



УДК 338+347.97/99



Светлана Алексеевна ПАВЛОВА,
доцент кафедры гуманитарных и социально-
экономических дисциплин СибЮИ ФСКН России
(Красноярск), кандидат технических наук, доцент
pavlova.rfatlhf@yandex.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ КАРЬЕРНОГО РОСТА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF BUILDING A SYSTEM OF CAREER MOTIVATION FOR CIVIL SERVANTS

В статье рассматриваются особенности исполнения должностных обязанностей по осуществлению государственной службы и систематизируются организационно-управленческие меры, необходимые для построения системы мотивации карьерного роста государственных служащих.

The article considers the features of performance of official duties for civil servants and systematizes organizational and managerial activities necessary for building a system of career motivation for civil servants.

Ключевые слова: особенности государственной службы, система мотивации, карьерный рост, государственные служащие, организационно-управленческие мероприятия.

Keywords: features of civil service, motivation system, career growth, civil servants, organizational and managerial activities.

Сотрудники органов наркоконтроля и федеральные государственные гражданские служащие органов наркоконтроля относятся к государственным служащим, на которых возложены особые права и обязанности при выполнении ими трудовой деятельности (службы).

К исполнению должностных обязанностей по осуществлению государственной службы в органах наркоконтроля предъявляются специфические требования, сформулированные в форме принципов служебной, профессиональной этики и правил служебного поведения государственных служащих, направленные на достойное выполнение ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета государственных служащих, доверия граждан к органам наркоконтроля.

Служебное поведение государственных служащих должно отвечать основным принципам, изложенным в Кодексе этики и служебного поведения сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ [1], их соблюдение является важным критерием оценки качества профессиональной деятельности сотрудников.

Особенность труда данной категории работников состоит в том, что предметом их деятельности является управленческий процесс и люди, участвующие в нем, а его результатом – управленческие решения и действия, необходимые для достижения поставленных целей и задач.

Трудовой деятельности в рамках государственной службы присущ ряд особенностей:



- она направлена на реализацию не личных и коллективных, а общенациональных интересов, на социальную стабилизацию и развитие экономики и государства;
- высокая ответственность должностных лиц за принимаемые решения, их реализацию и последствия;
- результаты трудовой деятельности (управленческих решений) проявляются не сразу, а через определенное время;
- средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
- жесткая нормативно-правовая регламентация управления и служебной дисциплины;
- решение управленческих задач требует высоких интеллектуальных и творческих способностей [5];
- отсутствует система предварительной подготовки кадров для системы ФСКН России и ее территориальных органов. Единственный вуз в стране – Сибирский юридический институт ФСКН России – только начал свою деятельность.

Исходя из обозначенных особенностей труда государственных служащих, значительная роль в построении системы мотивации сотрудников в процессе прохождения службы отводится отделениям кадров и воспитательной работы, которые должны активно участвовать в процессе подготовки и реализации стратегии управления кадровым составом в территориальных органах ФСКН России.

Управление, в том числе и кадровой работой, есть циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ (функций управления): планирование, организация, мотивация, контроль. Мотивация является одной из основных функций, составляющих содержание управления.

Мотивация, с точки зрения науки управления, – это процесс побуждения самого себя и других людей к созидательной деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации.

Руководителей всегда интересует вопрос: как сделать, чтобы работник эффективно выполнял порученную ему работу.

Человек устроен так, что он, безусловно, хочет реализовать себя в своем деле, в процессе профессиональной деятельности. Это бесспорно. Высокая отдача от работников возможна тогда, когда они будут заинтересованы в конечном результате, так как это позволит удовлетворить свои важнейшие на определенный момент времени потребности. В теории управления по этому поводу найден однозначный ответ: если в организации созданы условия, позволяющие сотрудникам реализовать свой трудовой потенциал, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду – высокими, и наоборот. Таким образом, мотивировать сотрудников – значит предоставить им условия для реализации их возможностей в рамках определенной квалификации и профессионального опыта для решения целей организации.

Человек (работник), как и любая организационная структура, имеет свои цели, которые изменяются по мере изменения этапа жизненного цикла.

Учитывая сложную природу и человека, и любой организационной структуры, необходимо добиваться совпадения целей человека с целями организации. Поэтому мотивация сотрудников должна представлять собой комплекс мер, направленных на сочетание подцелей отдельных сотрудников (как ступеней карьерного роста) с подцелями организации, которые в совокупности должны приводить к реализации общей (генеральной) цели развития организации.

Для воздействия на трудовую мотивацию подчиненных руководитель должен:

во-первых, выявить первоочередные потребности работников на определенном этапе карьеры, влияющие на их рабочее поведение, отношение к работе и к порученным заданиям. То есть выявить набор потребностей (личных притязаний), которые оказывают в определенный промежуток времени наибольшее влияние на поведение сотрудника. Данный набор в единстве представляет основополагающее поведение того или иного работника, его личную философию. Причем у каждого человека эти притязания могут быть раз-



лично и меняться в течение трудовой деятельности. Это зависит от возраста, пола, опыта работы, социальных условий жизни и т.д.;

во-вторых, определить факторы внутренние (желание самого работника, его умения и навыки, склонность к определенному виду деятельности) и внешние (возможности организации), оказывающие влияние на трудовую мотивацию, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей;

в-третьих, создать такую рабочую среду окружения, которая будет учитывать потребности и факторы, лежащие в основе поведения сотрудника и тем самым способствовать повышению производительности его труда, т.е. повышать его мотивацию. Необходимо помнить, что созданная организационная среда оказывает существенное влияние на отношение к делу работников;

в-четвертых, периодически производить оценку эффективности выбранных мер воздействия и корректировать их по мере необходимости во время выполнения исполнителем порученной работы.

Для этого необходимо вести активное общение с сотрудниками, так как для того, чтобы сотрудник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко представлять себе и понимать, что от него ждут.

Напомним, что в практике управления низкая результативность работы исполнителями определяется четырьмя основными причинами:

– задание было недостаточно четко сформулировано руководителем;

– задание было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

– задание четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

– задание было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согла-

сия с вариантом решения, предложенным руководителем. [2]

Прямое общение с руководителем в ходе исполнения задания обеспечивает необходимые условия для мотивации и качественного выполнения поставленной задачи.

Исследование факторов управления трудовой мотивацией в сфере государственной службы показывает, что эффективность используемых методов мотивации и стимулирования недостаточна и требует постоянного мониторинга ситуации. [5]

Управление мотивацией предполагает комплексный подход и решение вопросов кадрового, нормативно-правового, финансового, материально-технического и информационного обеспечения.

Управление мотивацией – это творческий, многоаспектный процесс, успешность которого зависит от многих факторов. В научной литературе по данной проблеме выработаны перечни факторов, повышающие и понижающие мотивацию работников. [3]

Факторы, способствующие росту мотивации:

- возможность продвижения по службе;
- оплата труда по результатам;
- возможность саморазвития;
- возможность самостоятельно принимать решения;
- сложность работы;
- высокая степень значимости работы;
- работа, требующая творческого подхода;
- справедливое распределение работы;
- хорошие отношения с коллегами и руководством;
- отсутствие стрессовых ситуаций;
- гибкий график работы;
- дополнительные льготы.

Факторы, способствующие понижению мотивации:

- отсутствие перспектив профессионального роста;
- отсутствие вознаграждения за сложную работу;
- обезличивание результатов труда;
- ответственность и инициатива способствуют лишь большей загруженности;



- простая, монотонная, скучная работа;
- заниженные требования к работнику;
- мелочный контроль;
- отсутствие контроля со стороны руководителя;
- разная степень загруженности сотрудников;
- межличностные конфликты в коллективе;
- неполнота информации о деятельности организации;
- отсутствие информации о кадровой политике в организации;
- отсутствие четких критериев отбора кадров;
- необоснованно строгий график работы;
- отсутствие социальных льгот.

Получить нужный результат – это значит не только правильно мотивировать сотрудников, но и выполнить ряд организационно-управленческих действий, направленных на решение проблемы. Только комплексные действия приведут к желаемому результату. Поэтому процесс мотивации необходимо рассматривать во взаимодействии с технологией принятия управленческого решения.

Принятие управленческих решений в органах наркоконтроля, как и в органах внутренних дел, имеет особенности. [4] Как правило, решения принимаются единолично. Принятие решений в коллективном порядке не имеет широкого распространения. Это обусловлено спецификой управления в данной сфере общественных отношений.

В деятельности органов наркоконтроля часто бывает, что для решения вопроса в возникшей ситуации нужная информация отсутствует вообще или является неполной, а иногда и умышленно искаженной. Эта ситуация усугубляется дефицитом времени для выработки и принятия решения. И руководители в силу обстоятельств, не терпящих отлагательства, вынуждены принимать решения немедленно.

В целях преодоления этих трудностей в принятии решений в органах наркоконтроля должны разрабатываться типовые варианты решений, рассчитанные на разреше-

ние конкретных вопросов и ситуаций. Их использование позволит в условиях дефицита информации и времени действовать более целенаправленно и оперативно.

Организация выполнения решений – это специфическая деятельность руководителя. Следует помнить, что руководитель организует не свою собственную деятельность, а труд других людей. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения.

Уяснение и детализация решения – первый этап организации исполнения решения. Поэтому руководитель структурного подразделения, исполняя решение, принятое вышестоящим органом, должен в первую очередь сам его уяснить.

Необходимо выявление главной цели и задач, поставленных перед исполнителями (в виде законов, указов, постановлений).

Для этого необходимо:

- повторно, более подробно (возможно неоднократно) изучить данное решение;
- обратиться к другим аналогичным документам и принятым по ним решениям или близким по содержанию вопросам, рассмотренным ранее, к изучению по данной проблеме нормативных актов, научных публикаций в периодических изданиях, к консультации компетентных лиц;
- получить уточнения и разъяснения у вышестоящего субъекта, от которого поступил документ.

Организационные и психологические ограничения не должны мешать, так как интересы дела должны стоять выше, и, следовательно, необходимы целенаправленные действия для уточнения полученной информации.

Смысловой барьер в любом случае должен быть преодолен, так как это влияет на выбор мер по реализации решения и в конечном счете на его правильность и эффективность.

Качественное уяснение решения необходимо для его дальнейшей детализации.

В обязательном порядке необходимо конкретизировать:



– решения, содержащие предписания общего характера (приказ, требующий активизации борьбы с незаконным оборотом наркотиков);

– сложные и комплексные решения (план обеспечения общественного порядка и безопасности при проведении массового мероприятия).

Конкретизация и детализация управленческого решения необходимы для того, чтобы:

– спланировать мероприятия, необходимые для реализации решения;

– сформулировать конкретные задачи перед исполнителями;

– выявить проблемные аспекты, не отраженные в общей формулировке решения;

– выявить необходимость во взаимодействии исполнителей и определить его формы;

– устранить дублирование действий в процессе исполнения решения;

– обеспечить контроль деятельности исполнителей и оценку результатов их работы.

Подбор и расстановка исполнителей, проведение инструктажа и их обучение – второй этап в организационной последовательности действий при исполнении решения.

Оптимальный подбор и расстановка исполнителей является важнейшей творческой задачей для руководителя. Вместе с тем при ее решении необходимо соблюдать ряд правил, предлагаемых теорией управления, что значительно повышает эффективность реализации решения.

Правило 1. Необходимо вначале сформулировать задачу, а затем подобрать для ее решения исполнителя, а не наоборот.

Исполнение этого правила приводит к тому, что орган решает те первостепенные задачи и осуществляет те функции, которые требуются в настоящий момент времени, а не ограничивает их решение соответствующим характеристикам его кадрового состава (уровню квалификации сотрудников, их опыту, физическим возможностям).

Правило 2. Уровень сложности задания не должен превышать границы возможностей исполнителей.

Необходимость соблюдения данного требования вытекает из следующих обстоятельств:

1) значительное превышение сложности задания над возможностями исполнителя может привести не только к срыву исполнения задания, но также к психологическим внутренним проблемам у исполнителя;

2) поручение опытному исполнителю легких заданий, не использующих его знаний и опыта, как показывает практика, нецелесообразно, так как, во-первых, ведет к нерациональному использованию ресурсов и, во-вторых, исполнитель может утратить интерес к делу.

Правило 3. При выборе и назначении исполнителя необходимо принимать во внимание его функциональные обязанности, а также индивидуальные особенности личности, в том числе знания и умения.

Подбор и расстановка исполнителей с учетом вышеуказанных правил способствует созданию условий для успешной реализации решения.

Однако это не устраняет полностью риск неисполнения или некачественного исполнения решения. Это связано с тем, что исполнитель, возможно, не понял каких-либо элементов решения, не уяснил порядок своих действий.

Для того чтобы уменьшить риск неверного исполнения решения, исполнителями необходим инструктаж.

При инструктаже исполнителей требуется в обязательном порядке останавливаться на следующих вопросах:

– общая характеристика управленческого решения и цель его выполнения;

– запланированные мероприятия, задачи и действия основных структурных подразделений;

– задачи и действия сотрудников конкретного структурного подразделения;

– оценка обстановки и возможных факторов противодействия при выполнении возложенных задач;



– факторы, влекущие возможность изменения обстановки и варианты действий в новых условиях;

– временной период исполнения решения или отдельных заданий;

– выбор и порядок поддержания системы коммуникации субъекта управления с исполнителями;

– средства материально-технического обеспечения исполнителей принятого решения;

– виды и порядок контроля за исполнением и др.

Инструктаж будет более действенным, если его дополнять обучением исполнителей практическим действиям. Формами обучения могут быть учения, тренировки, репетиции, практические занятия, изучение правовых актов, анализ научной и методической литературы и др.

Комплекс мер по обеспечению деятельности исполнителей – третий этап в организации исполнения решения. Это:

а) психологическое обеспечение: конечная цель – готовность исполнителя к полной самоотдаче при выполнении порученного задания. Достигается в том числе личным примером и авторитетом руководителя;

б) правовое обеспечение: наделение исполнителя правами и полномочиями, дающими возможность исполнения конкретного решения. Отсутствие таковых делает команду невыполнимой либо приводит к нарушению законности при попытке ее исполнения;

в) материально-техническое и финансовое обеспечение: эти вопросы должны быть заранее согласованы с соответствующими подразделениями;

г) решение ряда вопросов организационного порядка, в частности:

– обеспечение соответствия соотношения времени, выделенного на исполнение задания, с характером и объемом задач, поставленных в управленческом решении. Для этого необходимо как можно точнее определить сроки исполнения задач, порученных исполнителям;

– организация системы информации: чтобы иметь полную и своевременную информацию от исполнителей о ходе выполнения решения, а также возможных изменениях условий его реализации;

– организация и координация взаимодействия между исполнителями. Необходимо в том случае, когда в реализации решения задействованы несколько исполнителей, выполняющие частные задания. При этом исполнение решения может быть достигнуто лишь при условии успешной реализации каждой из составных частей.

Организация взаимодействия – это процесс, основанный на правовых актах, предполагающий согласование целей, места и времени деятельности исполнителей для совместного решения поставленных задач при оптимальном сочетании необходимых материально-технических и финансовых средств и методов управления.

В практике органов наркоконтроля различают внешнее взаимодействие – когда для исполнения управленческого решения требуются совместные и согласованные действия с другими государственными органами или общественными организациями и внутреннее взаимодействие – когда при организации исполнения управленческого решения требуются согласованные действия исполнителей внутри системы.

Организационное взаимодействие осуществляется в следующих формах:

– совместное функционирование исполнителей: когда общие задачи решаются вместе и одновременно всеми соисполнителями;

– пространственно-параллельное функционирование исполнителей: когда общие задачи решаются посредством согласованной деятельности при обособленном самостоятельном функционировании соисполнителей.

Важнейшим заключительным этапом организационного обеспечения исполнения решения является координация деятельности исполнителей, в ходе которой руководитель определяет исполнителей, виды и формы их взаимодействия, организует и поддерживает взаимодействие между исполнителями, оказывая им помощь в работе.



В этом случае для эффективного выполнения задания исполнителями следует использовать комплекс средств воздействия на мотивацию:

1) организационные средства воздействия:

– распределение заданий с учетом профессиональных навыков и склонности исполнителей;

– установление критериев (показателей) завершенности задания;

– предоставление допустимых элементов самостоятельности в выполнении задания;

2) средства воздействия, учитывающие индивидуальные особенности личности:

– учет индивидуальных особенностей личности сотрудника для постановки перед ним таких задач, которые в наибольшей степени соответствуют его психотипу;

– формулирование стимулов с учетом первоочередных потребностей работником (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске Почета, премия, продление контракта, социальные льготы и др.);

3) управленческие средства воздействия:

– постановка четких целей и задач перед исполнителем;

– установление реальных сроков выполнения задания;

– выделение времени для выполнения задания;

– обеспечение необходимыми материально-техническими средствами;

– обеспечение информационными ресурсами;

– установление каналов обратной связи между исполнителем и руководителем;

– разработка альтернативных вариантов действий исполнителя с учетом факторов риска, влияющих на исполнение задания;

– ознакомление исполнителя с видами контроля в процессе осуществления зада-

ния (текущий контроль, предполагающий корректирование, то есть внесение поправок, изменений в уже принятое и реализуемое решение, и последующий – служит для проверки эффективности принятого решения);

– организация мероприятий по подведению итогов по результатам задания. Наиболее распространенными в органах наркоконтроля формами подведения результатов исполнения задания являются: совещания; изданные обзоры и приказы; обсуждение результатов исполнения решения в виде индивидуальной беседы с исполнителями;

4) средства воздействия корпоративной культуры:

– ценности и приоритеты органов управления;

– традиции, определяющие элементы корпоративной культуры;

– нормы и правила профессиональной этики.

Таким образом, мотивация карьерного роста сотрудников органов наркоконтроля встроена и является неотъемлемой функцией процесса управления деятельностью органов ФСКН России. Для ее успешной реализации помимо диагностики мотивации карьерного роста сотрудников необходим комплекс организационно-управленческих мероприятий, предусматривающий принуждение, вознаграждение и побуждение. Для обеспечения эффективной отдачи сотрудников необходимо использовать знания о влиянии внешней среды, правовых и нормативных актов, навыков межличностных отношений. Единство элементов системы (научного, правового, организационно-управленческого, кадрового, информационного, материально-технического, финансового) является необходимым условием роста результативности труда государственных служащих, а следовательно, и государственной службы в целом.



Библиографический список

1. Кодекс этики и служебного поведения сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ : утв. и.о. директора ФСКН России В.А. Каландой 10 марта 2011 г.
2. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Мн., 2003.
3. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М. : Издательство Юрайт, 2013.
4. Основы управления в органах внутренних дел : учебник / под общ. ред. В.П. Сальникова. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002.
5. Чернова, Е. Повышение мотивации труда государственных служащих / Е. Чернова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2009. – № 3.