправления (в основном представителей социальной сферы). Несмотря на наличие общего между мотивацией руководителей-госслужащих и других представителей системы управления, можно выделить существенные различия в особенностях их мотивации. Даже внутри социальной сферы мотивация руководителей организаций образования, здравоохранения и культуры неоднородна.

Какие же мотивы являются наиболее значимыми, а какие можно не учитывать при построении системы управления мотивацией и поведением руководителей, в том числе государственных служащих? Например, роль денег в качестве стимула мы сильно переоцениваем. Но, с другой стороны, они присутствуют в структуре мотивации практически у всех опрошенных. Очень много говорится о необходимости повышения престижа государственной службы или усиления системы социальных гарантий. Однако эмпирические данные показывают, что роль «престижа» и «соцгарантий» как факторов мотивации близка к нулю (также как и стабильности занятости). Естественно, что эти выводы нельзя распространять на всех государственных служащих (или на других руководителей сферы госуправления). Необходимо учитывать особенности выборки: в опросе участвовали руководители среднего звена – не специалисты и даже не начальники отделов, но и не руководители высшего звена.

Большую часть исследований, посвященных теме мотивации государственных служащих, можно разделить на две группы. Первая группа посвящена особенностям мотивации собственно госслужащих, в том числе в сравнении с представителями коммерческого сектора [Семенов, Апрелов, 2014. С. 2–3; Рогозин, Никулин, Ипатова и др., 2013. С. 43]. Вторая – сосредоточена на том, как можно повысить эту мотивацию. И среди зарубежных, и среди отечественных публикаций, в которых содержится описание особенностей мотивации, встречаются материалы, в которых создается позитивный образ государственного служащего, мотивированного на помощь гражданам или государству [Brewer, Selden, Facer, 2000. P. 254; Perry, 2015. P.7, Атнашев, 2017. С. 153]. При этом в отечественных работах часто встречается критическое отношение к особенностям мотивации госслужащих, выделяются такие черты, как направленность, прежде всего, на достижение собственных интересов, «коррумпированность» и даже «криминализированность» [Оболонский, 2015. С. 9; Васильева, 2010. С. 8]. Исследования, посвященные вопросам мотивации, в основном сосредоточены на предложениях о том, как повысить их удовлетворенность, привлекательности государственной службы как возможного места работы [Рогозин, Никулин, Ипатова и др., 2013. С. 45].

В обеих группах исследования редко имеют четкую методологическую основу с точки зрения понимания структуры мотивации, разнообразия возможных мотивов и, что наиболее важно, – методов повышения мотивации к эффективной и результативной деятельности. На наш взгляд, адекватные рассуждения на данную тему должны учитывать прикладное значение возможных предложений и ряд других моментов.

Факторы мотивации и удовлетворенности

Во-первых, следует отличать мотивацию к эффективной деятельности, в том числе готовность работать с достаточным напряжением сил, и мотивацию как удовлетворенность в процессе деятельности (как ощущение комфорта и желание сохранить рабочее место). Безусловно, истинная трудовая мотивация (определяющая стремление работать много и хорошо) и удовлетворенность от работы тесно взаимосвязаны, но не тождественны. Ранее проведенные исследования показывают, что государственные служащие (по крайней мере, уровня специалистов) в большей степени мотивированы, чем удовлетворены. Вопрос состоит в том, насколько эта мотивированность является продуктивной, ведь иногда она приводит не к результатам, а к «закрытым» поручениям.

Во-вторых, необходимо понимать мотивационный механизм. Как формируется мотивация к эффективной деятельности? Здесь взаимодействуют потребности, существующие у людей, и стимулы, которые может предоставлять (на языке бихевиоризма, «предъявлять») или не предоставлять организация. Стимулы должны передаваться не ав-

томатически (потому, что у организации есть для этого ресурсы), а на определенных условиях. Таким условием является решение задач, поставленных организацией перед работниками. В случае успеха используются положительные стимулы: различного рода поощрения; при неудаче могут применяться наказания в виде негативных стимулов (например, выговор) или лишения позитивных (например, сокращение премиальных выплат). Когда мотивация исследуется в прикладных целях, недостаточно изучить ее одну (то есть состояние мотивационно-потребностной сферы работников) – необходимо также учитывать наличие соответствующих ей стимулов и условия их применения в организации.

С одной стороны, индивидуальная мотивация у людей сильно различается, с другой – мотивация респондентов, относящихся к определенной группе, всегда в чем-то схожа. Отсюда проистекают два подхода к управлению мотивацией. Первый подход – это управление индивидуальной мотивацией, которое может быть реализовано на уровне «руководитель – подчиненный». Второй состоит в построении организационной системы мотивации на уровне «организация – персонал». Во втором случае это могут быть различающиеся элементы общей системы в отношении определенных категорий сотрудников: разного возраста, находящихся на разных уровнях иерархии, с неодинаковым уровнем квалификации и т.д. Эффективность использования индивидуального подхода к мотивации подчиненных зависит от зрелости и квалификации конкретных руководителей, а организационной системы мотивации – от зрелости HR-системы и того, насколько она «настроена» на особенности конкретных работников.

Индивидуальная мотивация и роль стимулов в организации

На уровне «руководитель – подчиненный» и «организация – персонал» для эффективного управления мотивацией необходимо понимать, на какие основные потребности или мотивы сотрудников можно опираться. Как правило, в сложной структуре трудовой мотивации любого человека можно выделить только 3–5 ключевых факторов, учет которых является важным. Аналогичным образом, при построении системы управления мотивацией в организации целесообразно выделять наиболее значимые факторы.

Мотивация бывает неоднородной. Конечно, есть специфические факторы, которые привлекают потенциальных госслужащих. Это то, чем отличаются люди, предпочитающие «работать на государство», от лиц, которые вовлекаются в негосударственный сектор. Можно утверждать, что в силу разнообразия органов государственной власти – различных федеральных министерств, служб и агентств, а также специфики региональных ведомств (также неоднородных) – они становятся привлекательными местами работы для людей с различными особенностями в мотивации. Кроме того, мотивация специалистов (исполнителей), руководителей первичного звена (начальников отделов), руководителей среднего звена (начальников управлений и департаментов) и высших руководителей также значительно различается. Но внутри этих групп, скорее всего, имеется много общих черт.

Рисунок 1. Факторы мотивации руководителей сферы государственного управления

Figure 1. Motivation factors for public sector managers



В нашем исследовании изучалась мотивация руководителей среднего звена, представляющих региональные органы государственной власти – государственных служащих, а также органы управления (в том числе и местного самоуправления) и организации сферы образования, здравоохранения и культуры. На основе теоретического анализа, обобщения результатов различных исследований и интервью с руководителями были выделены 26 основных факторов мотивации, распределенные на пять групп (**рисунок 1**). Каждый из ука-

занных выше факторов может, с одной стороны, соответствовать определенной потребности или мотиву, а с другой – для них могут быть подобраны соответствующие стимулы.

Как указывалось выше, всего в исследовании приняло участие 775 руководителей сферы государственного управления, из которых 131 человек является государственным служащим (из 51 региона), 644 – руководителями органов управления и организаций социальной сферы из 17 регионов. Из числа руководителей соцсферы 176 респондентов представляли сферу здравоохранения, 334 – культуры и 134 – образования. Возраст опрошенных составил от 29 до 55 лет.

Результаты анкетирования государственных служащих обрабатывались и анализировались отдельно от результатов руководителей социальной сферы, так как последнюю группу составляли не столько государственные или муниципальные служащие (представители отраслевых органов управления), сколько руководители образовательных организаций, организаций здравоохранения и культуры (директора учреждений, главные врачи и т.п.).

В ходе анкетного опроса участники должны были выбрать из предложенных 26 факторов мотивации максимум пять, оказывающих наибольшее влияние, с одной стороны, на их эффективность, с другой – на удовлетворенность; затем требовалось ранжировать их в зависимости от степени такого влияния. Эти же факторы оценивались с точки зрения наличия в организациях соответствующих им стимулов. Здесь следует оговориться, что формулировки конкретных потребностей, мотивов и соответствующих им стимулов не должны быть одинаковыми. Однако мы намеренно оставили одни и те же формулировки в отношении факторов мотивации и удовлетворенности (и самих возможных стимулов), для того чтобы не затруднять восприятие анкеты респондентами.

В процессе обработки анкетных данных было важным определить количество факторов мотивации, выделенных респондентами в первую, во вторую, в третью, в четвертую и в пятую очереди. При этом предполагалось, что обычно в структуре трудовой мотивации работника в тот или иной (часто достаточно длительный) период времени ведущими могут выступать от трех до пяти мотивов. Остальные же мотивы для конкретного человека являются менее значимыми и слабо влияют на его рабочее поведение. Соответственно, степень значимости мотива зависела от того, на каком месте его располагал респондент.

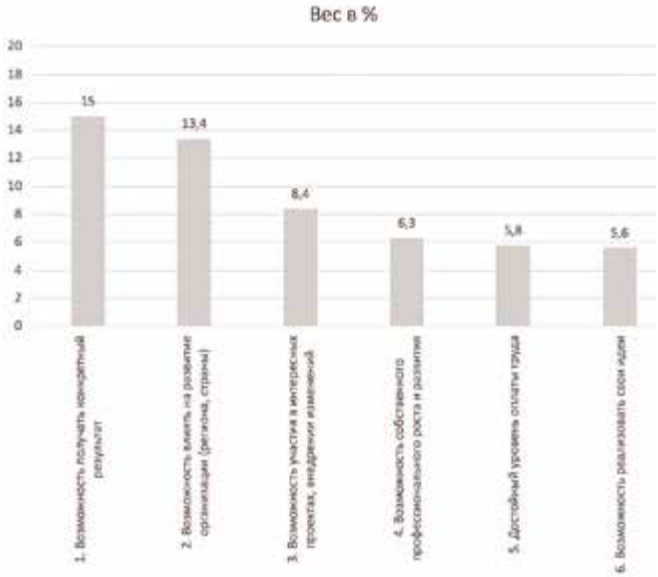
При построении группового «мотивационного профиля» рассчитывалось процентное соотношение соответствующих мотивов, расставленных респондентами с первого по пятое место. Мотивам присваивались весовые коэффициенты в зависимости от того места, на которое их ставили респонденты: 0,35 – за первое место, 0,25 – за второе, 0,2 – за третье, 0,15 – за четвертое, 0,05 – за пятое. Это правило позволило привести общую оценку по каждому отдельному мотивационному фактору к 1,0. Таким образом, общий вес мотивационного фактора рассчитывался с учетом установленных весовых коэффициентов и числа респондентов (рассчитанного в процентах), выбравших данный мотив и расположивших его на том или ином месте с точки зрения значимости. Предполагалось, что общий вес всех 26 мотивационных факторов составляет сумму, равную 100%, а примененное правило расчета позволило определить относительный вес каждого из факторов в структуре «групповой мотивации». Кроме того, по результатам анкетирования, все факторы распределялись в зависимости от степени их приоритетности для участников по четырем квартилям.

Мотивация руководителей-госслужащих к эффективной деятельности

На первом этапе предполагалось соотнести между собой факторы удовлетворенности и мотивации. При этом подтвердилась гипотеза о том, что уровень трудовой мотивации работников (желание работать для достижения целей организации) зависит от одних факторов, а их удовлетворенность – от других. Так, на примере группы руководителей, являвшихся государственными гражданскими служащими (N=131), выяснилось, что к факторам, в наибольшей степени мотивирующих к эффективной деятельности, то есть попавших в первый квартиль, мож-

Рисунок 2. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на мотивацию руководителей-госслужащих к эффективной деятельности («факторы 1-го квартиля»)

Figure 2. Factors that have the greatest impact on the motivation of managers-civil servants to effective activity ('factors of the 1st quartile')



но отнести следующие параметры: «возможность получать конкретный результат», «возможность влиять на развитие организации (региона, страны)», «возможность участия в интересных проектах, внедрении изменений», «возможность собственного профессионального роста и развития», «достойный уровень оплаты труда», «возможность реализовать свои идеи» (**рисунок 2**).

В совокупности эти факторы обеспечивают до 54,2% мотивации руководителей-госслужащих. При этом «получение конкретных результатов деятельности» и «влияние на развитие организации (региона, страны)» являются двумя ведущими стимулами. В качестве наименее мотивирующих факторов можно выделить следующие: «творческий характер работы», «статус, значимость занимаемой должности», «престиж профессии, уважение со стороны», «надежность и стабильность условий труда», «нормальный режим работы», «возможность не делать вещи, которые могут привести к неприятностям», «наличие социальных гарантий» (**рисунок 3**).

Указанные факторы совокупно влияют на уровень мотивации руководителей на государственной службе чуть более, чем на 5%. При этом большинство показателей из группы наименьшей приоритетности можно отнести к так называемым «базовым условиям труда». Как указывалось выше, научный и практический интерес представляет соотношение факторов мотивации и удовлетворенности респондентов (**рисунок 4**).

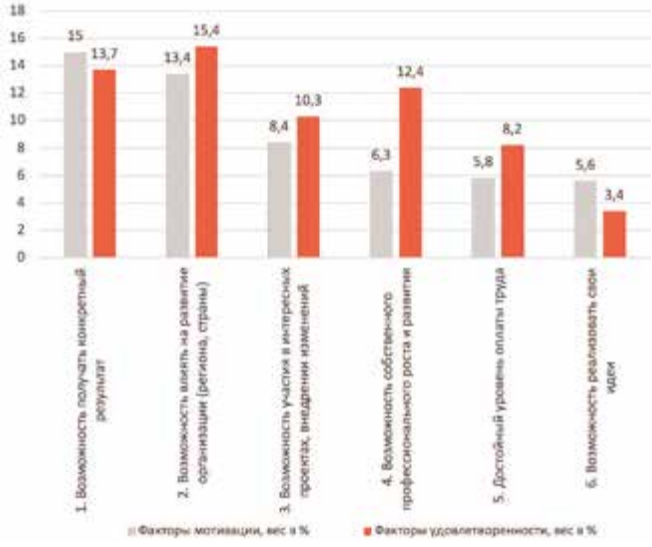
Рисунок 3. Факторы, оказывающие наименьшее влияние на мотивацию руководителей-госслужащих к эффективной деятельности («факторы 4-го квартиля»)

Figure 3. Factors that have the least impact on the motivation of managers-civil servants to effective activity ('factors of the 4th quartile')



Рисунок 4. Соотношение факторов мотивации и удовлетворенности в структуре мотивации руководителей-госслужащих

Figure 4. The ratio of motivation and satisfaction factors in the structure of motivation of managers-civil servants



Можно отметить, что большинство факторов «мотивации» и «удовлетворенности», попавших в 1-й квартиль, совпадают. Это является благоприятным условием для построения развитой, но в тоже время компактной и эффективной, системы управления мотивацией, позволяющей обеспечивать удовлетворенность руководителей на государственной службе и их заинтересованность в результатах деятельности.

Вместе с тем имеются интересные различия между факторами, формирующими высокую мотивацию к труду и высокую удовлетворенность. Так, например, «возможность реализовать свои идеи» в большей степени влияет на мотивацию, чем на удовлетворенность. При этом данный фактор вошел в верхний квартиль наиболее значимых факторов мотивации и только во второй – с точки зрения влияния на удовлетворенность. «Достойный уровень оплаты труда» в большей степени влияет на удовлетворенность, чем на мотивацию. Такой фактор, как «соответствие оплаты труда результатам, справедливость вознаграждения», напротив, в большей степени связан с мотивацией, чем с удовлетворенностью, хотя и попал во второй квартиль по обеим позициям. То же самое относится ко многим другим факторам: как при равном, так и при различающемся уровне значимости с точки зрения попадания в квартили, их важность может значительно отличаться в отношении относительного веса в структуре мотивации по параметрам удовлетворенности и эффективной деятельности.

В группе участников опроса было проведено сопоставление факторов, оказывающих влияние на мотивацию и удовлетворенность участников, с теми стимулами, которыми располагают государственные органы в отношении руководителей

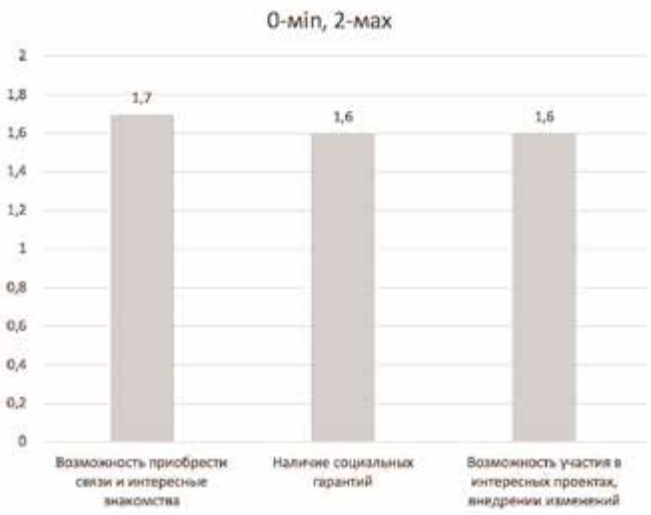
среднего звена. Ниже представлены наиболее сильно выраженные стимулы с точки зрения их «доступности» для участников или, другими словами, «развитости» в органах власти (**рисунок 5**). Оценка их «развитости» проводилась по 3-балльной шкале от 0 до 2, в зависимости от того, насколько они «присутствуют / доступны в настоящее время»: 0 – отсутствуют / не доступны; 1 – присутствуют / доступны частично; 2 – присутствуют / доступны полностью.

Группа «наименее доступных» стимулов (частично или слабо развитых на госслужбе), характер их влияния на мотивацию и удовлетворенность руководителей показан на **рисунке 6**.

Примеры, демонстрирующие наибольшее соответствие (как и несоответствие) существующих стимулов факторам «мотивации» и «удовлетворенности» государственных гражданских служащих-руководителей, представлены в **таблице 1**.

Рисунок 5. Наиболее ярко выраженные стимулы с точки зрения их доступности для руководителей-госслужащих («стимулы 1-го квартиля»)

Figure 5. The most pronounced incentives in terms of their accessibility for managers-civil servants ('incentives of the 1st quartile')



Структура мотивации руководителей-госслужащих

Как видно из представленных данных, существуют факторы мотивации / удовлетворенности, которые наиболее значимы для руководителей-госслужащих (первый квартиль) и при этом достаточно сильно подкрепляемые соответствующими стимулами (первый или второй квартили):

- возможность получать конкретный результат;
- возможность влиять на развитие организации (региона, страны);
- возможность участия в интересных проектах, внедрении изменений;
- возможность собственного профессионального роста и развития.

Четыре перечисленных фактора выполняют главную мотивирующую функцию для руководителей на государственной службе, что позволяет обеспечивать текущую результативность, удерживать их в системе госслужбы, поддерживать необходимый уровень удовлетворенности. «Возможность участия в интересных проектах, внедрении изменений» является наиболее сильным из имеющихся актуальных стимулов (остальные попали только во второй квартиль).

С другой стороны, есть факторы, значимые с точки зрения мотивации / удовлетворенности (попавшие в первый или во второй квартили), но слабо подкрепленные соответствующими стимулами (попавшие в четвертый или в третий квартили). К сожалению, состояние обоих факторов, связанных с оплатой труда, отражают явную неэффективность, в первую очередь, действующей системы материального стимулирования на государственной службе:

- достойный уровень оплаты труда;
- соответствие оплаты труда результатам, справедливость вознаграждения.

Таблица 1. Соответствие стимулов факторам «мотивации» и «удовлетворенности» руководителей–госслужащих

Data chart 1. Compliance of incentives with the factors of 'motivation' and 'satisfaction' of managers–civil servants

Фактор	№ квартиля: «Мотивация»	№ квартиля: «Удовлетворенность»	№ квартиля: «Стимул»
Возможность получать конкретный результат	1	1	2
Возможность влиять на развитие организации (региона, страны)	1	1	2
Возможность участия в интересных проектах, внедрении изменений	1	1	1
Возможность собственного профессионального роста и развития	1	1	2
Достойный уровень оплаты труда	1	1	4
Возможность реализовывать свои идеи	1	2	3
Соответствие оплаты труда результатам, справедливость вознаграждения	2	2	4
…			
15. Возможность приобрести связи и интересные знакомства	3	2	1
…			
26. Наличие социальных гарантий	4	4	1

У руководителей на госслужбе, судя по всему, нет достаточных возможностей для «реализации своих идей», несмотря на то, что данный фактор потенциально может в значительной степени обеспечивать высокую мотивацию к эффективной деятельности. Некоторые факторы можно определить как доступные, если рассматривать их в качестве возможных стимулов (первый квартиль), но при этом они имеют небольшое значение для руководителей. Примером здесь служит «наличие социальных гарантий» или «возможность приобрести связи и интересные знакомства».

Анализ существующих особенностей мотивации определенной группы государственных служащих (в нашем случае – руководителей среднего звена) в соотношении с информацией о действующей системе стимулирования позволяет выявить как ее сильные стороны, так и слабые (актуальные направления развития). При этом становится очевидной мифологизированность утверждений о необходимости «повышать престиж госслужбы», «усиливать социальные гарантии», «повышать стабильность условий труда» и т.д. (по крайней мере, в качестве предложений для всей системы госслужбы и всех категорий служащих).

Необходимость дифференцирующих решений для управления мотивацией руководителей становится еще более очевидной при сравнительном анализе ее особенностей у представителей различных отраслей во многом однородной группы руководителей социальной сферы (**рисунок 7**).

Денежная составляющая как ведущий фактор мотивации был отмечен руководителями сферы здравоохранения (стоит на первом месте в структуре мотивации с весом 12,2%) и сферы культуры (стоит на втором месте в структуре мотивации с весом 10,4%). Для представителей сферы образования этот фактор является менее значимым, хотя также присутствует в структуре мотивации, но находится на пятом месте (с весом 6,8%). Отмеченные особенности могут иметь немаловажное значение при построении системы материального стимулирования руководителей из каждой социальной сферы. Для представителей здравоохранения критичным является фактор «соответствия оплаты труда результатам и справедливости вознаграждения».

Рисунок 6. Наименее выраженные стимулы с точки зрения их доступности для руководителей-госслужащих («стимулы 4-го квартиля»)

Figure 6. The least pronounced incentives in terms of their accessibility for civil servants ('incentives of the 4th quartile')

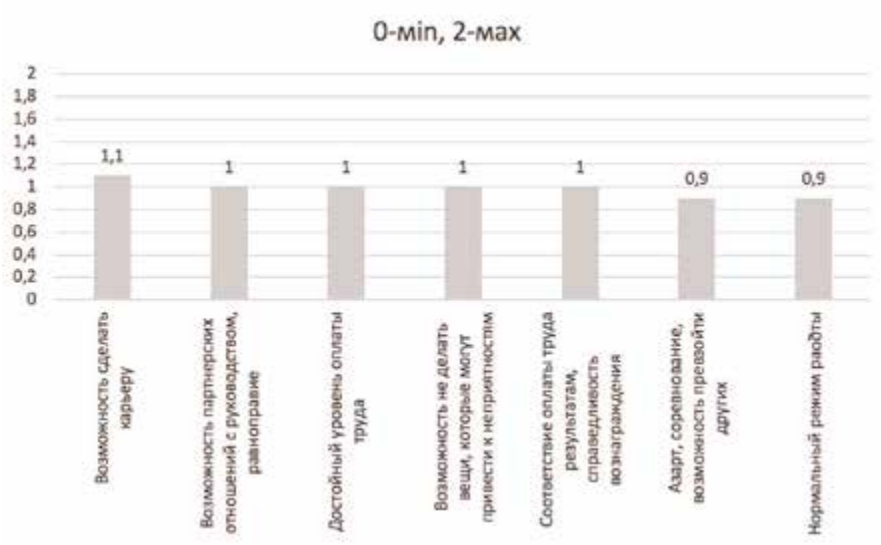
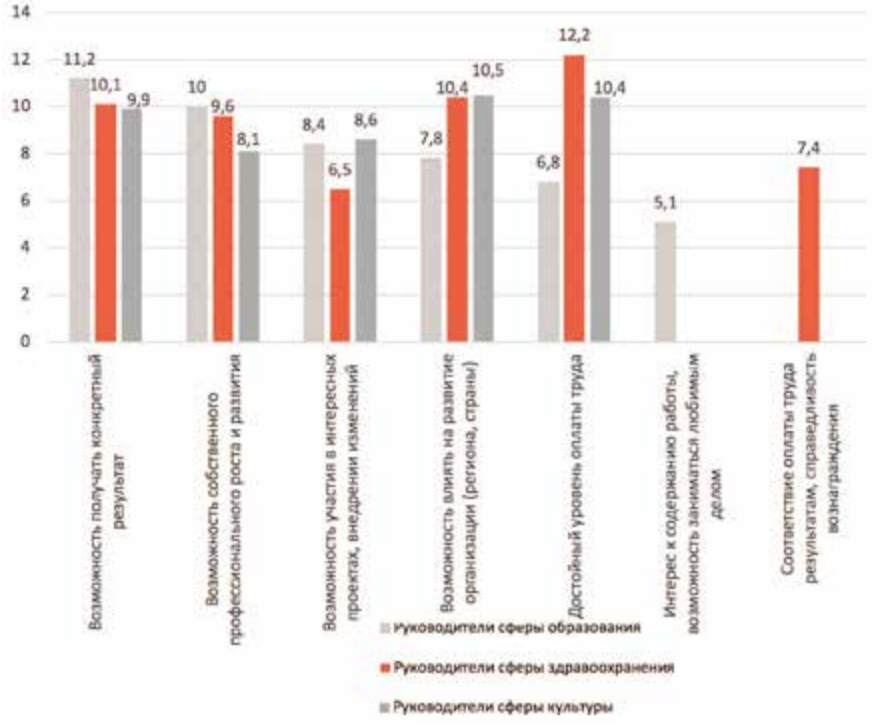


Рисунок 7. Сопоставление факторов мотивации между тремя группами руководителей социальной сферы

Figure 7. Comparison of motivation factors between three groups of managers in the social sphere



Система стимулирования руководителей социальной сферы

Различия в структуре мотивации руководителей социальной сферы разных отраслей еще раз подтверждает гипотезу о том, что мотивация государственных служащих не является однородной и зависит от их статуса в иерархической структуре, специфики деятельности, принадлежности к региональной или федеральной гражданской службе, от региона проживания и других факторов. Это необходимо учитывать при построении действенной системы управления мотивацией в конкретных условиях (в регионе, органе власти и т.д.). Не менее интересными являются результаты анализа степени выраженности (доступности) стимулов для руководителей-госслужащих и для их коллег из социальной сферы (**таблица 2**).

Как видно из представленных результатов, границы дисперсии факторов стимулирования для руководителей соцсферы составляют от 1,09 до 1,77 (ср.: для руководителей-госслужащих – от 0,86 до 1,68 (заливкой отмечен квартиль, в который попал тот или иной фактор). Эти данные говорят о том, что система стимулирования, действующая в отношении руководителей среднего звена на государственной гражданской службе, как это ни странно, в целом выстроена хуже, чем для руководителей сопоставимого уровня в органах управления и в организациях социальной сферы.

Однако, если вернуться к данным, представленным в **таблице 1**, и рассмотреть составляющие системы стимулирования, в наибольшей степени соответствующие факторам мотивации и удовлетворенности госслужащих, то станет очевидным, что соответствующие стимулы в отношении руководителей социальной сферы применяются в чем-то с большей, но в чем то – с меньшей эффективностью: «возможность получать конкретный результат» – 1,48 для госслужбы и 1,77 для соцсферы; «возможность влиять на развитие организации, (региона, страны)» – 1,53 для госслужбы и 1,43 для соцсферы; «возможность участия в интересных проектах, внедрении изменений» – 1,56 для госслужбы и 1,50 для соцсферы; «возможность собственного профессионального роста и развития» – 1,52 для госслужбы и 1,57 для соцсферы. К сожалению, материальная составляющая системы стимулирования оставляет желать лучшего для обеих групп руководителей, но в особенности – для руководителей-госслужащих: «достойный уровень оплаты труда» – 1,04 для госслужбы и 1,27 для соцсферы; «соответствие оплаты труда результатам, справедливость вознаграждения» – 0,99 для госслужбы и 1,24 для соцсферы.

Таблица 2. Соотношение степени выраженности (доступности) стимулов для руководителей-госслужащих и для руководителей социальной сферы

Data chart 2. The ratio of the degree of severity (availability) of incentives for managers-civil servants and managers in the social sphere

Факторы стимулирования (стимулы)	Руководители-госслужащие	Руководители социальной сферы
Возможность приобрести связи и интересные знакомства	1,68	1,64
Наличие социальных гарантий	1,57	1,70
Возможность участия в интересных проектах, внедрении изменений	1,56	1,50
Возможность влиять на развитие организации (региона, страны)	1,53	1,43
Возможность собственного профессионального роста и развития	1,52	1,57
Возможность проявить себя, показать, на что способен	1,51	1,69
Возможность получать конкретный результат	1,48	1,77
Интерес к содержанию работы, возможность заниматься любимым делом	1,44	1,71
Статус, значимость занимаемой должности	1,42	1,49
Надежность и стабильность условий труда	1,36	1,53
Отношения в коллективе, хороший микроклимат	1,36	1,64
Личность руководителя, возможность работать в команде сильного лидера	1,35	1,49
Наличие единомышленников, совпадение в понимании целей	1,31	1,59
Возможность реализовывать свои идеи	1,30	1,53
Получение позитивной обратной связи от руководства	1,30	1,48
Престиж профессии, уважение со стороны	1,26	1,55
Наличие четких и понятных целей в работе	1,26	1,60
Творческий характер работы	1,22	1,61
Наличие полномочий, самостоятельность в принятии решений	1,21	1,37
Возможность сделать карьеру	1,13	1,18
Возможность партнерских отношений с руководством, равноправие	1,05	1,30
Достойный уровень оплаты труда	1,04	1,27
Возможность не делать вещи, которые могут привести к неприятностям	1,02	1,30
Соответствие оплаты труда результатам, справедливость вознаграждения	0,99	1,24
Азарт, соревнование, возможность превзойти других	0,94	1,09
Нормальный режим работы	0,86	1,35

Заключение

Таким образом, если рассматривать факторы мотивации и удовлетворенности не изолированно, а в привязке к действующим в организациях (в том числе в органах государственной власти) стимулам, а влияние стимулов определять в зависимости от контекста особенностей мотивационно-потребностной сферы руководителей и служащих, то общая оценка эффективности системы стимулирования и направления повышения такой эффективности становятся значительно более прозрачными и обоснованными.

Литература

Атнашев Т.М. Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации государственных служащих. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2017. № 3. С. 149–166.

Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих: дисс. ... канд. социол. наук. Екатеринбург, 2010.

Оболонский А.В. Этика и ответственность в публичной службе. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2015. № 1. С. 7–32.

Рогозин Д.М., Никулин А.М., Ипатова А.А. и др. Российский чиновник. Социологический анализ жизненного мира государственных и муниципальных служащих / под ред. Д.М. Рогозина. М.: ФГБУН Институт социологии РАН, 2013.

Семенов С.А., Апрелов Е.А. Мотивация государственных гражданских служащих в условиях менеджериальной модели государственного управления. *Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки*: Сб. ст. по мат. XVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(16). Новосибирск, 2014. С. 59–64.

Brewer G., Selden S., Facer R. Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60. № 3. P. 254–264.

Perry J.L. Civil service systems and public service motivation in frits / Ed. by M. van der Meer. *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*. N.Y.: Palgrave Macmillan, 2015. 319 p.

References

Atnashev T. M. Dedicated officials? Factors of high motivation of public servants. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya*. 2017. № 3. P. 149–166. In Russian

Brewer G., Selden S., Facer R. Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60. № 3. P. 254–264. In English

Obolonsky A. V. Ethics and responsibility in public service. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya.* 2015. № 1. P. 7–32. In Russian

Perry J. L. Civil service systems and public service motivation in frits / Ed. by M. van der Meer. *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*. N.Y.: Palgrave Macmillan, 2015. 319 p. In English

Rogozin D. M., Nikulin A. M., Ipatova A. A. and others. Russian official. Sociological analysis of the life world of state and municipal servants / Ed. by Rogozin D. M.. M.: Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences (ISRAS), 2013. In Russian

Semenov S. A., Aprelov E. A. Motivation of civil servants in a managerial model of government. Scientific community of students of the XXI century. ECONOMIC SCIENCES. Collection of articles based on the XVI International Student Scientific Practical Conference. 2014. № 1(16). P. 59–64. In Russian

Vasilieva E. I. Motivation of professional activities of civil servants. Dissertation of Cand. Sci. (Sociology). Ekaterinburg, 2010. 168 p. In Russian

ЧТО ЧИТАТЬ



Избирательные процессы в России: система комиссий, стандарты, технологии. Учебно-методическое пособие / научн. ред.и автор проф. Бакушев В.В., авторский коллектив. М., Изд. группа «Реал Принт», 2019. 344 с.

Учебно-методическое пособие подготовлено с учетом требований федерального государственного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление». В пособии довольно подробно раскрываются этапы восхождения в нашей стране института «избирательные комиссии» к его нынешнему государственно-правовому статусу. Рассматривается политико-правовой генезис форм и организационно-управленческого обеспечения избирательных процессов в России с учетом лучшего отечественного и зарубежного опыта. В последние годы усилилось влияние международных организаций и их миссий в сфере стандартизации выборов и референдумов, повысилось действие международных актов на качество избирательных процессов. Приложения, рисунки, таблицы структурируют и дополняют фактологический материал о правовых подходах и деятельности организационных структур системы избирательных комиссий в Российской Федерации. Особое внимание уделено малоизвестным документам и прикладным материалам. Раскрывается электоральный потенциал Российской Федерации, а также технологии повышения эффективности взаимодействия институтов публичного управления и институтов гражданского общества при обеспечении избирательных процессов.

Учебно-методическое пособие рекомендовано к изданию кафедрой парламентаризма и межпарламентского сотрудничества отделения Высшей школы правоведения Института государственной службы и управления РАНХиГС. Рецензентами выступили заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор политических наук, профессор А.В. Понеделков и Государственный советник Российской Федерации 2 класса, кандидат психологических наук И.В. Бухтиярова.

Рекомендуется магистрантам, преподавателям, аспирантам, а также депутатам всех уровней, руководителям и специалистам парламентских аппаратов и избиркомов, учреждений государственной и муниципальной службы, руководителям профилированных структур – участников избирательных процессов.