

---

## ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЫ (НА ПРИМЕРЕ ФГУ «КОНСУЛЬТАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ»)

Д.В. Токарева

Кафедра государственного и муниципального управления  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, 10–2, Москва, Россия, 117198*

Статья посвящена исследованию современных подходов к рассмотрению сущности мотивации государственных служащих как особого типа персонала. На основе анализа зарубежных и отечественных исследований в области управления персоналом автор делает вывод о том, что в бюджетной сфере, как и на государственной службе, наибольшее распространение имеет мотивация по статусу или рангу. Вместе с тем автор акцентирует внимание на немаловажном значении нематериального стимулирования труда, что подтвердили приведенные данные исследований мотивации персонала в Федеральном государственном учреждении «Консультативно-методический центр лицензирования». Автором предпринята попытка уточнения существующих и выявления новых современных особенностей мотивации работников бюджетной сферы.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование труда, мотивационные установки, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, условия труда, мотив, бюджетная сфера.

В современных социально-экономических условиях постиндустриального развития возрастает роль и значение человеческого фактора, и поэтому нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации. В настоящее время накоплен значительный отечественный и зарубежный опыт теоретических и прикладных исследований в области мотивации персонала организации, однако малоизученной представляется область исследования мотивации работников бюджетной сферы.

Мотивация работников бюджетной сферы является одним из аспектов эффективного управления человеческими ресурсами [3]. Процесс мотивации работников бюджетной сферы как обособленного типа персонала государственных организаций имеет ряд характерных черт. Прежде всего, речь идет о соотношении материальных и нематериальных методах стимулирования труда работников бюджетной сферы. Как свидетельствуют отечественные и зарубежные исследования в области мотивации таких работников, очень важное значение для них имеет нематериальное стимулирование труда.

Для осуществления мотивации работников бюджетной сферы существует набор методов, призванных данную мотивацию осуществить. Методы мотивации можно разделить на материальные и нематериальные.

К материальным методам мотивации относятся: оплата труда; премии; бонусы; доплаты за условия труда; внутриорганизационные льготы; оплата организацией медицинских услуг и др.

К нематериальным методам мотивации можно отнести: обучение; возможность самореализации и творчества; стабильность и престиж; фиксацию достижений; участие в принятии решений; стиль руководства.

Условно мотивацию работников бюджетной сферы можно разграничить на два типа:

А) положительная мотивация, обуславливающая стремление добиться успеха в профессиональной деятельности;

Б) отрицательная мотивация, подразумевающая страх перед осуждением, неодобрением и наказанием, которое может носить как материальный, так и психологический характер [7].

В российских государственных организациях в рамках управления персоналом применяются две основные формы мотивации.

1. Мотивация по результатам (вознаграждение работника или группы обычно связано с достижением конкретного результата либо выполнения определенного этапа в осуществлении трудовой деятельности).

2. Мотивация по статусу или рангу (при данном типе мотивации нужно учитывать статус работника бюджетной сферы и его квалификацию) [2. С. 189].

В отношении государственных служащих, как свидетельствуют результаты многих исследований, наибольшее распространение имеет мотивация по статусу или рангу, так как именно данные характеристики являются крайне важными в бюджетной сфере.

Нами было проведено социологическое исследование, в ходе которого была поставлена следующая цель – выявление ключевых элементов мотивации трудовой деятельности служащих Федерального государственного учреждения «Консультативно-методический центр лицензирования» Росздравнадзора (г. Москва). В проведении исследования принимали участия 32 сотрудника указанного государственного учреждения. Исследование проводилось методом прямого структурированного опроса в форме анкетирования. Анкетирование проводилось анонимно, без указания фамилии респондента.

Исследование было направлено на выявление следующих элементов:

1) уровня мотивации профессиональной деятельности работников ФГУ «Консультативно-методический центр лицензирования»;

2) социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере;

3) степени удовлетворенности работой.

На основе полученных данных рассчитываются мотивационные комплексы. Эти комплексы представлены соотношением внутренней мотивации (ВМ),

внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ).

Анализ данных, полученных в результате анкетирования, выявил, что лишь на 15,6% опрошенных работников бюджетной сферы (5 из 32 респондентов) мотив профессиональной деятельности «Денежный заработок» оказывает влияние в очень большой мере.

Наименьшее влияние на работников ФГУ «Консультативно-методический центр лицензирования» имеют такие мотивы профессиональной деятельности, как:

1) стремление к продвижению по службе (28,1% или 9 респондентов в очень незначительной мере, 37,5% или 12 респондентов в небольшой, но и не малой мере);

2) стремление избежать возможных наказаний или неприятностей (34,4%, или 11 респондентов в очень незначительной мере, 37,5% или 12 респондентов в небольшой, но и не малой мере).

В очень большой и достаточно большой мере на работников ФГУ «Консультативно-методический центр лицензирования» влияют следующие мотивы профессиональной деятельности:

1) стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег (34,4% или 11 из 32 респондентов);

2) потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других (31,3%, или 10 из 32 респондентов);

3) удовлетворение от самого процесса и результата работы (31,3%, или 10 из 32 в достаточно большой мере, 62,5%, или 20 из 32 – в очень большой мере).

Наибольшую неудовлетворенность у респондентов вызывает уровень заработной платы. Кроме того, около половины респондентов не вполне удовлетворены своей трудовой деятельностью, а 14 из 32 опрошенных не устраивает организация, в которой они работают. Что касается служебного продвижения, то тут преобладают ответы «удовлетворен».

Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере предназначена для выявления степени выраженности различных социально-психологических установок, среди которых присутствуют установки, направленные на «альтруизм – эгоизм», «процесс – результат», «свобода – власть», «труд – деньги». Эта методика представляет собой опросник из 65 вопросов, ответы на которые могут быть либо утвердительными, либо отрицательными.

Анализ полученных результатов диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере показал, что среди работников бюджетной сферы преобладают те, которые в своей трудовой деятельности ориентируются на результат – 84,4% опрошенных (27 респондентов). Такие люди могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам.

Остальные 15,6% опрошенных (5 респондентов) в одинаковой степени ориентированы как на процесс, так и на результат. Обычно работники, более ориентированные на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой им трудно преодолеть.

Таким образом, наше исследование показало, что работники ФГУ «Консультативно-методический центр лицензирования» в большинстве своем вовлекаются в трудовую деятельность ради нее самой, а не для достижения каких-либо внешних наград, проявляют интерес к своей работе и ощущают ее ценность. Но вместе с этим низкая удовлетворенность условиями труда свидетельствует о недостаточно эффективном механизме стимулирования работников.

Одним из наиболее важных результатов исследования является вывод о том, что в своей профессиональной деятельности работники бюджетной сферы в значительно большей степени ориентированы на альтруизм, чем на эгоизм. Альтруизм является наиболее ценной общественной мотивацией, наличие которой отличает зрелого человека. Следовательно, формирование эффективной мотивационной политики в отношении работников бюджетной сферы должно быть основано на создании возможности полностью посвятить себя профессиональной деятельности. Также для успеха мотивационной политики в отношении работников бюджетной сферы необходимо учитывать их ориентацию на результат собственной работы.

В соответствии с полученными результатами исследования, можно сделать вывод о том, что наиболее результативными методами стимулирования работников бюджетной сферы могут стать нематериальные методы стимулирования труда.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Андреева Т.* Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/articles/personal>.
- [2] *Вагина Л.В.* Актуальные проблемы государственной службы и кадровой политики в Российской Федерации. М.: РАГС, 2011.
- [3] *Гришовец А.* Государственный служащий и гражданское общество // Государство и право. 2006. № 1.
- [4] *Друкер П.Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер с англ. М., 2011.
- [5] *Дункан Джек У.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: пер. с англ. М.: Дело, 2012.
- [6] *Родионова Н.В.* Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
- [7] *Шаш Н.Н.* Эволюция моделей управления людьми. URL: <http://www.nest-expert.ru>.

## REFERENCES

- [1] *Andreeva T.* Pochemu uhodjat luchshie: problema demotivacii personala // Administrativno-upravlencheskij portal. URL: <http://www.aup.ru/articles/personal>.
- [2] *Vagina L.V.* Aktual'nye problemy gosudarstvennoj sluzhby i kadrovoj politiki v Rossijskoj Federacii. M.: RAGS, 2011.
- [3] *Grishkovec A.* Gosudarstvennyj sluzhashhij i grazhdanskoe obshhestvo // Gosudarstvo i pravo. 2006. № 1.
- [4] *Druker P.F.* Jeffektivnoe upravlenie. Jekonomicheskie zadachi i optimal'nye reshenija: Per s angl. M., 2011.
- [5] *Dunkan Dzhhek U.* Osnovopolagajushhie idei v menedzhmente. Uroki osnovopolozhnikov menedzhmenta i upravlencheskoj praktiki: per. s angl. M.: Delo, 2012.
- [6] *Rodionova N.V.* Antikrizisnyj menedzhment / N.V. Rodionova. M.: JuNITI-DANA, 2011.
- [7] *Shash N.N.* Jevoljucija modelej upravlenija ljud'mi. URL: <http://www.nest-expert.ru>.

## **FEATURES OF MOTIVATION OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES (BY THE EXAMPLE OF BUDGET ORGANIZATION «CONSULTING AND METHODOLOGICAL CENTER LICENSING»)**

**Daria V. Tokareva**

Department of Public Administration  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaja st., 10–2, Moscow, Russia, 117198*

The article investigates the modern approaches to address the essence of the motivation of civil servants as a special type of personnel. Based on the analysis of foreign and domestic research in the field of personnel management the author concludes that in the public sector, as well as in the public service motivation is the most widely used on the status or rank. However, the author emphasizes the important value of intangible incentives, which was confirmed by the data presented research staff motivation in the Federal State Institution “Advisory and methodical center licensing”. The paper attempts to clarify the existing and identify new features of modern motivation of public sector employees

**Key words:** civil servants, motivation, incentives, motivational setting financial incentives, non-financial incentives, working conditions, the motive.