

Что управляет теми, кто управляет государством: мотивация государственных служащих в цифрах

Формирование качественного аппарата государственного управления является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Ориентация государственного аппарата на выполнение новых целей и задач, в том числе широкого взаимодействия с общественностью по вопросам социального и экономического развития, невозможно без пристального внимания к вопросам мотивации государственных служащих.

И. Ромашевская, Н. Рябова

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Формирование качественного аппарата государственного управления является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности национальной экономики. Как указано в проекте Программы социально-экономического развития Беларуси на 2016-2020 годы¹, для улучшения управления экономикой страны планируется ряд мер по повышению качества работы государственного аппарата. В частности, взята ориентация на повышение престижа государственной службы, а также внедрение действенных мотивационных механизмов для государственных служащих (Разделы 9 и 10). Также планируется расширить спектр возможностей профессионального развития госслужащих, в первую очередь за счет международных стажировок.

Целью данного исследования было выяснение действенности существующих инструментов мотивации, используемых в центральных и местных органах власти, а также в государственных организациях. Этому посвящен первый блок анкеты. Предполагая, что мотивация госслужащих тесно связана с пониманием ими целей и задачей тех организаций, где они работают, а также своих задач и приоритетов, соответствующие вопросы составили второй блок анкеты. Третий блок включал в себя вопросы относительно зависимости заработной платы от результатов (эффективности) работы, а также периодичности оценки эффективности и системе принятия решений относительно начисления бонусов (премий). Наконец, четвертый блок вопросов фокусировался на возможностях профессионального развития, предоставляемых организациями, и системе принятия соответствующих решений.

¹ Проект Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы
<http://www.president.gov.by/ru/sobranie/>

В опросе приняли участие 300 человек, из которых около 15% указали в качестве места работы центральные органы власти, 48% - местные органы власти и 37% - различные государственные организации, расположенные в Минске, областных и районных центрах.

В тройку наиболее часто используемых в организациях, где работают респонденты, инструментов мотивации, входят финансовая мотивация (премии, бонусы и т.д.), предоставление возможностей профессионального развития, а также различные виды нематериального поощрения (благодарности, грамоты и так далее). Финансовая мотивация наиболее часто используется в органах центральной власти и госорганизациях, в органах местной власти наиболее часто используемым механизмом мотивации является предоставление возможностей для профессионального развития.

В то же время, ответы об эффективности различных инструментов мотивации, применяемых в организациях, показывают несколько иную картину. Для органов центральной власти наиболее эффективными инструментами являются следующие (по мере убывания действенности):

- Повышение в должности (его указали 91% ответивших)
- Финансовая мотивация (84%)
- Персональная ответственность и нематериальное отрицательное воздействие (выговоры, порицания) (по 82%)

Для сотрудников местных органов власти три наиболее эффективных инструмента мотивации - это:

- Повышение в должности (96%)
- Персональная ответственность (91%)
- Финансовая мотивация (88%)

Для сотрудников государственных организаций:

- Повышение в должности и персональная мотивация (по 85%)
- Финансовая мотивация (76%)

При ответах на вопрос об инструментах мотивации, наиболее эффективных лично для респондента, наряду с выявленными лидерами (профессиональное развитие, повышение, финансовая мотивация) высокий рейтинг получила также возможность совершения зарубежных поездок.

Подавляющее большинство респондентов (более 90%) хорошо осведомлены как о целях и задачах тех организаций, где они работают, так и о своих личных задачах и приоритетах. Эти цифры немного ниже для работников государственных организаций.

Абсолютное большинство респондентов узнают о целях и задачах своих организаций от руководства, а также из внутренних документов. Для сотрудников органов центральной власти важным источником таких знаний являются выступления руководителей организаций в СМИ, а также информация из СМИ в целом. Сотрудники всех трех типов организаций отмечают важность общения с коллегами для понимания целей и задач организации, а также изучения законодательства (последний источник

имеет меньшее значение для сотрудников государственных организаций). Эта информация доносится до респондентов ежемесячно, а до 50% работников госорганов - чаще (раз в неделю или даже в день).

Основными источниками информации о личных задачах и приоритетах является руководство организаций, контракт и коллегиальное обсуждение. Коллегиальное обсуждение имеет более низкое значение для работников госорганов.

От 30 до 40 процентов респондентов из каждого типа организаций отметили, что их заработная плата никак не связана с эффективностью их работы, от 13 до 25% отметили, что по результатам оценки эффективности выплачивается до 20% заработной платы (самый низкий показатель среди органов местной власти). В то же время, 20% сотрудников органов местной власти отметили, что от результатов работы зависит 50 и более процентов их зарплаты. Оценка эффективности проводится в основном ежемесячно (в ряде случаев в местных органах власти - раз в год) и в основном непосредственным руководителем или руководителем организации (всего несколько респондентов указали, что решение принимается более чем одним человеком).

Хотя большинство респондентов отметили, что в их организациях вознаграждение распределяется справедливо и также справедливо оценивается лично их работа, количество несогласных с распределением вознаграждения в госорганов превысило 35%, а несогласных с оценкой личной эффективности в органах местной власти - 30%. Те респонденты, заработная плата которых не зависит от эффективности труда, склонны более критично оценивать и распределение вознаграждения в организации, и оценку своей личной эффективности. В опровержение нашей гипотезы о том, что по мере повышения руководящей роли оценка эффективности распределения в организации возрастает (так как респондент сам/а начинает принимать участие в распределении) не подтвердилась: она остается примерно одинаковой для респондентов с разным количеством подчиненных (от нуля до более 5).

В среднем более 75% респондентов считают, что в организации им предоставляется достаточно возможностей для профессионального развития, однако при разбивке по типам организации данная цифра оказывается гораздо ниже для сотрудников госорганов (64%). Более 10% сотрудников госорганов указали, что профессиональное развитие в их организациях никак не обеспечивается (по сравнению с 2 и 5 процентами сотрудников центральных и местных органов власти соответственно).

Более 40% сотрудников местных органов власти обсуждают вопросы профессионального развития со своим руководителем, а более 40% сотрудников центрального аппарата решают такие вопросы самостоятельно.

Самыми актуальными возможностями профессионального развития для респондентов оказались: получение конкретных управленческих навыков - для сотрудников центрального аппарата, языковые курсы (отметили 35% респондентов), причем самый высший показатель опять же у органов центральной власти, а также участие в краткосрочных образовательных мероприятиях в Беларуси и за рубежом. Возможность получения магистерской или докторской степени за рубежом назвали для себя актуальной в среднем 7% респондентов (10% из тех, кто работает в госорганов и ни одного сотрудника центрального аппарата).

На вопрос о планах, связанных с работой в организации, почти 50% сотрудников центральных органов власти отметили, что планируют проработать более пяти лет. Самый высокий процент из тех, кто не имеет никаких планов и будет действовать по ситуации - в органах местной власти (почти 35%). Среди тех, кто планирует оставить работу в ближайший год, больше всего сотрудников госорганизаций (почти 15%), а меньше всего - среди сотрудников органов местной власти (два процента).

РЕКОМЕНДАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ОРГАНАМ

1. При планировании совершенствования системы стимулирования госслужащих учитывать важность таких факторов, как повышение по службе (самый главный фактор мотивации на госслужбе по данным нашего исследования) и присвоение персональной ответственности за результаты работы. Необходимо также учитывать серьезный мотивирующий потенциал возможности совершения зарубежных поездок (в дополнение к их ценности как инструмента профессионального развития).
2. Учитывать, что наиболее востребованными возможностями профессионального развития (по результатам нашего опроса) являются языковые курсы и приобретение управленческих навыков, а также краткосрочные образовательные мероприятия в Беларуси и за рубежом.
3. Учитывать, что сотрудники, заработная плата которых не зависит от эффективности работы, более негативно оценивают справедливость как распределения бонусов в организации, так и справедливость оплаты собственного труда.
4. В тех случаях, когда присутствует зависимость оплаты труда от эффективности работы, сделать систему принятия решений о назначении бонусов более коллегиальной и менее частой (реже чем раз в месяц, оптимально - раз в полгода или год).
5. Регулярно проводить исследования мотивации и удовлетворенностью различными аспектами трудовой деятельности в сотрудничестве или через заказ у независимых исследовательских организаций.
6. Предоставлять открытый доступ к материалам таких исследований, проводить обсуждения результатов как в органах государственного управления разного уровня, так и с общественностью.
7. Использовать результаты данного и последующих исследований мотивации государственных служащих для планирования шагов по повышению профессионализма и престижа государственной службы, формирования соответствующих разделов стратегий устойчивого развития.