



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ПОДХОДЫ К НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Шибанова Е.К., к.пед.н., доцент

Челябинск, 2020



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1. РАЗМЫШЛЕНИЯ



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Что побуждает детей кооперироваться и собирать головоломку, при этом тратить физические, интеллектуальные ресурсы?





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Что побуждает взрослых тратить физические, интеллектуальные и денежные ресурсы на занятия спортом?





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА



Государственные служащие в рассматриваемом контексте

VII. Государственный служащий*

Государственный служащий - гражданин Российской Федерации, приверженный интересам служения обществу и государству, обладающий надлежащими качествами и профессиональной подготовкой....

Статья 10. Государственные служащие**

1. Федеральный государственный служащий - гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счет средств федерального бюджета.

Статья 13. Гражданский служащий**

Гражданский служащий - гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

*Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации (утв. Президентом Российской Федерации)
**Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации"
*** Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"



Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (редакция от 27.10 2020)

□ **Статья 10. Муниципальные служащие**

1. 1. Муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

□ **Статья 26. Поощрение муниципального служащего**

Виды поощрения муниципального служащего и порядок его применения устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными [законами](#) и законами субъекта Российской Федерации.

["Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ \(ред. от 31.07.2020\) \(с изм. и доп., вступ. в силу с 13.08.2020\)](#) ТК РФ Статья 191. Поощрения за труд

Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии).

Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и [положениями](#) о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

(в ред. Федерального [закона](#) от 30.06.2006 N 90-ФЗ)



Документ	Стимулирование	Мотивация
2001 год Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации (утв. Президентом Российской Федерации)		
2003-2005 годы Федеральная программа «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)»	6	0
2009- 2013 годы Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)»	12	5
2012 год Указ Президента Российской Федерации №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»	1	1
2015-2018 годы Проект федеральной программы «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015-2018 годы)»		
2019-2021 Указ об основных направлениях развития государственной гражданской службы на 2019–2021 годы http://kremlin.ru/acts/news/60815		



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2003-2005 годы Федеральная программа «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)»

❑ **Задачи Программы:**

внедрение новых методов планирования, финансирования, **стимулирования** и оценки деятельности государственных служащих, рациональное использование ресурсов в системе государственной службы;

❑ **Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программными методами**

По сравнению с трудом руководителей и специалистов органов управления в негосударственном секторе экономики труд государственных служащих недооценен. **Небольшая дифференциация в оплате труда государственных служащих слабо стимулирует эффективность их служебной деятельности.**



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2009- 2013 годы Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)»

□ **Задачи Программы:**

внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, **мотивации государственных служащих** и обеспечение условий для увеличения результативности их профессиональной служебной деятельности

□ **Основные мероприятия, предусмотренные Программой**

б) внедрение на государственной службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы исходя из следующих приоритетов:

применение современных организационно-управленческих технологий и методов работы с кадрами на государственной службе, **способствующих повышению профессиональной компетентности и мотивации государственных служащих** к результативной деятельности;

в) повышение эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих исходя из следующих приоритетов:

усиление мотивации государственных служащих к повышению качества государственных услуг, оказываемых государственными органами гражданам и организациям;



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2012 год Указ Президента Российской Федерации №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»

р) до 1 июля 2012 г. представить в установленном порядке предложения по внедрению новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы, предусматривающие:

совершенствование системы материальной и моральной мотивации государственных гражданских служащих, доведение уровня оплаты их труда до конкурентного на рынке труда, увеличение в оплате труда государственных гражданских служащих доли, обусловленной реальной эффективностью их работы;

Указ об основных направлениях развития государственной гражданской службы на 2019–2021 годы

Ст. 1. б) стимулирование гражданских служащих к повышению эффективности своей профессиональной служебной деятельности, развитие системы государственных правовых и социальных гарантий на гражданской службе;
Ст. 2 в) в 2020 и 2021 годах обеспечить в рамках осуществления мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда гражданских служащих оптимизацию структуры денежного содержания гражданских служащих (без снижения его уровня) путём поэтапного увеличения в структуре этого содержания доли должностного оклада и соответствующее увеличение размера пенсии за выслугу лет



ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Мотив (лат. moveo — двигаю) — это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.

Стимул (от лат. stimulus, буквально — остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) побуждение к действию, побудительная причина поведения. В психологии понятие С. характерно прежде всего для тех направлений, где при анализе поведения принимается схема «С. — реакция» (классическая Психофизика и особенно Бихевиоризм, см. также Необихевиоризм).

Мотивация рассматривается как целенаправленная деятельность - комплекс внешних воздействий (стимулов) и внутренних факторов (мотивов)



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

3. АКТУАЛЬНОСТЬ



Оценка гражданами деятельности государственных служащих*

3 группы негативных черт государственных служащих

❑ профессионально-деятельностные:

бюрократизм (52,1%), коррумпированность и взяточничество (49,0%), стремление использовать свою работу в корыстных целях (37,4%), пренебрежение к законам (21,1%);

❑ профессионально-нравственные:

безразличное, неуважительное отношение к людям (47,9%), нечестность (25,1%);

❑ профессионально-функциональные:

имитация бурной деятельности (29,1%), безответственное отношение к своим служебным обязанностям (21,5%).



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

4. ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ



Классификация

Теории мотивации

- Теория иерархии потребностей Маслоу
- Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга
- Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
- Процессуальные теории

Концепции управления – возможная основа для формирования целей и ценностей ОГВ, учитывающая специфические черты среды управления

- Школа научного управления (Ф.Тейлор)
- Школа административного управления (А.Файоль)
- Рациональная модель бюрократии М. Вебера
- Теория рационального выбора
- Теория агентских отношений
- Менеджеральная модель государственного управления (New public management) 16



Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга: гигиенические и мотивирующие факторы

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля работы	Возможность творческого и профессионального роста

- ❑ гигиенические факторы способны только привести в норму мотивацию;
- ❑ мотивационные факторы, базисом для которых являются гигиенические, могут не только резко повысить мотивацию, но и производительность (результативность и эффективность).



Воздействие гигиенических и мотивационных факторов

Гигиенические факторы удовлетворены

Высокий процент сотрудников с избегательной мотивацией*, сотрудники работают без особого энтузиазма. Основная цель – минимизировать трудозатраты

Сотрудники мотивированы, держатся за рабочие места и работают с полной отдачей

Мотивационные факторы не удовлетворены

Наблюдается высокая текучесть кадров и большие проблемы с набором и комплектованием штатов. У организации почти нет инструментов для привлечения и удержания персонала

Мотивационные факторы удовлетворены

Много специалистов-новичков с достижительной** мотивацией, которые рассматривают организацию как стартовую площадку для дальнейшего роста и легко ее покидают, получив предложение со стороны другого работодателя

Гигиенические факторы не удовлетворены

*Избегательная мотивация – сотрудник в своей деятельности в основном избегает ошибок и уменьшает инициативность

**Достижительная мотивация говорит о том, что у сотрудника есть установки достигать успеха в своей профессиональной деятельности

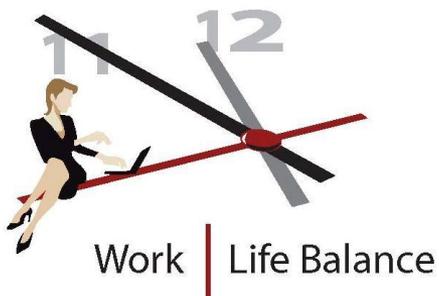
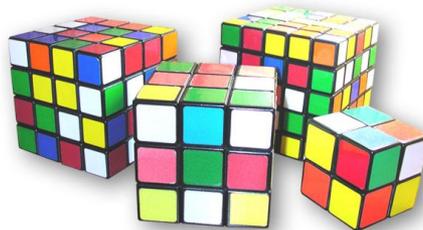


РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

5. ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ



НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ – МЕНЮ*





ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Совершенствование государственной и ведомственных наградных систем

- Реалистичное и прозрачное карьерное планирование (карьерограммы и ИППР)

- Формирование организационной экосистемы профессионального развития

- Составление мотивационного профиля (карты мотиваторов) кандидата и сотрудника

- Использование теории мотивации Ф. Герцберга для выбора факторов мотивации

- Признание значимости деятельности сотрудников, руководитель – как ресурс признания

- Мониторинг лояльности и сотрудников

- Формирование позитивного имиджа государственного органа, как работодателя

- Проведение сравнительного анализа (бенчмаркинга) и распространение информации о позитивных результатах организации в коллективе



ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Проведение организационных мероприятий по сплочению коллектива, креативному мышлению, формированию видения миссии и стратегии государственного органа
- Переход от деятельности «работаем от поручений» к проектной работе с видимым результатом
- Съёмки фильмов о служебной деятельности сотрудников (фильмы-интервью, фильмы о целях и ценностях государственного органа, обучающие фильмы)

■ Взаимодействие с учебными

- Нестандартные формы награждения (песни, истории успеха, книга почёта организации и др.)
- Проведение рабочих конкурсов и конкурсов идей
- Разнообразии организационных СМИ и повышение их продуктивности (доска объявлений, внутренний портал, социальные сети, печатное периодическое издание и др.)

■ Использование технологий генерации новых идей по нематериальной мотивации (метод «воронки идей», метод



ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Директор по персоналу

практический журнал
по управлению
человеческими ресурсами

HR-ДОКУМЕНТЫ

- Подбор и адаптация
- Обучение и развитие
- Оценка и аттестация
- Мотивация
 - » [Положение о материальной мотивации и оплате труда](#)
 - » [Положение о нематериальной мотивации](#)
 - » [Опросник Элерса для выявления мотивации на избегание неудач](#)
 - » [Мотивационный профиль РИЧИ и МАРТИНА](#)
- Корпоративная культура
- HR-департамент

[Положение о материальной мотивации и оплате труда](#)

[Положение о нематериальной мотивации](#)

[Опросник Элерса для выявления мотивации на избегание неудач](#)

[Мотивационный профиль РИЧИ и МАРТИНА](#)



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

моб.тел.: +7 922 23-96-16

e-mail: shibanova-ek@ranepa.ru

Спасибо за внимание!