

Методы мотивации развития индивидуального потенциала гражданских служащих

© 2013 Чумак Вадим Геннадьевич
доктор социологических наук, профессор
© 2013 Горбунова Оксана Александровна
кандидат экономических наук, доцент
© 2013 Петрова Светлана Анатольевна
кандидат педагогических наук
Международный институт рынка
443030, г. Самара, ул. Г.С. Аксакова, д. 21
E-mail: genuka76@mail.ru

Значимое место в системе мотивации гражданских служащих занимает индивидуальный план профессионального развития. В работе выявлены недостатки в его форме, процедурах разработки и утверждения. Выделены взаимосвязи индивидуального плана профессионального развития с другими неэкономическими методами мотивации. В целях усиления мотивационного эффекта рекомендовано ввести экономическое поощрение в виде надбавки за достижение результатов, сформулированных в индивидуальном плане профессионального развития гражданского служащего.

Ключевые слова: мотивация, гражданский служащий, индивидуальный план профессионального развития, фонд оплаты труда, надбавка за повышение уровня профессионального развития.

В современных условиях развития экономики проблема мотивации и стимулирования персонала выходит на первый план¹. Однако эта проблема актуальна не только для бизнеса, в руках которого широкий спектр экономических и неэкономических рычагов воздействия на персонал. Также значима проблема мотивации и стимулирования эффективной трудовой деятельности для государственной и муниципальной службы.

Важным условием повышения эффективности реализации задач и функций органов государственной власти и местного самоуправления является привлечение на службу мотивированных и целеустремленных гражданских служащих².

В соответствии с действующим законодательством гражданский служащий Самарской области - гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению государственной гражданской службы Самарской области. Гражданский служащий Самарской области осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы Самарской области, предусмотренной Реестром должностей государственной гражданской службы Самарской области, в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств бюджета Самарской области, а в случаях, предусмотренных федеральным законом, также за счет средств федерального бюджета³.

Система мотивации и стимулирования труда гражданских служащих представлена комплексом экономических и неэкономических стимулов.

Экономические стимулы находят отражение в денежном содержании гражданского служащего, которое является основным средством стимулирования его профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности гражданской службы.

Традиционно оплата труда состоит из постоянной и переменной частей⁴. Денежное содержание гражданского служащего включает оклад месячного денежного содержания как постоянную часть и ежемесячные и иные дополнительные выплаты как переменную часть.

Оклад месячного денежного содержания состоит из месячного оклада в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы и месячного оклада в соответствии с присвоенным классным чином гражданской службы.

Переменная часть оплаты труда гражданского служащего состоит из ряда компонентов:

$$VP = E + SC + OS + DT + MP + LS + OP,$$

где E - надбавка за выслугу лет на гражданской службе;

SC - надбавка за особые условия гражданской службы;

OS - надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

DT - премия за выполнение особо важных и сложных заданий;

MP - ежемесячное денежное поощрение;

LS - единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи;

OP - иные выплаты, предусмотренные соответствующими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Анализ действующего законодательства⁵ позволяет выявить комплекс неэкономических стимулов, который включает продвижение по служебной лестнице (должностной рост), профессиональное развитие, получение классного чина, медицинское страхование гражданского служащего и членов его семьи, оздоровительные программы, социальное страхование, пенсионное обеспечение. Гражданскому служащему может быть объявлена благодарность, он может быть награжден почетной грамотой государственного органа, знаками отличия, а также орденами и медалями Российской Федерации.

По мнению авторов, одним из самых эффективных методов неэкономической мотивации гражданских служащих является профессиональное развитие.

В современных организациях обучение и развитие персонала можно отнести к одному из главных направлений работы с кадрами⁶.

Указом Президента РФ от 28 декабря 2006 г. № 1474 "О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих" установлено, что профессиональное развитие государственных служащих в государственных органах власти необходимо проводить на основе индивидуальных планов профессионального развития, которые каждый гражданский служащий разрабатывает вместе со своим непосредственным руководителем на основании и в строгом соответствии с должностным регламентом⁷. Индивидуальный план профессионального развития (ИППР) готовится в трех экземплярах и утверждается в установленном законодательством порядке на срок три года, первый его экземпляр находится на руках у гражданского служащего, второй - у непосредственного руководителя, а третий экземпляр - в кадровой службе государственного органа для осуществления контроля за его выполнением.

В данном ИППР принимаются во внимание интересы гражданского служащего - работника государственного органа власти - и представителя нанимателя - руководителя гражданского служащего. Таким образом, государственный орган власти получает возможность контролировать и направлять профессиональное развитие граждан-

ского служащего путем постановки акцента на получение или углубление знаний, формирование и развитие умений и навыков для качественного исполнения должностного регламента и предоставления государственных услуг гражданам, а также имеет возможность планировать организацию обучения на достаточно длительный период времени - три года.

Проведение в соответствии с действующим законодательством один раз в три года процедуры аттестации гражданских служащих должно непосредственно содействовать и практически помогать, на наш взгляд, при разработке ИППР, так как по итогам аттестации гражданского служащего аттестационная комиссия должна выявить его профессиональные знания, умения и навыки, а также принять решение о соответствии гражданского служащего занимаемой должности, необходимости его направления на профессиональное обучение, оценивает возможность его включения в кадровый резерв в порядке должностного роста. Следовательно, итоги прохождения аттестации гражданским служащим и заключения по его кандидатуре аттестационной комиссии должны быть положены в основу разработки индивидуального плана профессионального развития гражданского служащего и стать отправной точкой его дальнейшего профессионального развития.

Каждый гражданский служащий при разработке своего ИППР обязан поставить акцент на свой практический опыт, стаж работы в государственном органе, отметить свой образовательный ценз, а также указать личные пожелания и устремления в направлении профессионального развития. Отметим, что правильная постановка цели профессионального развития гражданского служащего, а только затем выбор вида, формы и продолжительности профессионального образования будут содействовать гражданскому служащему в выполнении ИППР. В свою очередь, руководитель государственного органа должен сверить ИППР гражданского служащего с перспективными целями и задачами, а также с направлением развития государственного органа, и четко определить результаты дополнительного профессионального образования каждого гражданского служащего.

На наш взгляд, основной целью ИППР гражданского служащего является возможность понять и оценить состояние своих профессиональных знаний, умений и навыков, а также наметить дальнейшие перспективы своего профессионального развития и карьерного роста в государственном органе власти.

Вместе с тем форма ИППР, а также процедура его разработки и утверждения имеют ряд недостатков.

Так, в действующем законодательстве четко закреплены три параметра ИППР:

- 1) цель, вид, форма и продолжительность получения образования;
- 2) направления дополнительного профессионального образования;
- 3) ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования.

По мнению авторов, указанные параметры не позволяют сделать полноценный вывод о необходимости дальнейшего профессионального развития гражданского служащего. Было бы целесообразно указывать в ИППР все программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, пройденные служащим к моменту разработки индивидуального плана.

ИППР должен учитывать все изменения функциональных обязанностей и должностного регламента гражданского служащего.

Представляется несовершенной сама процедура разработки ИППР – в процессе задействованы только служащий и его непосредственный руководитель. Считаем целесообразным привлекать к этому процессу специалиста кадровой службы. Он может участвовать либо в непосредственной разработке ИППР, либо в процедуре его согласования. Именно работник кадровой службы затем формирует заявки на обучение гражданских служащих государственных органов.

Остается неясным и вопрос контроля выполнения ИППР. Необходимо в план ввести дополнительные графы, подтверждающие освоение заявленных дополнительных компетенций.

Последующая комплексная оценка всех гражданских служащих государственного органа позволит сделать выводы об общем уровне профессионализма работников, оценить прогресс в развитии самого государственного органа.

Только с учетом сделанных поправок ИППР может служить действенным инструментом мотивации гражданских служащих.

Повышение роли ИППР гражданского служащего обусловлено, на наш взгляд, его тесной взаимосвязью с другими неэкономическими методами мотивации.

Повышение уровня профессионального мастерства гражданских служащих является одним из принципов формирования кадрового состава гражданской службы.

Результаты профессионального развития могут влиять на результаты аттестации гражданского служащего, которая проводится раз в три года. По итогам аттестации гражданского служащего аттестационная комиссия принимает решение не только о соответствии замещаемой должности гражданской службы, но и дает рекомендации о включении

в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста. Одним из вариантов решения может быть следующая формулировка: соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации⁸. Недостаточная квалификация гражданского служащего служит основанием для расторжения служебного контракта по инициативе нанимателя.

Постоянное профессиональное развитие имеет непосредственную связь с присвоением гражданского служащему классного чина гражданской службы. Решение о присвоении классного чина принимается только на основе результатов сдачи гражданским служащим квалификационного экзамена (раз в три года), который проводится в целях оценки его знаний, навыков и умений (профессионального уровня).

Однако в выделенных взаимосвязях можно выделить и негативный момент. Он состоит в том, что и квалификационный экзамен, и аттестация гражданских служащих проводятся в большинстве случаев один раз в три года. Тем самым снижается эффект от мотивационного воздействия не только этих стимулов, но и ИППР. Также необходимо учитывать и тот факт, что использование только неэкономических стимулов не приводит к желаемому результату. Важно их сочетание с экономическими стимулами. Следовательно, необходимо вводить экономическое поощрение за достижение результатов, сформулированных в ИППР гражданского служащего.

Прежде чем разрабатывать разные варианты экономического поощрения, следует оценить возможность внесения изменений в состав денежного содержания гражданского служащего. Для этого необходимо проанализировать состав фонда оплаты труда гражданских служащих.

Фонд оплаты труда гражданских служащих включает не только средства, предназначенные для выплаты должностных окладов, но и средства, необходимые для дополнительных выплат (см. таблицу).

Согласно действующему законодательству представитель нанимателя вправе перераспределять средства фонда оплаты труда гражданских служащих между выплатами. Это позволяет сделать вывод о возможности внесения изменений в состав денежного содержания гражданского служащего.

Предлагается ввести ежемесячную надбавку к должностному окладу за повышение уровня профессионального развития гражданского служащего.

Надбавка за повышение уровня профессионального развития гражданского служащего вводится в целях поощрения гражданских служащих, занима-

Состав фонда оплаты труда гражданских служащих Самарской области

| Категория экономического поощрения | Размер поощрения (в расчете на год) |
|--|-------------------------------------|
| Должностной оклад | Двенадцать должностных окладов |
| Оклад за классный чин | Четыре должностных оклада |
| Ежемесячная надбавка за выслугу лет на гражданской службе | Три должностных оклада |
| Ежемесячная надбавка за особые условия гражданской службы | Четырнадцать должностных окладов |
| Ежемесячная процентная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну | Полтора должностных оклада |
| Премия за выполнение особо важных и сложных заданий | Два оклада денежного содержания |
| Ежемесячное денежное поощрение | Три должностных оклада |
| Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи | Три оклада денежного содержания |

ющихся постоянным профессиональным развитием. Считаем целесообразным установить максимальный размер надбавки в размере 20 % к должностному окладу.

Возможно несколько вариантов периодичности установления размера надбавки за повышение уровня профессионального развития гражданского служащего:

- 1) один раз в три года;
- 2) один раз в год;
- 3) по мере повышения уровня профессионального развития.

В первом случае необходимость установления надбавки за повышение уровня профессионального развития гражданского служащего и ее размер определяются по результатам прохождения аттестации гражданского служащего или по результатам сдачи им квалификационного экзамена.

Во втором случае необходимость установления надбавки за повышение уровня профессионального развития гражданского служащего и ее размер пересматриваются ежегодно. Основанием для выплаты надбавки служат результаты освоения дополнительных компетенций, заявленных в ИППР гражданского служащего.

В третьем случае необходимость установления надбавки за повышение уровня профессионального развития гражданского служащего и ее размер устанавливаются дифференцированно в зависимости от периодичности повышения уровня профессионального развития конкретного гражданского служащего. Основанием для выплаты надбавки служат результаты освоения дополнительных компетенций, заявленных в ИППР гражданского служащего.

По нашему мнению, только в последнем случае надбавка за повышение уровня профессионального развития гражданского служащего в совокупности с ИППР гражданского служащего будут выполнять мотивирующую роль, способствовать освоению гражданским служащим дополнительных компетенций, а следовательно, будут приводить к повышению качества оказания государственных услуг и формировать позитивный имидж гражданской службы.

¹ См.: *Негреева В.В.* Проблемы мотивации труда в условиях кризиса в контексте опыта развитых стран // Проблемы современной экономики. 2010. □ 1 (33). URL: <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=2953>; *Чумак В.Г., Горбунова О.А.* Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. □ 3. С. 130-135.

² См.: *Биджиев А.С., Шамарова Г.М.* Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. □ 3. С. 23-29; *Васильева Е.И.* Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих региона: опыт социологического анализа // Аспирантский вестник Поволжья. 2010. □ 5-6. С. 94-99; *Чернова Е.Б.* Совершенствование организационно-экономического механизма мотивации труда государственных служащих: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009.

³ О государственной гражданской службе Самарской области: закон Самарской области от 6 апр. 2005 г. □ 103-ГД. Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс".

⁴ *Чумак В.Г.* Российский опыт построения постоянной и переменной части оплаты труда сотрудников организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. □ 8. С. 144-147.

⁵ См.: О государственной гражданской службе Самарской области: закон Самарской области от 6 апр. 2005 г. □ 103-ГД. Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс"; О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. □ 79-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс".

⁶ *Кузьмина Н.М., Назаров О.М.* Организационные подходы к обучению и развитию персонала // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. □ 2. С. 62-67.

⁷ О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации: указ Президента Рос. Федерации от 28 дек. 2006 г. □ 1474. Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс".

⁸ О государственной гражданской службе Российской Федерации...

Поступила в редакцию 01.10.2013 г.