

УДК 331.101.32
ББК 65.32(2Рос)

DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.416

Kovalenko Lidiya Vladimirovna,
Senior teacher,
Kuban State Agrarian University,
Krasnodar,
e-mail: Kovalenko0801@yandex.ru

Коваленко Лидия Владимировна,
старший преподаватель,
Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар,
e-mail: Kovalenko0801@yandex.ru

Pinchukova Hanna Vyacheslavovna,
Student of the Master's Program,
Kuban State Agrarian University,
Krasnodar,
e-mail: Kovalenko0801@yandex.ru

Пинчукова Ганна Вячеславовна,
магистрант,
Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар,
e-mail: Kovalenko0801@yandex.ru

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

COMPARATIVE ANALYSIS OF FOREIGN TECHNOLOGIES OF FORMATION OF MOTIVATION COMPLEX OF THE STATE AND MUNICIPAL OFFICERS

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economy and management of national economy

В современных социально-экономических условиях для эффективного функционирования любой организации, в том числе органов государственного и муниципального управления, важна роль и велико значение человеческого фактора, и поэтому нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации. Люди ставят перед собой определенные цели и пытаются осуществить их, имея соответствующие побуждения достигнуть этих целей. Цели могут быть разными: например, стремление добиться успеха в профессиональной деятельности, получить признание среди людей, удовлетворить материальные потребности и т. д. В широком смысле мотивацию можно представить как процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Зарубежными исследователями науки управления человеческими ресурсами разработан ряд технологий формирования мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих, применение которых позволяет значительно повысить эффективность управленческой деятельности. Данные технологии основаны на разграничении мотивационных комплексов государственных и муниципальных служащих на две основные категории: положительная и отрицательная мотивация. Технологии формирования мотивационных комплексов в Западной Европе и США в основном базируются на поощрении за успешное и добросовестное исполнение профессиональных обязанностей, своевременном стимулировании успехов. Японская мотивационная школа использует уважительное отношение руководителей к подчиненным, поощрение продолжительной безупречной работы и создание коллективов, где нет текучести кадров.

Опыт применения зарубежных технологий мотивации государственных и муниципальных служащих может быть эффективно использован в российской управленческой практике.

In the modern social and economic conditions the role and importance of the human factor is increasing, and therefore it is impossible not to take into account the laws of human behavior and the related motivation for the effective functioning of any organization, including the state and municipal government bodies. People set certain goals and try to implement them, having the appropriate incentives to achieve these goals. They can be different: for example, the desire to succeed in professional activity, to gain recognition among people, to satisfy material needs, etc. In a broad sense, the motivation can be represented as a process of conscious choice by a person of one or another type of behavior determined by the complex external action (incentives) and internal (motive) factors. Foreign researchers of the science of human resources management have developed a number of technologies for formation of a motivational complex of the state and municipal employees, the use of which can significantly improve the effectiveness of management activities. These technologies are based on the differentiation of motivational complexes of the state and municipal employees into two main categories: positive and negative motivation. Technologies for the formation of motivational complexes in Western Europe and the United States are mainly based on the encouragement for the successful and conscientious fulfillment of professional duties, timely stimulation of success. Japanese motivational school uses a respectful attitude of managers to subordinates, encouraging continued impeccable work and creating teams where there is no staff turnover.

The experience of applying foreign technologies to motivate state and municipal employees can be effectively used in Russian management practice.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный комплекс, технология мотивации, материальное и нематериальное стимулирование труда, государственные и муниципальные служащие, комплексная мотивация, организация, эффективность, мотивационная школа, управление.

Keywords: motivation, motivational complex, technology of motivation, material and non-material stimulation of work, state and municipal employees, complex motivation, organization, efficiency, motivational school, management.

Введение

Актуальность исследуемой темы обусловлена следующими обстоятельствами. На сегодняшний день управление человеческими ресурсами признано важнейшим направлением управленческой деятельности. В соответствии с этим мотивация персонала государственной и муниципальной службы как подсистема управления персоналом вызывает значительный научно-практический интерес.

Формирование мотивационного комплекса представляет собой обязательный инструмент управления человеческими ресурсами. Именно мотивация персонала является одним из главных моментов, определяющих отношения между сотрудниками и организацией. В узком смысле формирование мотивационного комплекса можно определить как процесс внутреннего побуждения работников организации к осуществлению высокопродуктивной трудовой деятельности, а также заинтересованности процессом и результатом труда.

Процесс мотивации государственных и муниципальных служащих как особой категории персонала отличается рядом характерных черт, обусловленных особенностями осуществления государственной и муниципальной службы. Зарубежными исследователями в зависимости от типа мотивации персонала был сформирован ряд технологий формирования эффективного мотивационного комплекса.

Цель исследования заключается в изучении зарубежных технологий формирования эффективного мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих, а также в осуществлении сравнительного анализа данных технологий.

Задачи исследования:

- исследовать основные подходы к формированию мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих, предложенные зарубежными исследователями;
- осуществить системный анализ зарубежных технологий мотивационного комплекса;
- предложить рекомендации по использованию наиболее эффективных технологий формирования мотивационного комплекса в отечественной управленческой практике.

Целесообразность разработки темы определена значимостью формирования мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих для осуществления эффективного управления.

Сложность предметной области исследования обуславливает необходимость использования системного подхода к исследованию, а также группы методов исследования — системного, диалектического, методов группировки, сравнения.

Научная новизна исследования заключается в выявлении наиболее эффективных методов формирования мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих, а также использовании данных методов в отечественной управленческой практике.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии теоретических представлений о зарубежных технологиях формирования мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих.

Практическая значимость работы состоит в том, что рекомендации авторов, касающиеся применения методов зарубежных технологий формирования мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих, могут быть использованы в отечественной управленческой практике.

Основная часть

Одним из наиболее распространенных является мнение о том, что самым эффективным типом мотивационного воздействия является применение материального стимулирования работников. Однако лучшие западные практики в области управления персоналом показывают, что такой подход не является единственно верным.

На сегодняшний день существует большое количество мотивационных теорий о том, каким образом следует поощрять государственных и муниципальных служащих. Мотивационные теории в различных государствах формируются под влиянием национальных особенностей, менталитета, исторических аспектов развития государства. Так, в странах Западной Европы и США проблема мотивации государственных и муниципальных служащих понимается гораздо шире, чем, например, в странах СНГ. В государствах, принадлежащих постсоветскому пространству, считается, что государственный служащий осуществляет трудовую деятельность в основном ради материального вознаграждения. Естественно, вопрос о заработной плате должен стоять на первом месте, ведь лишь небольшой процент государственных и муниципальных служащих осуществляют трудовую деятельность исключительно за идею, однако если организация представит своему работнику возможность посещать курсы повышения квалификации, по изучению иностранных языков, личностного и профессионального развития и т. д., то естественно, что мотивация к осуществлению трудовой деятельности государственного служащего повысится, так же как и его лояльность.

В соответствии с этим в большинстве стран Запада, помимо финансовой стороны, заметная роль отводится нематериальным способам мотивации государственных и муниципальных служащих. Западные исследователи по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что именно служащие являются главной ценностью государственной организации, поскольку именно от их эффективного труда зависит деятельность организации в конечном итоге.

Результаты

Именно в рамках западной научной мысли в области управления персоналом возникло понятие технологии мотивации, используемое в отношении к процессам мотивации государственных и муниципальных служащих.

Технология мотивации государственных и муниципальных служащих представляет собой комплекс конкретных методик и приемов, целью реализации которых является повышение эффективности труда государственных и муниципальных служащих на основе их заинтересованности в результативности осуществления трудовых функций.

Рассмотрим некоторые из технологий мотивации государственных и муниципальных служащих, применяемых в странах Европы и США.

Соединенные Штаты Америки — идеологи современных методов ведения мотивационного воздействия. Именно в рамках американской школы менеджмента возникли такие понятия, как HR и «внутрикорпоративная культура».

В 60-е годы XX в. в США были разработаны основные принципы работы с человеческими ресурсами, системы материальной и нематериальной мотивации, способы повышения лояльности сотрудников.

Практически все американские государственные организации, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет организации, программы повышения квалификации, систему внутриорганизационного питания и многое другое. Большое внимание в американских государственных и муниципальных организациях уделено и повышению квалификации служащих. Так, затраты на все виды обучения государственных и муниципальных служащих в США в 2017 г. составили более 800 млн долларов. Обучение государственных и муниципальных служащих, по мнению американских исследователей, способствует повышению индивидуальной трудовой отдачи сотрудников и повышению эффективности функционирования организации в целом.

В современных условиях развития в США применяется технология эффективной комплексной мотивации государственных и муниципальных служащих. Данная технология, разработанная в Департаменте управленческого консультирования при Правительстве США, основной целью ставит формирование сильного длительного мотива к достижению сложных целей государственной службы. В рамках технологии эффективной комплексной мотивации государственных и муниципальных служащих США также рассматриваются инструменты и механизмы содержательных и процессуальных теорий — практик мотивации. С этой особенностью данной мотивационной технологии связана комплексность и системность мотивации. Эффективность технологии определяется тем, что она усиливает изначальную мотивированность государственного служащего до уровня проявления в его поведении настойчивости и усердия в достижении поставленных ему руководителем целей.

В рассматриваемой технологии мотивации американских государственных и муниципальных служащих под эффективной комплексной мотивацией понимается процесс формирования в сознании служащего сильного длительного мотива к достижению поставленных целей и поведения, направленного на достижение этих целей, основанных на:

1) обеспечении соответствия между мотивационным профилем работника и системой внутренних и внешних вознаграждений, которые он может получить в процессе осуществления государственной службы;

2) сознательном управлении увеличением силы вероятностных взаимосвязей между усилиями по достижению целей и результатами работы, между результатами работы и вознаграждениями, между вознаграждениями и удовлетворенностью от работы, между удовлетворенностью от работы и усилиями по достижению целей;

3) знании факторов, влияющих на силу вероятностных взаимосвязей «усилия — результаты — вознаграждение — удовлетворенность — усилия», и решений по каждому из факторов, обеспечивающих усиление взаимосвязей [1, с. 46].

Американские специалисты в области управления человеческими ресурсами определяют, что данным ресурсам в осуществлении эффективной государственной службы принадлежит одна из ведущих ролей. Это единственный активный ресурс, который управляет всеми другими ресурсами: материальными, финансовыми, информационными. Ресурсы, в том числе и человеческие, которыми располагает государственная организация, мо-

гут быть фактором, позволяющим ей делать больше того, что она делает в настоящее время, или, наоборот, устанавливать предел того, что государственная организация в своей деятельности может достичь. Руководители в сфере государственной службы в связи с этим стремятся к увеличению усердия и настойчивости государственных и муниципальных служащих в достижении интересующих их целей, в первую очередь организационных и управленческих, связанных с эффективностью осуществления государственной службы. Естественно, важнейшее значение при этом имеет компетентность государственных и муниципальных служащих, позволяющая достоверно диагностировать и грамотно разрешать текущие проблемы, препятствующие достижению целей. Это и определяет результативность применения американской технологии эффективной комплексной мотивации государственных и муниципальных служащих, обеспечивающей усиление изначальной мотивированности индивида до уровня проявления в его поведении настойчивости и усердия в достижении поставленных ему целей.

Американская научная школа управления человеческими ресурсами в рассмотрении технологий мотивации государственных и муниципальных служащих большое внимание уделяет логическому построению последовательности приемов и способов мотивационного воздействия. В рамках технологии эффективной комплексной мотивации государственных и муниципальных служащих в цикле мотивации отражают последовательность мотивационных событий.

Изначально мотивированный человек хочет выполнить порученную ему работу и обязуется выполнить ее хорошо. Будет ли поддержана изначальная мотивация в течение всего времени его работы, зависит от остальных приемов мотивационного воздействия, которые группируются в вероятностные взаимосвязи: усилия — результаты, результаты — последствия, последствия — удовлетворенность, удовлетворенность — усилия.

Согласно американской технологии эффективной комплексной мотивации государственных и муниципальных служащих, в зависимости от восприятия последствий человек будет испытывать ту или иную степень удовлетворенности или неудовлетворенности. Удовлетворенность приводит к возникновению позитивного контура обратной связи, усиливающего мотивацию человека, что проявляется в росте его усилий. Неудовлетворенность же, напротив, оборачивается утратой старательности и, как следствие, снижением результатов и вознаграждения. Если данную схему не откорректировать, она неизбежно приведет к росту абсентеизма и текучести кадров в рамках государственной организации.

Если у мотивируемого человека мотивационный профиль не соответствует требуемому мотивационному профилю, то это означает несоответствие его мотивационного профиля поставленным перед ним целям и содержанию его работы, что является причиной недостижения целей и отсутствия у него мотивов их достигать [1, с. 72].

Результативность и эффективность американской технологии эффективной комплексной мотивации государственных и муниципальных служащих подтверждена ее практическим внедрением во многих государственных и муниципальных организациях Соединенных Штатов. Так, внедрение технологии эффективной комплексной мотивации государственных и муниципальных служащих, включающей подсистему нематериальной мотивации,

позволило Министерству юстиции США повысить общую производительность труда государственных и муниципальных служащих более чем на 30 %.

Технологии мотивации государственных и муниципальных служащих, используемые в ряде стран Европы, имеют некоторое сходство с американскими технологиями, хотя и не являются идентичными. Так, в качестве примера европейских исследований в сфере технологий мотивации государственных и муниципальных служащих можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные Тапани Алкулой. Автор отмечает, что для государственных и муниципальных служащих организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени. Вследствие этого для государственных и муниципальных служащих крайне важным представляется окружение, в котором они хотели бы осуществлять свою профессиональную деятельность, а также их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий Т. Алкула обозначает понятием «ориентация на работу» (*work orientation*). Данная категория в отношении технологии мотивации труда государственных и муниципальных служащих подразумевает два аспекта.

1. Количественный аспект. Это определение того, какое место в жизни государственного служащего занимает работа. Иначе говоря, количественный аспект в применении технологии мотивации государственных и муниципальных служащих Т. Алкулы можно именовать «центральность работы» (*centrality of work*). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

а) рабочее время. Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни человека;

б) семейный статус. Алкула отмечает, что чем большее значение имеет семья (если она есть) в жизни государственного служащего, тем меньше внимание уделяется службе, и наоборот;

в) половой аспект. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в более общем смысле как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса.

В рамках разработки технологии мотивации государственных и муниципальных служащих Т. Алкула рассматривает также проблему соотношения работы и досуга. Так, автор отмечает, что в Швеции и Финляндии значение профессиональной трудовой деятельности в жизни государственных и муниципальных служащих имеет тенденцию к снижению. В Швеции данная тенденция ведет к увеличению роли досуга, а в Финляндии из-за сильной протестантской этики — к повышению роли семьи.

2. Качественный аспект. В данном случае Т. Алкула использует понятие «государственная служба для вознаграждения», вследствие чего ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Алкула вычисляет индекс «рабочих усилий» по следующей формуле:

$$s = w/c,$$

где w — количество рабочих дней, c — общее количество дней. У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11—0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых — два ребенка) — 0,36 [2, с. 72].

Согласно исследованиям Т. Алкулы, существуют три основных типа ожиданий от осуществления государственной службы: инструментальные, ценностные и социальные. Под инструментальными Алкула прежде всего понимает различного рода материальные стимулы, например обеспечение нормальных условий существования; под ценностными — разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение; а под социальными — желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе. Для обеспечения эффективности технологии мотивации государственных и муниципальных служащих необходимо обеспечить удовлетворение ожиданий всех типов.

Таким образом, общим в разработке технологий мотивации государственных и муниципальных служащих в США и европейских странах является то, что данные технологии построены на принципе комплексного выявления мотивов служащих к осуществлению их профессиональной деятельности. Однако если американские технологии мотивации государственной службы в основном нацелены на соотношение целей государственного служащего, результативности его профессиональной деятельности и удовлетворенности данной деятельностью, то в рамках европейского подхода большое значение уделяется выявлению того, какую роль государственная служба имеет в жизнедеятельности служащего (то есть проводится оценка того, не являются ли семейная жизнь, организация досуга для человека более важными, чем осуществление государственной службы).

В рамках японской концепции управления персоналом технологии мотивации государственных и муниципальных служащих в значительной степени отличаются от технологий в США и странах Европы. Принципы организации любой деятельности в Японии основаны на следующем историческом традиционном принципе: «В первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей организации, в третью — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому». Данный посыл находит отражение и в современных технологиях мотивации государственных и муниципальных служащих Страны восходящего солнца.

В японских государственных и муниципальных организациях мотивация служащих основана на убежденности каждого работника в том, что он является важным и необходимым лицом в своей организации. При этом взаимосвязь служащего с организацией основана на том, что государственный служащий в значительной степени считает себя ответственным за развитие и процветание организации.

В понимании японского государственного служащего категория «государственная служба» отождествлена с категориями «профессия» и «работа», которые, в свою очередь, непосредственно связаны с конкретной государственной организацией, в которой данная государственная служба осуществляется [3, с. 47].

Можно выделить следующие характерные черты японской технологии мотивации государственных и муниципальных служащих.

1. Принцип пожизненного найма и система бонусного трудового стажа. В рамках организации государственной службы в Японии, решая вопросы найма работников на государственную службу, государство и организация гарантируют своим служащим работу и используют при этом систему вознаграждения, основанную на продолжительности трудового стажа.

2. Осуществление мотивации государственных и муниципальных служащих вследствие обеспечения служащим повышения квалификации за счет государства. Так как стремление к повышению квалификации является достаточно распространенным мотивом к осуществлению трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих, обеспечение повышения квалификации не только мотивирует их, но и еще больше «привязывает» к собственной государственной организации.

3. Поощрение активного общения внутри организации [3, с. 48].

Таким образом, японские технологии мотивации государственных и муниципальных служащих в значительной степени отличаются от технологий, применяемые в рамках государственной службы в США и европейских странах. Прежде всего это связано с особенностями культуры, менталитета и основ организации государственной службы в различных странах. В отличие от западных стран, японские технологии мотивации государственной службы основаны не на анализе целей и мотивов служащих, а на взаимосвязи «служащий — коллектив — организация».

Нами проводилось исследование в муниципальных образованиях Краснодарского края, согласно результатам которого мотивационный комплекс большинства государственных и муниципальных служащих основан на достижении результатов трудовой деятельности (84,4 % опрошенных).

Около 20 % служащих в одинаковой степени ориентированы как на процесс, так и на результат труда [2, с. 59].

Для организации эффективной реализации государственной и муниципальной службы в российской управленческой практике, на наш взгляд, необходимо осуществлять рациональное совмещение методов американской, европейской и японской технологий формирования мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих. Для этого необходимо системное использование следующих методов:

— предоставление возможности государственным и муниципальным служащим повышать квалификацию и осуществлять профессиональное развитие за счет государства;

— совокупное использование методов взаимосвязи «служащий — коллектив — организация» с анализом целей и мотивов работников;

— концентрация внимания руководства на личностных достижениях служащего без обособления его от коллектива.

В заключение хотелось бы отметить, что зарубежные технологии мотивации государственных и муниципальных служащих представляют собой важнейший аспект организации эффективной системы управления персоналом, без учета которого невозможна реализация эффективного управления государственными и муниципальными служащими в отечественной практике.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Корпоративный менеджмент. 2014. № 2. С. 46–48.
2. Белановский А. С. Мотивационные основы организации государственной службы в западных странах // Recruiting News. 2016. № 11. С. 72–76.
3. Горлов Д. М., Коваленко Л. В., Гросс В. А. Исследование мотивации муниципальных служащих как фактор повышения эффективности управления // Международная научно-практическая конференция по актуальным вопросам экономики и гуманитарных наук в 2015 году : материалы научно-практической конференции. 2015. С. 56–60.

REFERENCES

1. Dryakhlov N. Systems of personnel motivation in Western Europe and the USA // Corporate management. 2014. No. 2. Pp. 46–48. (In Russ.).
2. Belanovsky A.S. Motivational bases of organization of public service in Western countries // Recruiting News. 2016. No. 11. Pp. 72–76 (In Russ.).
3. Gorlov D. M., Kovalenko L. V., Gross V. A. Study of the motivation of municipal employees as a factor in improving management effectiveness. Collection: International scientific-practical conference on topical issues of economics and humanities in 2015 : Materials of the scientific-practical conference. 2015. Pp. 56–60. (In Russ.).

Как цитировать статью: Коваленко Л. В., Пинчукова Г. В. Сравнительный анализ зарубежных технологий формирования мотивационного комплекса государственных и муниципальных служащих // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4 (45). С. 237–241. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.416.

For citation: Kovalenko L. V., Pinchukova H. V. Comparative analysis of foreign technologies of formation of motivation complex of the state and municipal officers // Business. Education. Law. 2018. No. 4 (45). Pp. 237–241. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.416.