Global Centre for Public Service Excellence

GCPSE

UNDP

Empowered lives.
Resilient nations.

Мотивация государственных служащих:

информация и выводы для практиков

ACSH
Regional Hub of Civil Service in Astana

Перевод данного материала на русский язык произведен по заказу Регионального хаба в сфере государственной службы в Астане специально для практиков и ученых стран-участниц Хаба

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ВОПРОС?

Исследования показывают, что во многих странах сокращение заработной платы, недостаточная материально-техническая оснащенность для выполнения служебных обязанностей, недостаточность государственного бюджета и его направленность на эффективное расходование и экономию ресурсов, привело к снижению мотивации государственных служащих. В такие периоды и в условиях сокращения бюджета все более сложным является достижение поставленных задач перед государственными служащими.

При этом значение государственного сектора является одним важным направлением для международного развития, и ключевые государственные услуги, таких как охрана здоровья, санитария, электро- и водоснабжение, могут пострадать от недостаточной мотивированности кадров. В связи с этим важно развивать мотивацию на государственной службе для достижения Целей устойчивого развития на период после 2015 г.

ПОЧЕМУ ЭТО ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЫМ В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ?

Внутренняя и внешняя мотивация рядовых государственных служащих имеет решающее значение для эффективности государственного сектора. А поскольку сектор государственных услуг является столь значимой опорой для международного развития, мотивация также становится критически важной для достижения международных целей развития. Для проведения эффективных и устойчивых реформ необходимо внутреннее желание изменить ситуацию, и мотивированные государственные служащие имеют больше всего возможностей для того, чтобы взять на себя ведущую роль.

Государственные службы ограничены в своих возможностях по конкурентной борьбе за самых талантливых, при этом в действительности такая конкуренция, возможно, и не входит в их стратегические, долгосрочные интересы. Ресурсы всегда будут являться ограничивающим фактором, и причуды человеческой натуры обуславливают сложность управления государственными служащими, не говоря уже о мотивации, в лучших условиях. Обсуждения в данном документе направлены на то, чтобы дать вдохновение, ценную информацию и инструкции в качестве отправной точки в этом важном пути по повышению мотивации в государственной службе.

нехватка оборудования… неадекватные бюджетные средства и …сокращение ресурсов и расходов снизили мотивацию в государственной службе во многих странах.

Мотивация в государственной службе (МГС) – это «предрасположенность человека к реакции на мотивы, лежащие в основном или исключительно в государственных органах или организациях»[1]. Это склонность оказывать услуги на благо общества[2]. В одном из исследований было определено четыре фактора, которые привлекают людей в работе на государственной службе: стремление участвовать в выработке государственной политики; приверженность общественным интересам и государственному долгу; самопожертвование и сострадание[3]. В другом исследовании мотивы к работе на государственной службе были классифицированы по разным «ориентациям на оказание помощи»: самаритяне (определяемые как оказывающие услуги нуждающимся), общественники (общественные активисты), патриоты (кто ценит службу своей стране) и гуманитарии (кто работает во благо более широких интересов человечества)[4].

В реальности, мотивация среди рядовых государственных служащих отличается в разных местах и в разное время. Предположение о том, что все государственные служащие имеют достаточную внутреннюю мотивацию к служению на благо общества, может быть наивным. Неприятные инциденты по всему миру, такие как забастовка в Южной Африке, когда персонал государственных больниц отказался принять у работников скорой помощи пострадавших в аварии, ставят под сомнение эту точку зрения. Однако государственные служащие с внутренней мотивацией есть. В 2008 г. Комиссией по международной гражданской службе было опрошено 15 тыс. сотрудников системы ООН и было выявлено, что большинство сотрудников начали работать в ООН из-за возможностей использовать свои навыки, чтобы служить благому делу.

1 Perry and Wise, (1990) "The motivational bases of public service," pp. 367-373.

2 Perry and Hondeghem, eds., (2008) *Motivation in Public Management*; and Kim, et al., (2010) "The Development of an International Instrument to Measure Public Service Motivation".

3 Perry, (1996) "Measuring public service motivation," pp. 5-22.

4 Brewer, Selden and Facer, (2000) "Individual Conceptions of Public Service Motivation," pp. 254-264.

ЧТО МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ?

Организации, в том числе в государственном секторе, переходят от «порочного круга истощения потенциала к благотворному процессу экономического роста и эффективности бюрократических процессов», когда они связывают стимулы и мотивацию с целями организации; неадекватные стимулы, такие как низкая заработная плата и несправедливый прием на работу и критерии для продвижения, могут привести к истощению потенциала. Кроме того, многие государственные органы конкурируют за персонал с частным, некоммерческим и добровольным секторами; государственные органы не имеют монополии на персонал с «просоциальными» ценностями, который стремится к работе, посвященной служению во благо общества. Поэтому наличие надлежащих стимулов является основным необходимым условием для мотивации в государственной службе. Без них может даже оказаться недостаточно служащих для выполнения необходимых задач, не говоря уже о стремлении к повышению эффективности государственных услуг.

Вместе с тем, стимулы и внешние мотивационные факторы являются недостаточными. Автор бестселлеров Дэниел Пинк утверждает, что текущая модель «кнута и пряника» не работает и зачастую приносит больше вреда, чем пользы[5]. Он говорит, что вознаграждение «может погасить внутреннюю мотивацию, снизить эффективность, сломать творческое начало и вытеснить хорошее поведение». В связи с этим важно создать среду, где мотивировать людей будут независимость, мастерство и цель.

(cc) BY ERNACT

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Banuri, S. and P. Keefer, (2013) "Intrinsic Motivation, Effort and the Call to Public Service." The World Bank Development Research Group, Macroeconomics and Growth Team, Policy Research Working Paper 6729.

Brewer, G. A., S. C. Selden and R. L. Facer II. (2000) "Individual Conceptions of Public Service Motivation." *Public Administration Review* **60, no. 3: 254-264.**

Kim, Sangmook, Wouter Vandenabeele, et al. (2010) "The Development of an International Instrument to Measure Public Service Motivation: A Research Note." Paper prepared for presentation at the 11th National Public Management Research Conference at Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011.

Perry, J. L. and A. Hondeghem, eds. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. **New York: Oxford University Press.**

Paarlberg, L.E., J.L Perry,. and A. Hondeghem (2008). "From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation." In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, **J.L. Perry and A. Hondeghem , eds. New York: Oxford University Press.**

Perry, J. L. and L. R. Wise (1990) "The motivational bases of public service." *Public Administration Review* **50, no. 3 (May/June): 367-373.**

Perry, J. L. (1996) "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity." *Journal of Public Administration Research and Theory* **6, no. 1: 5-22.**

Pink, Daniel H. (2009) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. **New York: Riverside Books.**

Ulleberg, Inger. (2009) *Incentive structures as a capacity development strategy in public service delivery*. **Paris, France: International Institute for Educational Planning.**

5 Pink (2009). *Drive*, **p.218.**

Рергиональный хаб в сфере государственной службы в Астане

ул. Бокей хан д.26
Астана, Казахстан 010000
тел. +77172 790 335
Эл.почта: yernar.zharkeshov@undp.org
www.regionalhub.org

UNDP Global Centre for Public Service Excellence

#08-01, Block A
29 Heng Mui Keng Terrace
Singapore 119620
T: +65 6908 1063
F: +65 6774 4571
E: registry.sg@undp.org

www.undp.org/publicservice
twitter.com/UNDPpublicserv
www.fb.com/GCPSE
unteamworks.org/node/421576