

Секция «Модели и технологии развития системы государственного управления»

## **Проблема оплаты труда и мотивация государственных служащих в сфере управления проектами**

**Научный руководитель – Фельдман Михаил Аркадьевич**

***Пермикина Кристина Юрьевна***

*Студент (бакалавр)*

Уральская академия государственной службы при Президенте РФ, Екатеринбург, Россия

*E-mail: permikina.kristina@yandex.ru*

Результаты работы государственных служащих и их эффективность непосредственно зависят от их профессиональных знаний, умений, навыков, опыта и личных особенностей. Однако для обеспечения не только стабильной работы органов государственной власти, но и для достижения наибольших результатов необходима проработанная система мотивации персонала, вовлеченности работников и их заинтересованности в собственных и корпоративных результатах деятельности.

Проектные подходы в государственном управлении требуют от управленцев стратегического мышления, комплексного подхода к решению стоящих перед ними задач, оперативного реагирования на изменяющиеся условия и способностей к многозадачности. В проектном управлении немаловажную роль играет управление командой, поэтому отсутствие необходимых стимулов для одного из работников может привести к полной неэффективности проекта.

Отечественные исследователи Цебро Ю. А, Шедько Ю. Н отмечают, что уровень мотивации государственных гражданских служащих в России в настоящее время остается довольно невысоким в связи с низким денежным содержанием и достаточно «шаблонной», неиндивидуализированной системой его определения [9, 11].

Стремление добиться эффективно функционирующей системы стимулирования государственных служащих в России прослеживается в соответствующих нормативно-правовых актах: федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)»; федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)», Указе Президента РФ № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» в 2012 г. и Указе Президента Российской Федерации № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» в 2013 г. Целью данных нормативно-правовых актов было обеспечить и разработать систему критериев оценки деятельности государственных служащих, внедрить систему «управления по результатам».

На сегодняшний день данную проблему актуализируют: Указ Президента РФ № 288 "Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 - 2021 годы", в котором приоритетным направлением развития называется стимулирование гражданских служащих и развитие системы гарантий на гражданской службе и оценка профессиональных качеств служащих; разработанная Минтрудом РФ в 2019 г. Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих РФ, в которой обозначены основные рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в органах государственной власти [4].

Положения нормативно-правовых актов федерального уровня по данному вопросу конкретизируются на региональном уровне, например, в Свердловской области такими актами являются: 1. Закон Свердловской области от 15 июля 2005 года №84-ОЗ «Об особенностях государственной гражданской службы в Свердловской области», определяющий

размеры месячных окладов и особенности назначения премий [2]. 2. Постановление Правительства Свердловской области от 21 октября 2013 года № 1276-ПП "Об утверждении государственной программы Свердловской области "Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области до 2024 года", в которой обозначен ряд проблем развития кадрового потенциала в системе государственной службы региона (устаревшие методы планирования, отсутствие взаимосвязи результатов деятельности и оплаты труда и др.). Целью программы является создание и эффективное использование кадрового потенциала государственной службы, совершенствование механизмов мотивации служащих [3].

Деятельности государственных служащих свойственны высокая степень ответственности за качество предоставляемых услуг и организацию процессов, способствующих достижению поставленных целей и задач, отсутствие мобильности ввиду бюрократических процессов, а также недостаточно гибкая система материального стимулирования труда. В системе государственной гражданской и муниципальной службы в Российской Федерации, согласно данным Росстата, присутствует значительная дифференциация заработной платы в зависимости от субъекта РФ и уровня управления: у более чем 50% служащих территориальных подразделений федеральных органов исполнительной власти и у 70% служащих органов местного самоуправления в 2019 г. среднемесячная заработная плата составила менее 45 тыс. рублей [6]. Низкие гарантированные ставки оплаты труда госслужащих отрицательно влияют на заинтересованность работников в эффективности деятельности, снижают эффективность проектов, конкурентоспособность государственной службы на рынке труда и являются одной из нерешенных на сегодняшний день проблем мотивации труда государственных служащих в России. Рассмотрим подробнее денежное содержание гражданских служащих и его структуру.

Согласно Федеральному закону от 27.07.2004 N 79-ФЗ, денежное содержание гражданских служащих состоит из нескольких частей: *основной*, представляющей месячный оклад (должностной оклад), месячный оклад за классный чин и *дополнительной*, представляющей различного рода надбавки (за выслугу лет, работу с гос. тайной, особые условия труда); премии, размер которых обычно не ограничен определенной суммой; ежемесячное денежное поощрение; выплаты при предоставлении отпуска и другие [1].

Как мы можем заметить, размер денежного содержания служащих, в основном, зависит от квалификации, выслуги лет, сложности и объема выполняемых заданий, но не имеет связи с индивидуальными достижениями деятельности служащего, качеством выполнения работы, непосредственно результатами, которые имеют огромное значение для проектного управления. Так же наблюдаются существенные различия в оплате труда между уровнями управления, между территориальными и федеральными органами при том, что такой дисбаланс не соответствует различиям между полномочиями, ответственностью, задачами, возложенными на служащих [7].

Так же следует отметить изменение роли премий, пороговые значения которых не устанавливаются законодательно, в связи с чем определение их размера отводится органам государственной власти, что дает широкую свободу действий руководителям и порождает неопределенность у самих работников. При этом имеет место и человеческий фактор, так как руководитель не всегда способен выявить обстоятельства и стимулы, способствующие повышению эффективности работы конкретного служащего ввиду его индивидуальных особенностей [11]. Можно сказать, что существующая система оплаты труда носит скорее компенсационный, чем стимулирующий характер и не побуждает служащих к улучшению результатов своей деятельности.

К тому же, следует понимать, что внедрение проектного управления в органы исполнительной власти не заменяет устоявшиеся должностные обязанности служащих, а явля-

ется дополнительной нагрузкой [8]. Помимо обязанностей, установленных должностным регламентом, сотрудников должны осваивать новые проектные методы при отсутствии повышенного материального стимулирования, из-за чего руководители сталкиваются с негативной ответной реакцией и частыми задержками сроков проектов. Кроме того, появляется необходимость выстраивать горизонтальные связи и реформировать взаимоотношения, что так же оказывает влияние на психологический климат в коллективе [11].

Любой проект ограничен во времени и ресурсах, а также имеет некоторое неопределенное поле, ввиду своей уникальности, поэтому среди проектной деятельности так актуальна разработка и внедрение новых механизмов мотивации, так как именно от их эффективности зависит задержка сроков или их опережение, увеличение или сокращение расходов бюджета проекта. Отточенная система как материального, так и нематериального стимулирования может свести риски, связанные с некачественным выполнением работ, к минимуму.

На сегодняшний день в российской практике хорошо зарекомендовали себя несколько методов стимулирования труда государственных служащих, занятых в проектной деятельности: 1. Внедрение бонусной системы в структуру оплаты труда (какая-то часть премии напрямую зависит от эффективности проекта и решения руководителя проекта); 2. Создание системы критериев оценки деятельности сотрудников и их непосредственного вклада в работу над проектом (например, своевременность и качество выполненных задач, своевременное реагирование на изменения в проекте и др.); 3. Введение рейтингов среди руководителей проектов; 4. Информирование служащих о целях, задачах, будущих результатах проекта и выгодах для того, чтобы служащие понимали, в чем смысл конкретного проекта [9]. Однако данные методы применяются в ограниченном количестве и не имеют широкого распространения.

В связи с существующими проблемами крайне важным остается анализ и изучение зарубежного опыта в вопросах мотивации.

Исследования, связанные с мотивацией работников государственного сектора, проводившиеся американскими университетами, показали: 67% опрошенных назвали возможности карьерного роста, саморазвития и уровень заработной платы главными ценностями работы, важность творческого аспекта работы отметили около 55% опрошенных, необходимость прямой взаимосвязи результатов деятельности с оплатой труда отметили 59% [13]. Другое исследование, проведенное в форме опроса компанией Wrike среди более 5000 тысяч специалистов из Германии, Великобритании, США и др. выявило причины, по которым сотрудники считают себя демотивированными: работа не оценивается по достоинству и бессмысленна (45%), не достаточно материальных стимулов (32%), большая нагрузка и моральное выгорание (29%), отсутствие понимание собственного вклада в развитие организации (4%) [14].

Зарубежный опыт в области мотивации показывает, что для реальной эффективности системы стимулирования необходимо грамотно совмещать разные модели и инструменты, проводить постоянный анализ их результативности.

Германия и Италия используют в качестве основного инструмента мотивации премирование по критериям эффективности государственных служащих в реализации и ведении проектов [9]. В Германии распространены системы оценки личности и индивидуальных особенностей работника, а также его эффективности. Система стимулирования наиболее талантливых управленцев в Германии предусматривает «двойную карьеру»: вертикальный рост (повышения в должности) или работа в одной должности с увеличением заработной платы. Таким образом, помимо материальной обеспеченности госслужащим гарантируется стабильность рабочего места. Италия же применяет поощрительные методы в виде годовых премий за эффективность проектов в размере 20% от годовой заработной

платы.

В практике Канады и США распространены «проектные рейтинги», благодаря которым проекты выстраиваются по сложности, рискованности и значимости, что, соответственно, учитывается при начислении заработной платы работникам [9]. Рейтинги побуждают служащих стремиться к повышению сложности проектов и профессиональной квалификации, однако такая система порождает жесткую конкуренцию, значительно повышающую стресс у сотрудников и оказывающую негативное влияние на психологический климат в коллективе. Так же США использует систему «переменных льгот». Госслужащие по своему усмотрению выбирают необходимые им льготы из предложенного списка на год. Это может быть, например, гибкий рабочий график, повышенные стипендии детям служащих, виды отпусков, страхование и. т. д. [11].

Обобщая опыт зарубежных стран, можно сформулировать некоторые рекомендации применительно к России.

1. Критерии оценки работы государственных служащих должны быть предельно понятны и прозрачны им самим.

2. При определении премиальной составляющей и уровня оплаты труда необходимо ориентироваться на трудоемкость проекта, достигнутые результаты и индивидуальный вклад участников (персональная эффективность на основе систем оценки личности) проектной деятельности в эффективность проекта и достижение показателей.

3. Необходимо уточнить размеры премий и сроков их выплаты (например, 15% - по достижению определенных точек проекта, 20% по прохождению этапа проекта, 65% по завершении проекта).

4. При совмещении проектной и основной деятельности государственных служащих, оплату по части проектной деятельности необходимо организовать отдельно от основного оклада.

5. Внедрение практик информирования «проектных» управленцев по части системы оплаты труда, целей проекта, значимости их работы, целей конкретных этапов и направлений работы.

6. Создание команды, выполняющей роль контроля и оценки эффективности участников проектной деятельности, а также мониторинга за своевременным информированием о возникающих проблемах на различных этапах реализации проекта.

Исходя из проведенного анализа проблем, инструментов и методик, связанных с мотивацией государственных служащих, занятых в проектной деятельности, можно отметить, что зарубежные системы стимулирования труда гарантируют госслужащим большую материальную обеспеченность, социальную защищенность, чем Российская система. В связи с этим, необходимы дальнейшие научные исследования по совершенствованию систем мотивации и стимулирования труда госслужащих в проектной деятельности в Российской Федерации на основе эффективных зарубежных практик и принципов, позволяющих учесть индивидуальность сотрудников, реализовать их потенциал и обеспечить удовлетворенность результатами работы, тем самым повышая общую эффективность государственного управления в стране.

### Источники и литература

- 1) О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ // СПС. КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения 28.01.2021)
- 2) Об особенностях государственной гражданской службы Свердловской области: Закон Свердловской области от 15 июля 2005 г. № 84-ОЗ // СПС. ГАРАНТ. URL: <http://base.garant.ru/35198013/> (дата обращения: 29.01.2021)

- 3) Об утверждении государственной программы Свердловской области "Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области до 2024 года": Постановление Правительства Свердловской области от 21 октября 2013 г. №1276-ПП // СПС. Техэксперт. URL: <http://docs.cntd.ru/document/453135185> (дата обращения: 28.01.2021)
- 4) Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации. Официальный сайт Минтруда России [Электронный ресурс] URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16> (дата обращения: 10.02.2021)
- 5) Система материальной и моральной мотивации в деятельности государственных гражданских служащих (на примере Свердловской области) [Текст] : монография / Чевтаева Н. Г., Ручкин А. В. ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления - филиал. - Екатеринбург : Уральский ин-т упр. - фил. РАНХиГС, 2018.
- 6) О кадрах государственной гражданской и муниципальной службы в 2019 г.: Доклад Росстата от 25 декабря 2020 г. [Электронный ресурс] URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nsZHdbx4/kadr-2019.pdf> (дата обращения: 10.02.2021)
- 7) Покидова М. В. Материальная мотивация государственных гражданских служащих: современное состояние и проблемы // Формула менеджмента. 2019. №1 (8). С. 18-24.
- 8) Лякин А.Ю., Патрикеева А.С. Особенности внедрения методов управления проектами в органах исполнительной власти // Управление проектами и программами. 2017. № 4. С.278–285.
- 9) Шедько Ю. Н. Мотивация и стимулирование государственных служащих - участников проектной деятельности // Вестник ГУУ. 2019. № 3. С. 30-37.
- 10) Никольский Н.Б. Система мотивации труда государственных гражданских служащих в современной России // Национальные системы. 2018. № 4. С. 103.
- 11) Цебро Ю.А. Современные проблемы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих // Инновации и инвестиции. 2019. №3. С. 141-144.
- 12) Красильников, Д. Р. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации Государственной политики в современной России) / Д. Р. Красильников, М. Н. Якимова // Ars administrandi. 2015. № 2. С. 36-48.
- 13) DeMarzo, Peter M., Fishman M. J., Hagerty K. M. Self'Regulation and Government Oversight // Review of Economic Studies. 2015. №72. P. 687.
- 14) Статистические данные о мотивации сотрудников на начало 2020 года. Wrike, 2020. [Электронный ресурс] URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda/> (дата обращения: 17.02.2021)