

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа ВМ.5589.2017 «Социология»**

**по направлению подготовки «Социология» 39.04.01**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Особенности мотивации труда государственных служащих**

**Работу выполнила:**

Студентка группы 17.М07-с

«Социология государственного управления

(Public Administration)»

Степанова Алина Владиславовна

**Научный руководитель:**

Доц., д.с.н. кафедры

социального управления и планирования

Рубцова Мария Владимировна

Санкт-Петербург

2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………………………3

**Глава 1.** **Научно-теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих…………………………………………………………9**

1.1 Подходы к определению понятия мотивации……………………………….9

1.2 Научные подходы к изучению мотивов государственных гражданских служащих…………………………………………………………………………..19

**Глава 2.** **Управление мотивацией государственных служащих в Российской Федерации…………………………………………………………..27**

2.1 Классификация методов мотивации государственных гражданских служащих……………………………………………………………………………27

2.2 Государственная служба в РФ и особенности системы мотивации госслужащих ……………………………………………………………………….42

**Глава 3.** **Эмпирические исследования мотивов государственных служащих и потенциальных государственных служащих……………………………….55**

3.1 Анализ системы мотивации государственных гражданских служащих…...55

3.2 Мотивы выбора карьеры на государственной службе ………………………66

Заключение………………………………………………………………………….72

Список использованной литературы……………………………………………...75

Приложение 1…………………………………………………………………..…...82

Приложение 2……………………………………………………………………….92

# 

# ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время социально-экономические условия современного мира претерпевают большие изменения. Перед органами государственной власти ставятся новые цели и задачи, по своему объему и сложности несопоставимые с задачами государства вековой давности. Для разрешения данных проблем необходимо выработать пути их разрешения. Субъекты государственного управления вынуждены пересматривать привычные, традиционные методы управления, а также не стоит забывать о регулярном повышении эффективности своей работы. Государственный служащий, в представлении обывателя, олицетворяет государство и выступает как его представитель и можно с уверенностью сказать, что именно по опыту личного взаимодействия с представителями органов исполнительной власти граждане государства оценивают его эффективность.

Профессионально подготовленные государственные служащие, по сути, обеспечивают успех государственного управления в целом, своевременность и эффективность проводимых в государстве реформ. Современные социально-экономические и политические условия, в которых находится наша страна, диктующие необходимость регулярных преобразований, требуют качественных изменений и внутри государственного аппарата. Это значит, что актуальной является потребность совершенствования управленческих инструментов и технологий, используемых в работе государственной гражданской службы. Речь идет о важности решения вопросов, связанных с формированием и развитием кадрового потенциала государственных служащих. Ведь его использование является одним из факторов, укрепляющих государственной нашей страны, обеспечивающих положительное решение стоящих перед государством задачи реализацию функций органов государственной власти.

Вопрос мотивации государственных гражданских служащих службе актуален ввиду возрастания внимания руководителей государственных органов к результативному использованию методов стимулирования для достижения необходимых целей и задач. В связи с этим, в наше время остро встает вопрос об адаптации новых подходов к существующей системе мотивации государственных гражданских служащих. На эффективность их служебной деятельности могут повлиять стимулирование извне, может помочь устранение или корректировка основных факторов демотивации. Для того, чтобы усовершенствовать систему мотивации и стимулирования в соответствии с особенностями работы госслужащих необходимо выявить и изучить актуальные для государственных гражданских служащих потребности и мотивы к их профессиональной деятельности.

Именно актуальность проблемы реформирования российской государственной службы стала причиной появления работ, освещающих основные критерии под разным углом, такие как: система кадровой политики, компетентность служащих, управленческий потенциал нормативной базы на основе которой функционирует госслубжа, поиск новых теорий гос. управления и государственной службы и т. д. Это работы таких авторов, как C.B. Алиева, И. В. Меньшикова, А. И. Турчинов, A.B. Понеделков, Е. В. Охотский, F.A. Корнийчук, С. Г. Кузнецов Б.Т. Пономаренко, и др.

Актуальность темы и существующая проблема повышения эффективности мотивации к труду государственных служащих в российском обществе обусловили создание данной магистерской работы.

Итак, *Объектом*исследования является система мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.

*Предметом*исследования являются факторы возникновения и формирования стимулов в системе мотивации государственных гражданских служащих.

*Цель магистерской диссертации*заключается в исследовании особенностей и проблем, связанных с построением эффективной системы методов мотивации государственных служащих и разработкой возможных вариантов их решения.

Для достижения цели диссертации были поставлены следующие *задачи*:

* Выявить сущность мотивации профессиональной деятельности как социального феномена; Изучить основные теоретические подходы к определению понятия мотивации;
* Проанализировать научные подходы к изучению мотивов государственных служащих;
* Изучить существующую систему мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации;
  + Идентифицировать основные недостатки существующей системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации;
  + Идентифицировать основные мотивы персонала к результативной деятельности
* Провести практическое исследование особенностей мотивации на результативность работы государственных служащих в государственной инспекции.
* Провести исследование о мотивах поступления молодых людей на государственную службу
* Разработать предложение мероприятий по совершенствованию методов управления мотивацией работников объекта исследования.

Теоретико-методологической основой работы выступили школа человеческих отношений Элтона Мэйо, административная школа научного менеджмента Анри Файоля; процессуальные теория ожиданий В. Врума и теория справедливости Д. Адамса.

Использование вышеуказанных теоретических подходов, концепций и методологий позволило изучить проблему трудовой мотивации государственных служащих России в современной научной форме. Этому также способствовал большой теоретический и прикладной опыт. В отечественной науке при изучении системы государственной службы в России накопились выгоды от некоторых работ таких исследователей, как Г. В. Атаманчук, Г. П. Зинченко, А. И. Турчинов, А. М. Старостин, В. Г. Игнатов А.Б. Оболонский, В.Е. Бойков М.К. Горшков О.И. Долгополов И.П. Лотов и др.

Используемыми методами исследованиясистемы мотивации в данной работе являются: теоретический анализ литературы, очное анкетирование и онлайн-опрос.

Нормативно-правовую базу исследования составили указы, постановления, проекты и программы, принятые на государственном уровне за последние десять лет в ходе реформы системы государственной службы Российской Федерации.

Результаты, полученные в ходе работы над диссертацией, характеризуются следующими элементами научной новизны:

- рассмотрены основные социологические подходы к изучению мотивации труда, сложившиеся в отечественной науке и определены исследовательские подходы, являющиеся приоритетными для предмета данной диссертационной работы.

- разработана авторская классификация стимулов мотивации основанная на разграничении материальных и нематериальных стимулов к труду. В работе предложена следующая типология методов: материальный + нематериальный (моральный, социальный, психологический, организационный). В каждом подходе содержится по 4-5 метода стимулирования, соответствующие основной характеристике каждой из групп.

- определена специфика профессиональной деятельности на государственной службе у служащих младшей и старшей группы, связанная со структурой ее организации и посреднической функцией между государством и обществом, строгими правилами работы и рядом ограничений.

- установлено, что трудовая мотивация государственных служащих в современной России носит компенсаторный характер (означающий возможность компенсировать невысокий уровень заработной платы какими-либо другими благами или положительными индивидуальными установками, нематериальными факторами) и уровень заработной платы не является определяющим мотивирующим фактором.

- рассмотрены основные стратегии формирования и развития эффективной трудовой мотивации российских государственных служащих и сделан вывод о необходимости оптимизации кадровой политики в системе государственной службы и усиления ее мотивационного направления.

Принимая во внимание результаты исследования, для защиты предусмотрены следующие положения:

1. Сложность и значение трудовой мотивации для развития каждого общества, его потенциал и прогресс способствовали появлению различных теорий мотивации, каждая из которых способствовала управлению наукой и практикой. С учетом того, что теории мотивации уже давно разработаны и эффективно применяются, сфера использования их подходов ограничивается лишь частным сектором. Поэтому, государственный сектор страдает от отсутствия собственных технологий мотивации и теоретических оснований, применимых исключительно для государственных гражданских служащих разных уровней. Имеющиеся мотивационные теории должны быть рассмотрены с точки зрения возможности применения содержащихся подходов к системе мотивации на государственной службе.

2. Государственная служба имеет ряд специфических особенностей, которые не характерны для других профессиональных областей, а также имеет ряд сдерживающих факторов, имеющих влияние на формирование системы мотиваци тех государственных служащих, которые не имеют полномочий принимать решения вне правовых ограничений, что «обезличивает» совершенную работу. Более того, важной отличительной чертой области гос. службы является тот факт, что ее ценностная база негибкая и практически не может быть подвержена социокультурной деформации, поскольку исходя из строгой структуры иерархизации госаппарата, сама система организации труда не проходит через существенную реконструкцию во времени.

3. Предложенные учеными методы повышения работоспособности и качества трудовой деятельности государственных служащих в целом связаны с реализацией принципов, находящихся в основе функционирования госслужбы на законодательном уровне. Видна их «формальная природа». Такие меры, как аттестация персонала государственной службы, повышение квалификации, квалификационный экзамен, прием в кадровый резерв, в современных условиях уже не могут считаться единственными оптимальными. С точки зрения повышения мотивации государственных служащих необходимо оптимизировать кадровую политику и создать эффективную систему управления трудовой мотивацией персонала государственной службы как основы для эффективного функционирования всей системы государственной службы. В частности, постоянный диагноз мотивации государственных служащих представляется необходимым средством контроля и управления трудовой мотивацией гражданских лиц.

Научно-практическая и теоретическая значимость диссертации обусловлена спецификой построения отношений в системе «государство-общество» и «госслужащий-гражданин», что во многом является следствием низкой мотивации труда государственных служащих. Изменение трудовой мотивации госслужащих невозможно без исследования причин, влияющих на формирование стратегий трудового поведения и мотивации госслужащих, не ориентированной на решение социальных проблем и помощь гражданам страны. Таким образом, научно-практическая значимость диссертации состоит в интеграции достижений социологии управления, социологии труда в развитии методологии исследования мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, а также в получении эмпирических данных о её структуре; практическая значимость определяется важностью выявления факторов, влияющих на формирование трудовой мотивации государственных служащих, их профессиональный рост, их этические нормы, что, в целом, определяет лицо государственной службы и даже всего государства, от имени которого госслужащий выполняет свои должностные обязанности.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

# 1.1 Подходы к определению понятия мотивации

На данный момент можно констатировать теоретическую неясность в соотношении понятий, которые могут быть связанны с мотивацией к труду, и, как следствие, негативные последствия этой неясности. До сих пор существуют некоторые разногласия в определении понятия мотивации на философском и общепсихологическом уровнях, как и в определении мотивации в психологии и социологии управления.

Р.К. Шпренгер пишет о «языковом тумане мотивации» и отмечает, что нерешенность данного вопроса нередко приводит к манипуляции личностью и даже предлагает новый термин «мотипуляция»[[1]](#footnote-1). Недостатки некоторых теорий мотивации отмечает и Януш Гжеляк.

В научной литературе можно найти несколько понятий мотивации, при этом многие ученые до сих пор разрабатывают свои определения. Так, опираясь на классика менеджмента М. Мескона, мотивацию можно определить как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации»[[2]](#footnote-2). В данном случае под мотивацией понимается и внутренняя потребность работника (мотив), и функция управления (воздействие на работника со стороны менеджера). С данного определения начинается двусмысленность термина «мотивация», перерастающая на практике в синоним понятия «стимулирование». Так, С.А.Шапиро считает, что мотивация – это «процесс удовлетворения своих потребностей и ожиданий работников в выбранной ими работе…и… комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников»[[3]](#footnote-3). Также, опираясь на этимологию понятия «мотив» (внутренняя причина, которая побуждает к действию или какой-либо деятельности), прослеживается внутренняя природа этого явления. Тем более, что у М. Мескона приводится и другое определение мотивации. «Мотивация - это процесс осознанного выбора того или иного типа поведения, которое определяется одновременным комплексным воздействием внешних (стимул) и внутренних (мотив) факторов». В этом определении подчеркивается внутренняя суть процесса мотивации, зависящая в первую очередь от сознательного выбора самого человека[[4]](#footnote-4).

С точки зрения А.Я.Кибанова, в структуре процесса формирования мотива труда выделяется потребность как физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности. Потребность нацеливает индивида на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага. Деятельность человека выступает важнейшим фактором формирования потребностей[[5]](#footnote-5). По мнению Бойко Ю. И., Коробкина М. А., потребности человека являются движущей силой и отправной точкой процесса мотивации и определяют, какие усилия будут приложены человеком для обладания благом, удовлетворяющим его потребность[[6]](#footnote-6).

Государственная служба требует от работников большой ответственности и увлеченности. Изучение приемов мотивации на государственной службе необходимо для преодоления проблем в сфере непосредственного предоставления государственных услуг. В целом, проблема мотивации беспокоит всех работодателей и это не зависит от вида организации и её целей. Особое внимание проблеме мотивации уделено в менеджменте и науке управления персоналом.

Социологическое видение механизмов мотивации и социальной защиты рабочего персонала в классической науке начинается с учения американца Фредерика Тейлора (1856–1915). Прежде чем принять человека на работу, Тейлор предлагает проверить, изучить его физические и психологические особенности, чтобы точно определить мотивы этого сотрудника. Но теория Тейлора не совсем применима на современном этапе развития экономически развитых обществ. Это не применимо при определении механизмов мотивации работников интеллектуального труда, труда высококвалифицированных специалистов и государственных служащих[[7]](#footnote-7).

В настоящее время конкурентоспособность компании, ее экономические показатели и, как следствие, ее успешность во многом зависят от кадров – людей, которые эффективно и результативно распределяют ресурсы, которыми уже обладает организация. Задача руководства компании – разработка целей и задач, оптимальных систем взаимодействия и оборудование компании передовыми современными технологиями. Но все это будет иметь смысл только при желании и стремлении сотрудников к развитию и преумножению ресурсов организации и к выполнению целей и задач, поставленных руководством.

Без понимания мотивации человека достаточно сложным становится грамотно выстроить результативную систему управления. Только при наличии знаний о движущих человеком силах и мотивах его поведения в случае ведения успешной деятельности можно создавать систему управления. Конечно, это не представляется возможным без понимания самого термина «мотивация», его способов и видов применения.

В целом, самое обобщённое понятие мотивации будет выглядеть следующим образом – совокупность определенных движущих сил, мотивирующих индивидуума к совершению конкретных действий. Силы эти могут быть как внутри, так и вне человека и побуждать его к чему-то бессознательно и осознанно. Важно отметить, что процесс взаимодействия между определенными силами и следующих за ними действиями сложен и поэтому, индивидуумы диаметрально по-другому реагируют на идентичные действия со стороны идентичных сил[[8]](#footnote-8).

Конечно, нельзя не упомянуть о двух основных типах мотивации: внутреннем и внешнем. Внутренняя мотивация направлена на совершение действий, которые будут нравиться самому человеку, к внешней же можно отнести нацеленность на получение конкретного результата. Концепция Дэниела Пинка о трех компонентах внутренней мотивации стала достаточно популярна и имеет такой вид: мастерство (желание и стремление становиться лучше в чем-либо); независимость (стремление обрести контроль над своей жизнью) и цель (стремление делать что-то в служении чему-то большему, чем человек сам по себе является). С этой концепцией тесно связана и самоакутализация из известной всем пирамиды потребностей Маслоу. Но, важно отметить, что самореализация не может стать актуальной, пока не будут удовлетворенными потребности, находящиеся в пирамиде ниже – физиологические, потребность в защите и уважении. Всё это поскольку согласно данной теории, потребности более высокого уровня не может быть удовлетворена, до тех пор пока не удовлетворены потребности всех уровней, находящихся ниже нее.

Рассматривая содержательные теории, необходимо в первую очередь осветить самую популярную теорию - теорию иерархии потребностей (пирамиду) А. Маслоу. Данная концепция обратила внимание управленцев на то, что размер заработной платы служит только удовлетворению потребностей низшего уровня. На первом и втором уровнях иерархии важнейшим фактором выступает размер оплаты труда: для удовлетворения физиологических потребностей она должна быть не меньше, чем прожиточный минимум.   
В свою очередь, для обеспечения потребностей в безопасности и уверенности в будущем заработная плата работников должна превышать прожиточный минимум, позволяя создать минимальный резерв на случай безработицы.   
Для удовлетворения высших потребностей – социальных, потребности в признании, самореализации важна структура заработной платы и система показателей, которыми измеряется эффективность деятельности сотрудников.

В классификации К. Альдерфера[[9]](#footnote-9) образуются 3 группы потребностей: существования, потребности связи и роста, которые возможно соотнести с теорией А. Маслоу.

Используя основы теорий мотивации А. Маслоу и К. Альдерфера в практике управления персоналом государственной службы, следует учесть, что оплата труда государственных служащих не должна базироваться только на фиксированном должностном окладе. Важно разработать систему оценки труда государственных служащих, которая будет увязана с размером оплаты труда чиновников, их премиями.

Теорию механизма мотивации в российской социологической науке изучали М. Ковалевский, П. Новгородцев, М. Острогорский, А. И. Кравченко, Н. В. Лазарева. Особое внимание следует уделить работам русско-американского ученого Питирима Сорокина (1889–1968), владеющего теорией социальной мобильности и социальной стратификации. Основная идея стратификации заключается в неравномерном распределении прав и привилегий, обязанностей и обязанностей, власти и влияния. В данной теории особенно важны такие понятия как «горизонтальная мобильность» и «вертикальная мобильность». По словам самого ученого, «мобильность - особое состояние социального пространства, когда отдельные люди или целые группы движутся в одной из трех плоскостей, на которые делится социальная стратификация, а именно в экономических, политических или профессиональных подпространствах».

В то же время государственным служащим как субъектам «человек-человек», профессии «человек-общество» неизбежно требуется способность моделировать варианты возможных последствий действий людей,   
возможных результатов их конфликтов, конфронтаций или ассоциаций, способность успешно работать в особых и быстро меняющихся условиях[[10]](#footnote-10).

Можно выделить ряд основных подходов к мотивации:   
бихевиористский, гуманистический, когнитивный, социально-когнитивный, деятельностный и полетеоретический, в рамках которых разработаны модели мотивации.

Бихевиористский мотивационный подход полагается на представление о том, что человеческое поведение всегда обуславливается реакцией на стимулы из окружающей его среды. В данном подходе наиболее популярна теория драйва К. Халла, в которой мотивацией поведения является биологическая потребность, так называемый драйв, стимулирующая человека действовать пока потребность не будет удовлетворена[[11]](#footnote-11).

В рамках бихевиористского подхода Б. Ф. Скиннером были разработаны различные методики развития желаемого поведения, согласно которым мотивация учащихся осуществляется через различные внешние стимулы – оценки, баллы и вознаграждения[[12]](#footnote-12).

Гуманистический подход к мотивации подчеркивает важность внутренней мотивации личности, ее свободы, выбора, самоопределения, стремление к личностному росту, самоактуализации (Э. Фромм, К. Гольдштейн, К. Роджерс, А. Маслоу и др.). Центральную роль в мотивации поведения человека играет потребность в самоактуализации.

Стоит отметить слова Гольдштейна о том, что успешное взаимодейтсвие со средой обычно сопрягается с неопределенностью и испытывает шок. Самореализующийся «правильный» организм часто испытывает шок при входе в новые для него положения и ситуации, во время использования своих возможностей. Гольдштейн также отмечает то, что достижение   
самореализации не равно решению всех трудностей; даже наоборот, личностный рост порой приносит неопределенность, даже боль, сомнения и переживания.

Он подчеркивал, что именно способности и возможность организма определяет потребность. Существование небольшого уровня стресса делает возможной осуществление дальнейшей упорядоченной деятельности - Гольдштейн утверждает, что нормальное тело может временно отложить потребность в еде, сон и т.д.

Когнитивный подход к мотивации утверждает, что действия человека зависят не столько от внешних стимулов, сколько от их интерпретации, понимания и оценки. Это можно увидеть в теориях с идеей «ожидание – ценность», которые раскрывают понятие мотивации как функцию определения личностью вариантов достижения цели, а также её ценность. Побудительная ценность незначительна, если ожидание успеха слишком велико или слишком мало. Небольшие ожидания связаны у человека с неверием в свой успех, и тогда ему бессмысленно прилагать усилия. В том случае, если ожидание большое, ему нечего преодолевать и не над чем усердствовать.

Социально-когнитивный мотивационный подход рассматривает поведение человека как результат непрерывного взаимодействия личности и внешней среды. Теория самоэффективности А. Бандуры предполагает, что мотивация основывается на вере человека в эффективность собственных действий и ожидание успеха от их реализации[[13]](#footnote-13).

Деятельностный подход, разработанный в России, к мотивации реализуется в исследовании учебных мотивов как структурного элемента учебной деятельности.

Поле-теоретический подход представлен концепцией мотивации Курта Левина – немецкого, а позже американского психолога. Данная модель изучения мотивации включает в себя принципы гедонизма и гомеостаза. Теория поля основана на предположении, что поведение определяется полем, существующим в определенный момент времени. Понятие поля включает в себя факторы состояния как «внешней» ситуации (окружающей среды),   
так и внутренней ситуации (человека)[[14]](#footnote-14).

Таким образом, анализируя представленные подходы к изучению мотивации, можно сказать о том, что не существует единой теории мотивации, но есть отдельные концепции, описывающие различные аспекты мотивации, которые могут быть взяты за основу для решения конкретных задач в той или иной сфере деятельности человека.

Мотивация персонала – это способность оказывать воздействие и манипулировать сотрудниками посредством различных материальных и не материальных методов с целью повышения производительности труда. Мотивация связана с термином «стимулирование». Очень часто исследователи ставят знак равенства между двумя словами, квалифицируя их как синонимы. Однако важно отметить, что стимулирование – только внешнее побуждение к труду. Среди внешних побудителей выделяют материальные и моральные стимулы труда и лишь мотивация наделена рядом функций. Таким образом, мотивация, как общий и широкий процесс, направленный на побуждение работника ко всякого рода трудовому действию, и определяет формирование мотивов физической и умственной трудовой деятельности.

Физическая трудовая деятельность включает в себя непосредственный физический труд как общемотивированную физическую трудовую деятельность, связанную с приложением мускульных усилий человека, направленных на изменение материально-вещественной среды организации и выполнение заранее определенных операций и необходимых физических действий. Физическая трудовая деятельность является результатом классических упрощенных форм материальной мотивации через инструменты заработной платы.

Умственная трудовая деятельность включает в себя духовную творческую трудовую деятельность как специфически комплексно мотивированную умственную трудовую деятельность, связанную с реализацией аналитико-синтетической мыслительной деятельности, в результате сбора, обработки, обобщения и определенным образом оформленной информации. При этом степень активной или неактивной реализации трудового потенциала характеризует процесс раскрытия в труде способностей работника, его физических, образовательных и интеллектуальных возможностей, обеспечения необходимых факторов трудовой активности[[15]](#footnote-15).

Трудовое поведение отражает уровень задействования в труде трудового потенциала и одновременно характеризует процесс трудовой активности. Поэтому «деформации» трудового поведения, связанные с некомпетентностью, недостаточностью уровня профессионального потенциала, избыточной напряженностью (рестрикционизм), интенсивностью трудового процесса, боязнью проявления инициативы (ригидностью), негативными   
проявлениями карьеризма, скованностью и закрытостью личностного проявления работников[[16]](#footnote-16) приводят к невозможности развития эффективной трудовой активности тружеников. В рамках факторного подхода мотивация рассматривается как результат деятельности ряда факторов стимулирующего социокультурного воздействия. Мотивация здесь – это факторное стимулирующее воздействие на человека, «детерминирующее   
социальные действия индивида и поддерживающее поведенческую активность»[[17]](#footnote-17). Поэтому мотивация в контексте факторного подхода может рассматриваться как расширенный или же суженный набор факторов   
и методов стимулирования, направленных на побуждение членов   
организации к определенным параметрам труда, достижению   
не только собственных но и основных организационных целей[[18]](#footnote-18).

В качестве краткого итога можно резюмировать, что в научной  
литературе представляются различные теоретические подходы к раскрытию содержания мотивации. Каждый их подходов делает акцент на собственном предмете, определяющий мотивацию, на положение человека по отношению к мотивации, на виды мотивации, собственную классификацию. Однако, не они не исключают что система мотивации представляется как внешний и внутренний комплекс, определяющий реализацию стремлений отдельных субъектов, трудовых групп, трудового коллектива в целом к трудовым действиям через обобщение и осознание ценностей, целей, стратегий, задач, установок.

## 1.2 Научные подходы к изучению мотивов государственных служащих

Аспект недостаточно результативного функционирования организаций госсектора появился и начал изучаться в начале 20 века, несмотря на то, что многочисленные научные труды по внутренней организации и мотивации к труду были созданы задолго до этого. В этом параграфе будут рассмотрены основные управленческие концепции, созданные для рассмотрения организаций коммерческого сектора, но которые частично или полностью можно применить для изучения системы мотивации государственных служащих. Также, стоит рассмотреть какие из перечисленных способов мотивации и стимулов из рассмотренных концепций могут быть применимы на госслужбе.

**Школа научного управления**

Ф.Тейлор был одним из первых кто изучал возможности результативной организации труда, тем самым создал базу для основания научного подхода школы научного управления. В его теории он сделал упор на таком использовании рычагов мотивации, чтобы с увеличением производительности увеличивалось вознаграждение. Такой подход обосновывался «дифференцированной», нефиксированной оплатой труда. Более того, подчеркивалась особенная значимость систему отбора и обучения персонала.

Тейлор был уверен, что на фоне всеобщего умеренного темпа работы, лучшие и наиболее активные рабочие снижают свой темп и подстраиваются под средний темп всех остальных, тем самым делаю свою работу менее производительной. Объясняя причины такого поведения, Тейлор отмечает осознанное желание работников оставить руководителя в неведении насколько быстро и с каким темпом эта работа может в действительности выполняться.

**Школа административного управления**

Автор данного подхода французский теоретик Анри Файоль. Научная новизна его подхода заключается в использовании термина «администрирование» вместо «менеджмент» который включает в себя такие положение как одобрение инициативы работников, разделение труда, особая поддержка дисциплины и т.д. В свою очередь, значение термина «администрирование» заключалось в аналогии системы иерархического управления государственных органов и руководства организации/учреждения.

По мнению Файоля и др. представителей школы административного управления, одним из важнейших условий лояльности сотрудников является действительно достойное вознаграждение. Более того, элементы корпоративной культуры важны при формировании чувства причастности к коллективу. В свою очередь, более высокая производительность труда может быть достигнута с помощью усовершенствования приспособлений труда. 14 принципов административного управления включают в себя положения по извлечению максимально возможной выгоды из ресурсов организации.

**Школа человеческих отношений**

Школа указывает на исключительную и неотъемлемую роль человеческого фактора в организации и использование психологических факторов для усовершенствования положения дел в организации и повышения производительности. М. П. Фоллет, представитель данной школы, обращает особое внимание на психологические факторы, которые влияют на удовлетворенность рабочих своим трудом. Основным положением школы в результате исследований оказалось зависимость уровня производительности труда и уровня психологического климата при использовании определенных механизмов мотивации.

Фоллет выдвигает идею интеграции: акцент на поиске компромисса/альтернативы при решении возникающих проблем. Она также утверждает, что руководители должны помнить о развитии не только индивидуальной ответственности, но и коллективной. Работники принимают непосредственное участие в управлении, когда принимают решения о пути выполнения заданий самостоятельно. Также они должны понимать, что ответственность в любом виде (индивидуальная или коллективная) это неотъемлемая часть их рабочей деятельности. Необходимым фактором является поддержание атмосферы «подлинной общности интересов». Её суть заключается в обеспечении максимального вклада каждого сотрудника в деятельность предприятия. Таким образом, необходимо использовать все аспекты в т.ч. «интеграции», поддержания «коллективной культуры», одного подчинения со стороны сотрудников недостаточно. Власть принадлежит не только должности и конкретному человеку, а ситуации.

Следующий представитель школы человеческих отношений, Элтон Мэйо, делает акцент на том, что социально-психологические факторы обладают гораздо большим влиянием, чем организационные (физические), такое как оборудование, оснащение, оплата и т.д. при которых работники чувствуют себя личностями, а не просто составляющими системы. Он отмечал важность удовлетворенности работника: этот фактор может и не оказывает прямого воздействия на мотивацию персонала, но с помощью него можно решить вопрос текучести кадров. Таким образом, он поставил под сомнение универсальность фактор материального вознаграждения в системе мотивации персонала и важность использования интеллектуального и человеческого капитала для выполнения должностных функций.

**Школа социальных систем**

В данном подходе организации рассматриваются с точки зрения единого целого. Его представитель, Ч. Барнард, изучал механизмы успешного функционирования организации, где, рассмотрев основные проблемы и основы мотивации труду, отдельно выделил проблему равновесия между вкладом сотрудника и его удовлетворением. Согласно этому, человек делает вклад в общую деятельность организации только в том случае, если ему гарантировна выгода. Основной фактор существования организации это и есть баланс между вкладом и удовлетворением, именно этому важной обязанностью управленцев является использование стимулов в организации. Он одним из первых определил группы стимулов: престиж работы и условия труда; нематериальные стимулы: возможность партисипативного управления; материальные стимулы; поддержание атмосферы в коллективе и, наконец, духовные стимулы такие как лояльность, служение. Более того, Барнард убежден, что материальное вознаграждение действенно лишь до определенного момента (при этом, это не означает что один вид стимулов возможно полностью заменить другими).

Важно отметить, что он также критиковал экономический подход к анализу поведения, считая, что человеческое поведение в организации можно проанализировать и понять лишь поставив экономические интересы на второй план.

### Рациональная модель бюрократии М. Вебера

Большое воздействие на новую парадигму гос.управления оказала модель бюрократии Вебера. В школах, где научный фокус внимания прикован к таким структурам, как строгая иерархия, субординация и статус данная парадигма является основополагающей, классической. В то время как в 20х годах параллельно складывается только что рассмотренная концепция школа человеческих отношений с акцентом на влияние именно социально-психологических аспектах поведения работников, парадигма Вебера в начале развивается абсолютно изолированно. Уже позже произошло взаимное влияние двух подходов друг на друга и даже несмотря на это, все равно сохранялось предметное разделение между ними: либо рассмотрение больше формально-структурной стороны мотивации, либо на психологическую сторону. Вебер, как представитель формально-структурного подхода, определяет бюрократию как рациональную, высокопрофессиональную структуру. «Общеобязательность процедур должна стать гарантией против произвола в организации, против коррупции, а также призвана сократить поле субъективного усмотрения чиновников» [[19]](#footnote-19).

Итак, основными положениями его«рациональной» бюрократии считаются: нормативная закрепленность компетенций каждого уровня иерархии; иерархия построена на основании строгой должностной субординации; реализация любой деятельности происходит в форме письменных официальных документов; подтвержденная компетентность бюрократов. Отличительным моментом можно считать обезличенность бюрократической организация. Именно этот фактор призван стать основным в борьбе с основной проблемой - неэтичным поведением чиновников.

В идеале, благодаря этому подходу сформировывается система, в которой чиновник работает добросовестно и с полной отдачей, при этом мотивами для этого служат такие факторы как стабильность, справедливое признание его заслуг, а также получение определенного социального статуса.

В теории, рабочий ориентируется интересами дела и, несмотря на обезличенность своей деятельности, исключает многие важные нематериальные стимулы, Вебер подчеркивает аспект власти как компенсаторный: «Даже на формально скромных должностях сознание влияния на людей, участия во власти над ними, но в первую очередь - чувство того, что ты держишь в руках нерв исторически важного процесса, - способно поднять профессионального чиновника (политика) выше уровня повседневности».

Этот подход можно назвать самым «объективным» среди остальных.

### Теории рационального выбора

Данная теория Г.Беккера ссылается на экономическую рациональность рабочего. Согласно ей мотивация имеет «неестественную» природу, то есть, индивид (homo economicus) [[20]](#footnote-20) может независимо и самостоятельно выбрать тип своего поведения основываясь на интересе «издержки – выгоды» и совершить рациональный выбор.

Парадоксально, но именно этот подход может объяснить природу неэтичного поведения служащих: рассматривая выгоды от коррупционных действий служащий решает, что выгода от неё сильно превалирует над издержками и риском. Это конечно, выявляет основной и весомый недостаток государственной службы.

Также, минусом подхода можно считать тот факт что имея комплекс субъективных представлений об объективном мире, индивид не может ограничиваться и следовать исключительно принципам «издержкек и выгод» и способен ориентироваться в конкретных условиях, способен оценивать ситуацию, и в каждом отдельном случае принять не шаблонное, а рациональное решение.

Согласно принципу рационального выбора Саймона и Марча, была создана теория бюрократии, которая, так же как и предшествующие теории, не касалась вопросов внутренней мотивации. Человек по-прежнему был «единицей в системе», хоть и признанный обладающим персональными, особыми качествами. «Подход Саймона – это поворот в сторону индивида», вклад в концепцию школы человеческих отношений.

Позже, внутри теории общественного выбора (один из ответвлений теории рац-го выбора)стали фигурировать работы, в которых постепенно начало уделяться именно первостепенное значение изучению мотивации и стимулов государственных служащих. Этот вклад сделали Г. Таллок и Э.Даунс. В их теориях одними из главных стимулов в системе мотивации государственного служащего является возможность должностного роста и продвижение по службе.

### Менеджериальная модель государственного управления

Модель Вебера оказалась не столько приспособлена к новейшим информационным и социальным изменениям. Возникает аспект понижения доверия граждан к государственной службе, к ее «психологической» или «объективной» составляющей, происходит упадок былого престижа нахождения на службе. Все это привлекло общественное внимание к неизбежности пересмотрения роли госслужбы как социального института и положения гражданских государственных служащих в условиях современности.

Таким образом, в 70-ых годах появляется теория «New public management». Её относят к работам В. Нисканена. Данная теория имеет несколько четких положений, а именно: главный упор чиновник делает на увеличении бюджета личного «бюро». Основной характеристикой бюрократической организации можно считать тот факт, что монополия «бюро» на оказание конкретных услуг (подтверждается тем, что гос. услугу может предоставлять только определенный государственный орган), и из-за этого появляются трудности в выявлении истинных издержек «бюро» на осуществление деятельности;

Менеджериальная модель госуправления и её концепции «good governance» и «активизирующего государства» предъявили новые требования к чиновникам: государственная служба должна быть открыта, отзывчива, клиентоориентирована, прозрачна, чувствительна и внимательна к проблемам граждан, ориентирована на справедливость, результативность и действенность, подотчетна общественности.

New public management выдвинула на первый план рациональные и утилитаристские аспекты мотивации труда: предлагалось «нормализовать» стимулирование на государственной службе до уровня частного сектора.

Однако скоро такой подход был дополнен этическими стандартами концепции «good governance» такими, как открытость, подотчетность, эффективность, слаженность (coherence)[[21]](#footnote-21). Например, реализуемый в России проект «Открытое правительство» является частью концепции «good governance».

Гражданин рассматривается не как проситель, а как потребитель государственных услуг и этот фактор является основой управления мотивацией госслужащего. Базовые положения «нового государственного менеджмента», которые актуальны в рамках данной работы, можно выделить таким образом:

* Предоставление государственным служащим возможности проявлять инициативу на рабочем месте;
* Используются элементы краткосрочной мотивации персонала, в отличие от традиционной для государственной службы долгосрочной,   
  карьерной мотивации;
* Более гибкие формы оплаты деятельности базирующаяся на основе оценивания ее эффективности и результативности[[22]](#footnote-22).

Однако, несмотря на кардинально иной, в отличие от веберовского, взгляд на организацию бюрократии, NPM подвергается сильной критике за изъяны, особенно проявившиеся в странах с переходной экономикой: злоупотребления правом вносить изменения и инициативностью, разрушение внутренней корпоративной культуры государственных служащих,   
увеличение коррупции.

# ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# 2.1 Классификация методов управления мотивацией государственных гражданских служащих

Эффективное управление, высокая отдача от подчиненных невозможны без целенаправленного и умелого воздействия на мотивацию работников, без качественной системы мотивации.

Как процесс мотивация – это эмоциональное и чувственное соотнесение государственным служащим своей потребности с образом претендента на предмет этой потребности. Структура мотивов трудового поведения государственного служащего формируется из трех базовых элементов:

1) осознание государственным служащим своей потребности, удовлетворение которой возможно только в процессе служебной деятельности;

2) формирование представлений о вознаграждении за свой труд;

3) выбор государственным служащим приемлемого варианта служебного поведения для удовлетворения своей потребности в процессе труда[[23]](#footnote-23).

В целом, мотивированная деятельность государственного служащего – это свободная, обусловленная внутренними побуждениями профессиональная деятельность государственного служащего, которая направлена на   
достижение своей цели и решение поставленных задач, на реализацию своего интереса. Можно также сказать, что мотивацию труда можно определить через стремление государственного служащего удовлетворить свои потребности (получить определенное благо) в процессе служебной деятельности.   
Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы[[24]](#footnote-24).

В свою очередь стимулирование государственных служащих -   
процесс воздействия на персонал органа государственной власти со стороны кадровой службы с помощью внешних предметов (объектов, условий,   
ситуаций и т.п.), которые побуждают государственных служащих к требуемым действиям. Стимулирование труда персонала органа государственной власти и управления – это система мер, направленных на создание комфортных условий труда, которые позволяют государственных служащим более эффективно и производительно выполнять свои должностные обязанности.

Результат от стимулирования и труда персонала государственной службы зависит от ряда определенных факторов, а именно, внутренних и внешних. При более близком рассмотрении их можно раскрыть следующим образом:

1. Внутренние: потребность в самореализации, самоутверждении, реализации творческого потенциала, удовлетворении от выполненной работы.

2. Внешние факторы - прежде всего доходы от профессиональной деятельности, карьерный рост, профессиональный статус.

Наглядно различия между мотивированием и стимулирование труда представлено на рисунке 2.1.

Внутренние побуждения

Внешние побуждения

идеалы

**МОТИВАЦИЯ**

интересы

склонности

сильная потребность в чем-то

жизненные цели

сильное чувство

**СТИМУЛИРОВАНИЕ**

информационные

социально-политические

эстетические

материальные

духовные

*Рисунок 2.1 - Составляющие элементы мотивации и стимулирования[[25]](#footnote-25)*

Таким образом, можно сделать вывод, что внутренние факторы мотивации государственных служащих служат для получения удовлетворения от условий трудовой деятельности. В свою очередь внешние факторы стимулирования труда государственных служащих направлены на получение отсутствующих объектов и условий. Эффективная система мотивации и стимулирования труда государственных служащих должна обеспечивать соблюдение баланса внешних и внутренних факторов.

Формирование и внедрение системы мотивации государственных служащих - актуальная задача, решение которой существенно влияет на качество работы, производительность труда.

Мотивация, как процесс побуждения не только определенного сотрудника, но и всех членов трудового коллектива к активной деятельности для удовлетворения собственных потребностей и для достижения целей организации, требует создание четкой и слаженной системы   
мотивирования.

Организация трудовых отношений в сфере государственной гражданской службы имеет определенную специфику, как в управленческом, так и в содержательном аспекте, так как она ориентирована на соблюдение национальных интересов в масштабе административно-территориальной принадлежности.

Факторы организации труда государственных гражданских служащих таковы:

- деятельность государственных служащих предполагает соблюдение общенациональных интересов, ориентацию на поддержание и развитие общественно-государственного уклада;

- высокий уровень ответственности служащих, являющихся должностными лицами/ чиновниками, за реализацию, результаты и последствия решений, которые они принимают в пределах осуществления данных им полномочий;

- трудовая дисциплина и организационная деятельность на государственной службе характеризуются строгой регламентацией и нормативными положениями, нарушения которых наказуемо;

- решение некоторых задач, стоящих перед гос.служащими, сопряжено с практикой частого использования интеллектуально-творческой базы и его свободной интеллектуального потенциала.

На государственных гражданских служащих возлагается больше ответственности, и к ним предъявляются повышенные требования, чем к сотрудникам аналогичного уровня в коммерческих, производственных и промышленных организациях.

Однако, не секрет, что уровень зарплаты государственных гражданских служащих находится уровнем ниже, чем в коммерческих организациях. Дополнительные социальные блага и предоставляемые гарантии,   
по сравнению с коммерческими, производственными и промышленными организациями, также не в полной мере могут компенсировать   
высокий уровень общей сложности работы служащих.

В государственном секторы система мотивация является более сложным и влиятельным компонентом в из-за особой специфики деятельности государственных органов, а степень эффективности деятельности государственных органов, в свою очередь, является важнейшим   
показателем престижа страны и определенного уровня ее социального, экономического развития.

Эффективная система мотивации играет важную роль в   
привлечении и удержании сотрудников с соответствующей квалификацией, а также в поощрении сотрудников повышать свою эффективность. Все это приводит к снижению издержек на поиск, отбор и адаптацию вновь   
нанятого персонала и более эффективному использованию   
существующих человеческих ресурсов. Уровень мотивации может считаться главным критерием готовности государственных служащих качественно выполнять свои должностные обязанности, а также не менее важным средством обеспечения приемлемого использования ресурсов и привлечения существующих человеческих ресурсов.

Однако материальные методы мотивации не всегда правильно воспринимаются сотрудниками и часто рассматриваются ими как обязательные выплаты даже в отношении премий или бонусов. Такая ситуация складывается при слабо формализованной системе формирования начисления сотрудникам премий или отсутствии прозрачности механизмов распределения премиального фонда.

При помощи нематериальных методов мотивации можно в определенной степени компенсировать материальные методы мотивации и стимулирования.  
 К тому же, высокая значимость деятельности государственных гражданских служащих говорит о необходимости новой оценки подходов к материальному  
и, в частности, нематериальному вознаграждению за труд в отношении государственных гражданских служащих. Система стимулирования труда государственных гражданских служащих, включает в себя комплексный набор из материальных и нематериальных стимулов, который предназначен обеспечивать эффективность их труда за счет воздействия совокупностью методов принуждения, вознаграждения и побуждения.

Административные методы управления, сосредоточенные в области принудительных методов связаны главным образом с управлением мотивацией и в условиях бюрократических структур управления оказывают высокую эффективность. Мотивация государственных служащих сопряжена со сложностью управления данным процессом: сказывается недостаточное денежное содержание государственных гражданских служащих; денежное вознаграждение государственных служащих не имеет выраженной зависимости от фактических результатов их труда, а также уровня инфляции   
и прожиточного минимума в регионы. Всё это фундаментальные детерминанты, определяющие сложность управления мотивацией государственных гражданских служащих.

С другой стороны, отсутствует механизм карьерного роста, т.е. регламентированная и формализованная зависимость должностного продвижения в зависимости от уровня квалификации государственных гражданских служащих, образования и стажа работы. Использование методов экономического воздействия на мотивацию государственных гражданских служащих осложняется существованием дифференциации сумм денежного вознаграждения работников органов исполнительной власти и местного самоуправления в субъектах Российской Федерации. Это не влияет на повышение мотивации государственных гражданских служащих и их большего интереса к рабочей деятельности с помощью ряда характерных для органов государственной власти методов воздействия на них.

Однако, следует особо выделить стимулирующий характер социального пакета государственных гражданских служащих. Во-первых, осуществляется удовлетворение потребности в безопасности, а во-вторых, формируются определенные установки, связанные с восприятием значимости, уважения и признания заслуг служащего перед органом государственной власти.   
В результате, у государственных гражданских служащих наблюдается возрастающая тенденция к лояльности условиям и нормам деятельности, постулируемых в регламентирующих документах органов государственной власти. Прямым следствием является формирование и поддержание   
мотивации государственных гражданских служащих на приемлемом уровне. Вопреки этому, предоставляемые служащим социальные и правовые   
 гарантии не позволяют делать вывод о том, что они полностью  
 удовлетворяют существующие у служащих потребности. Конечно,   
в данном случае имеются ввиду реальные и объективные потребности.

Действующие социальные гарантии распределяются на   
базовые (медицинское страхование, в том числе страхование жизни, пенсионное обеспечение) и дополнительные (беспроцентная ипотека, спортивно-культурные мероприятия, бесплатное использование столовой и т.д.). При этом базовые социальные гарантии, как правило, доступны всем госслужащим, а дополнительные – только для тех служащих, кто имеет определенный стаж работы. Учитывая формализованный подход и возможность регламентации данного процесса в государственных учреждениях, возможно даже ступенчатое предоставление дополнительных социальных гарантий, поэтапно увеличивая социальный пакет государственного гражданского служащего с течением времени. Помимо этого, социальный пакет и предоставляемые в рамках него гарантии могут дополнительно зависеть от результативности его труда. Организационно-управленческие и социально-психологические методы образуют группу методов побуждения, определяющих повышение мотивации государственных гражданских служащих.

Можно с уверенностью отметить, что важным фактором повышения уровня мотивации государственных гражданских служащих выступает карьерный рост. Это способствует удовлетворения, как материальных, так и социальных потребностей, а также влияет на статусное удовлетворение выполняемой работой. Профессиональное совершенствование это совокупность всех тех условий, которые определяют основное развитие государственного служащего и достижения им профессионального статуса. В соответствии с этим, информированность государственных гражданских служащих относительно их дальнейшего карьерного развития, а также наличие индивидуального подхода к должностному продвижению, выступает значимым фактором роста мотивации и интереса к работе. В масштабах страны представляется целесообразным формирование структурированных баз данных с информацией о продвижении кадров в сфере государственной службы.

На федеральном и региональном уровнях служащие могут иметь соответствующий доступ к информации, касающейся их прошлой и текущей карьеры, а также перспектив будущего должностного развития. Представляется рациональным и объективным такой подход, где возрастание эффективности профессиональной и служебной деятельности государственных гражданских служащих достигается при помощи рационального и грамотного сочетания мотивов и стимулов к труду.

В связи с этим будет целесообразным упомянуть, что согласно ст.50 Федерального закона от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» стимулирование труда государственных гражданских служащих включает в себя: должностной месячный оклад в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы, месячный оклад за классный чин и дополнительные выплаты.

В соответствии с рассмотренными аспектами специфики мотивации труда на государственной гражданской службе можно выделить следующие условия для эффективной реализации мер по повышению мотивации труда государственных гражданских служащих в долгосрочном периоде:

- Системное формирование кадрового потенциала органов государственной службы из компетентных служащих и процессное обеспечение их лояльности государству, выступающего в качестве нанимателя.

- Целевое обеспечение государственных органов необходимыми кадровыми, финансовыми, информационно-техническими и материальными ресурсами;

- Общее усовершенствование организационных процессов на объективно-ориентированной основе, вместо преобладания субъектно-ориентированного подхода.

Все глобальные изменения на государственной службе России исходят, прежде всего, из существующих проблем в сфере регулирования труда государственных служащих. Исходя из Указа Президента РФ от 11.08.2016 года №403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы»[[26]](#footnote-26) можно выявит такие проблемы мотивации как:

- неразвитая система оплаты труда, то есть она ниже по сравнению с коммерческим сектором;

-ограниченное присвоение классных чинов гражданской службы - развитие системы поощрения и наград, почти вся система построена на выслуге лет;

- нет возможности самостоятельно в пределах компетенции принимать решения категории «специалисты» главной и ведущей группой должностей[[27]](#footnote-27).

Решение этих проблем позволит понять характерные черты мотивации труда государственных гражданских служащих, применение опыта коммерческого сектора и ориентирование на опыт зарубежных стран, которые добились успеха в совершенствовании мотивации на государственной службе.

Итак, в соответствии с созданным планом мероприятий по реализации направлений развития государственной гражданской службы РФ на   
период 2016–2018 годов можно обозначить следующие современные направления в усовершенствовании системы мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих: разработка и введение гибкой системы оплаты труда с учетом направлений профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, стимулирующей их к продуктивной и результативной деятельности; утверждение определенного порядка присвоения классных чинов гражданской службы в зависимости от чина, уровня квалификации и стажа гражданской службы, не ограниченного соответствием одной группе должностей гражданской службы; создание эффективной системы нематериального стимулирования, расширение практики нематериального мотивирования гражданских служащих с помощью системы поощрений и наград; обеспечение возможности   
самостоятельного в рамках компетенции - принятия юридически значимых решений гражданскими служащими категории «специалисты» главной и ведущей групп должностей[[28]](#footnote-28).

Факультативным методом развития мотивации у госслужащего является профессиональный рост. Кадровые службы, как правило, недостаточно используют карьерное планирование как фактор мотивации   
государственного служащего. Некоторые государственные гражданские служащие даже не знают о тенденциях своей деятельности. Во-первых, это объясняется недостатками в работе с резервами кадров, во-вторых, расхождением оценок, представлений госслужащего и государственного органа о потенциальных возможностях служащих и, наконец, нововведениями  
 на государственной службе.

Мотивация сотрудников зависит от ряда факторов, а именно от индивидуальных потребностей, самореализации и самооценки. В этом случае именно потребности являются движущей силой для достижения сотрудником определенных целей. Что касается стимулирующих рычагов, то они также могут быть как внутренними (определяется субъективно, внутренним состоянием индивида), так и внешними (определяется со стороны, руководителем, предприятием).

В то же время материальные (финансовые) методы мотивации работников широко распространены как в зарубежных компаниях, так и на отечественных предприятиях. Популярность материальных стимулов для работы обусловлена ​​не только необходимостью удовлетворения физиологических потребностей, но и необходимостью удовлетворения более высоких (духовных) потребностей, требующих финансирования. Стоит отметить, что нынешняя кризисная ситуация в экономике требует от руководства предприятий более тщательного подхода к материальному стимулированию.

Например, компании могут уделять больше внимания смешанной заработной плате, то есть платить заработную плату в виде набора фиксированных и переменных компонентов, в то время как переменный компонент будет напрямую зависеть от вклада сотрудника в работу компании. Таким образом, такая система выгодна для обоих - для компании и для сотрудника. Также теперь, из-за ограниченных финансовых ресурсов, вместо выплаты материального вознаграждения сотрудникам, компания может вознаграждать особенно высокопоставленных сотрудников акциями.

Например, исполнительный директор Amazon Джефф Безос считает, что трудовая деятельность лучше всего мотивируется тем фактом, что сотрудник имеет долю в организации. Таким образом, работник воспринимает компанию не только как своего работодателя, но и как часть бизнеса, который принадлежит ему лично, и, следовательно, эффективность бизнеса которого должна быть улучшена за счет его собственной работы. Что касается нематериальных методов трудовой мотивации, то они имеют еще большее разнообразие, чем методы материальной мотивации, которые можно применять в трудные экономические времена. Методы нефинансовой мотивации включают оплату питания, санаторно-курортное лечение, частичную или полную оплату абонементов в спортзал, а также программы добровольного негосударственного страхования: медицинское и пенсионное страхование. Конечно, для реализации этих методов нематериальной мотивации компания несет определенные расходы, однако сотрудники не получают «живых» денег. Благодаря этим нематериальным методам компания не только мотивирует сотрудников на повышение скорости и улучшение качества работы, но и демонстрирует внутреннюю социальную ответственность бизнеса, а также улучшает его имидж как работодателя. Кроме того, преимущество этих методов мотивации в кризисный период заключается в том, что компании могут иметь привлекательные финансовые соглашения с поставщиками услуг. Некоторые иностранные предприятия также испытывают ряд финансовых трудностей, из-за которых они используют различные инструменты для повышения внутренней мотивации работника (этот тип мотивации также называется «самомотивация»).

Методы стимулирования труда государственных служащих еще окончательно не сформированы и не доработаны. Необходимо провести полное исследование всех прикладных и теоретических аспектов по данному вопросу. Помимо этого, следует исследовать значимость навыков руководителей и определить его роль в совершенствовании системы мотивации[[29]](#footnote-29).

# Виды мотивации государственных служащих

Как было отмечено выше, число работ, посвященных проблеме мотивации, огромно. Тем не менее, главной трудностью остается произвольность и субъективизм в выборе критериев классификации. Учитывая это, одним из наиболее перспективных направлений исследования мотивации представляется направление, основанное на использовании принципов системологической концепции, отличительной чертой которого является наличие теоретических критериев, малочувствительных к субъективным пристрастиям интерпретатора.

Весьма интересным представляется предложенный в работе Б.Н. Рыжова системный анализ мотивации, который позволяет выделить два основных типа мотивации: биологический, с целью развития «мужского» типа, и социально правильный, с целью развития общей социальной системы - цивилизации.

Биологическая мотивация, по сути, представляет собой социализированные инстинкты человека-индивидуума, то есть механизмы ориентации его биологического поведения в обществе, навязывающие его отношения с внешней средой, дополняющие биологическую систему социальных отношений.

Учитывая основные параметры формирования системы, биологические виды мотивации можно классифицировать следующим образом:

- репродуктивная мотивация, обеспечивающая биологическое размножение человека и отвечающая требованию увеличения количества элементов макросистемы - вида;

- защитная мотивация, направленная на сохранение других членов человеческого сообщества, обеспечение выживания человеческого вида в целом и соблюдение системного требования сохранения информационной структуры вида и обеспечения его устойчивости при взаимодействии с внешней средой;

- жизненная мотивация, обеспечивающая нормальное функционирование организма человека, направленная на достижение необходимого баланса обменных процессов между организмом человека и окружающей средой и отвечающая системным требованиям воспроизводства элементов тела человека;

- мотивация самосохранения, направленная на достижение индивидуальной устойчивости человека и его тела во взаимоотношениях с окружающей средой и выполнение требования по сохранению информационной структуры личности (его устойчивости) при взаимодействии с внешней средой.

Аналогичным образом можно рассмотреть социальные типы мотивации:

- мотивация развития социальной макросистемы, которая удовлетворяет потребность в увеличении числа элементов этой системы, проявляется в стремлении к воспроизведению своего «Я» за счет прямого или косвенного влияния на других членов общества. общество, создание объектов, несущих отпечаток своего «я»;

- моральная мотивация, отвечающая требованию сохранения и развития информационной структуры социальной макросистемы, обеспечения ее устойчивости при взаимодействии с внешней средой;

- мотивация развития личности или когнитивная мотивация, отвечающая требованию увеличения элементарных структур личности - знаний и навыков;

- мотивация защиты человека, отвечающая системным требованиям сохранения информационной структуры человека, ее устойчивости при внешних взаимодействиях, представленная комплексом различных защитных механизмов человека.

В целом, представленные системная классификация видов мотивации, методики и способы интерпретации получаемых данных представляют особый интерес в контексте формирования профессиональной направленности личности. Они позволяют обнаружить мотивационную структуру или иерархию мотивов личности, выявив приоритетный для конкретной личности уровень и вид системной организации социальных отношений. Исследование мотивационной структуры личности позволяет рассмотреть содержательную сторону работоспособности, уточнив индивидуальные предпочтения в выборе регулируемых объектов.

Для разработки эффективной системы форм и методов управления человеком, главным образом нужно знать, что им движет и какие факторы побуждают его к деятельности. Нужно понимать, в чем заключена его мотивация, как и какими способами, привести мотивы в действие. Существует несколько классификаций мотивации. Мотивация бывает внешней и внутренней. Внешняя мотивация зависит от внешних обстоятельств, другими словами - мотив, а внутренняя находится внутри человека, ее называют стимулом. Мотивация также может быть положительной – она базируется на положительных стимулах (премии, надбавки, благодарность) и отрицательной, когда она основана на негативных стимулах такие как понижение в должности, выговоры, штрафы[[30]](#footnote-30).

**Внутренняя мотивация – совокупность личных мотивов и стремлений, которые порождены самим человеком. Применительно к работе: внутренне мотивированный работник получает удовольствие от самого выполнения поставленной перед ним задачи, от получения результата или от удовольствия от процесса решения.**

**Под внешней мотивацией подразумеваются такие факторы, которые влияют на работника со стороны. Сюда входит премии и з/п, поощрение от руководства и желание избежать негативных стимулов.**

**Для менеджера и сотрудника по персоналу важно вовремя понять, какие мотивы перемещают сотрудника или заявителя на вакантное место в компании. Искренне преданный работник не будет воспринимать факт увеличения заработной платы - даже если это полностью оправданно - как стимул продолжать работать всё больше и эффективнее . Но ставить перед ним все более и более сложные задачи будет непростой задачей для работника.**

**Человек, ориентированный на внешнюю мотивацию (например, на увеличение дохода), напротив, будет работать, чем больше и лучше, тем больше будет его зарплата.**

**Не секрет, что выбор определённой системы мотивации для работника зависит не исключительно только от того, ориентирован он только на внутреннюю или на авнешнюю мотивацию. Есть и другие факторы, такие как:**

**- вовлеченность сотрудников в работу (о факторах, влияющих на вовлеченность, читайте нашу статью)**

**- наличие и отсутствие социальной составляющей в мотивации**

**- должность работника (менеджеры - одна мотивация, а водители - другая)**

**Кроме того, построение системы мотивации заключается в ознакомлении, хотя бы кратко, с основными теориями мотивации.**

**Продуманная внешняя и внутренняя мотивация невозможна без тщательного изучения каждого сотрудника - сотрудника отдела кадров, непосредственного руководителя или директора по персоналу. Для исследования используется как наблюдение, так и анкетирование. Последнее позволит понять, подходит ли принцип «кнута и пряника» (внешняя мотивация) для стимулирования работника или достаточно ли поставить трудную задачу человеку с перспективой его успешного решения.**

# 2.2 Государственная служба в Российской Федерации и

# особенности ее мотивации

Государственная служба в Российской Федерации регламентируется Федеральными законами Российской Федерации от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе», «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ, а также нормами Трудового Кодекса Российской Федерации.

Под государственной службой принято понимать практическое и профессиональное участие граждан в осуществлении целей и функций государства посредством исполнения государственных должностей, учрежденных в государственных органах[[31]](#footnote-31). Ключевой трактовкой государственной службы следует считать определение, представленное в ФЗ РФ №79-ФЗ. Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий: Российской Федерации; федеральных органов государственной власти... субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности РФ; лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ[[32]](#footnote-32). Государственная служба тесно связана с кадровой политикой государства и мотивацией служащих.

Преимущества государственной службы по сравнению с работой в других структурах состоят в следующем:

* стабильность и социальная защищённость,
* престижность,
* возможный карьерный рост,
* различные льготы привилегии.

Уверенность в завтрашнем дне и стабильность можно считать важной характеристикой ГС. Организация государственной службы никогда не разорится, не перестанет существовать. Даже если будет какая-то реорганизация или изменения в штате госслужащему обязательно будет предоставлено аналогичное место работы. Стабильность, эти и своевременная выплата зарплаты и всех других выплат.

Действующий механизм функционирования госслужбы в Российской Федерации, который основывается на положениях статьи 9 Федерального закона, можно представить в виде пирамиды, которая состоит из 4-х уровней. Нижний, четвертый уровень является наиболее объемным и многочисленным, он включает в себя обеспечение специалистов. Третий уровень, менее объемный, в который входят специалисты. Второй уровень, даже менее объемный, включает в себя помощников (советников) менеджеров. И, наконец, первый уровень, самый маленький, в который входят менеджеры. Процесс разработки и принятия определенного авторитетного решения является механизмом взаимодействия вышеперечисленных четырех уровней. Поток информации, переходящий с более низкого уровня на более высокий, сужается до значения, необходимого руководителю для принятия определенного решения.

Именно изложенный механизм даёт возможность обозначить специфику функционирования системы государственной службы. Важно подчеркнуть, что служащий государственного органа выступает в двух видах: с одной стороны, он является посредником между общественностью и государством, т.е. между теми, кто руководит государством (определяет и реализует стратегию и тактику деятельности в различных аспектах деятельности общества), и непосредственно исполнителями, а с другой - выступает связующим звеном в управленческой цепочке внутри самой системы государственного управления[[33]](#footnote-33).

Государственная служба подразделяется на три вида: военная, правоохранительная и гражданская. Самый обширный и популярный вид государственной службы – это гражданская. Гражданская служба представляет собой работу множественных министерств, ведомств такие как министерство здравоохранения, образования, социального развития, труда, лесного хозяйства и тд.[[34]](#footnote-34)

Учитывая пирамиду должностей на государственной службе, мотивационная структура по категориям выглядит вполне логичной и разумной. Из-за возрастания официальной позиции от «предоставления специалистов» до «менеджеров» происходит развитие мотивационной структуры личности и последовательное удовлетворение потребностей. Сочетание патриотической позиции и слабой экономической мотивации говорит о том, что государственные служащие будут готовы следовать указаниям руководства, но не хотят брать на себя ответственность и принимать самостоятельные решения. Достаточно высокий уровень инструментальной мотивации среди сотрудников низшего уровня: «специалистов» и «обеспечивающих специалистов» и низкий уровень экономической мотивации (стремление заработать больше без большей ответственности) для всех категорий должностей объясняется, во-первых, неудовлетворительным уровнем зарплаты для сотрудников; во-вторых, организационные факторы труда (регулируются практически все процессы на госслужбе, жесткий график работы, значительные нагрузки и даже перегрузки и т. д.).

Очень важно отметить, что трудовой процесс в государственных службах обладает несколькими достаточно серьезными специфическими особенностями: основным направлением трудовой деятельности является реализации интересов − общества, а также развитие и укрепление существующего государственного и общественного строя; все принимаемые решения, процесс их осуществления и последствия подразумевают очень серьезную степень ответственности для должностных лиц; в отличие от коммерческих структур с превалирующе демократичным стилем− управления, для госслужащих существует серьезная и достаточно строгая регламентация трудовой дисциплины; большой спектр управленческих задач, ставящихся перед госслужащими, обязывает обладать не только высоким интеллектуальным, но и творческим потенциалом. Однако, при этом заработная плата госструктурах в разы ниже по сравнению с коммерческими и, безусловно, даже социальные гарантии не обеспечивают компенсацию за сложность деятельности служащих.

Нынешнее понимание мотивации в госслужбе было предложено Перри Уайзом в 1990 г. Он сформулировал это, как «предрасположенность человека к реакции на мотивы, лежащие в основном или исключительно в государственных органах или организациях». Но, прежде всего, следует разобраться, что вообще притягивает людей в работе на госслужбе. Перри Уайз говорит о четыре факторах, которые потенциально могут привлекать людей на работу в государственные службы:

- альтруизм;

- приверженность общественным интересам и государственному долгу;

- желание участвовать в процессе создания государственной политики;

- милосердие.

В то же время, наши соотечественники выделяют более широкий спектр мотивов, поступающих на службу государству. Среди них гарантия нахождения на постоянной работе и довольно стабильного положения, желание занять престижное положение, обрести статус, желание обеспечить перспективы должностного повышения и стремление повысить свое материальное благосостояние.

Но в общем, можно отметить, что люди, трудящиеся в частном и государственном секторе, отличаются по своему внутреннему стремлению к служению на благо общества. Эффективность работы сотрудников во многом зависит от абсолютно разных факторов: от различных особенностей характера, от разных систем внутренних и внешних вознаграждений у каждого сотрудника. Несомненно, работников государственного сектора считают более альтруистичными, чем те, кто трудится в частном. В то же время об сотрудниках госаппарата часто складывается не самый приятный стереотип об их лени и о том, что эта работа является привлекательной для них только по причине низкой загруженности.

Суждение о том, что все государственные служащие обладают достаточной внутренней мотивацией к служению на благо общества, может быть наивным. Неприятные инциденты по всему миру, такие как массовые забастовки госслужащих в разных странах, приводившие к транспортным коллапсам, закрытию метро и захламлению города мусорными отходами ставят под сомнение эту точку зрения. Однако государственные служащие с внутренней мотивацией есть, но общее снижение их количественного процента указывают на острую необходимость повышения мотивации среди людей, работающих в государственном секторе, по всей планете. Остро стоящие проблемы сокращения ресурсов и постоянного повышения сложности работы лишь очередной раз намекают на то, что есть вопросы, требующие особого, пристального внимания. Первое, на что следует обратить внимание – это оплата труда в государственном секторе, которая согласно данным многочисленных исследований является абсолютно неконкурентоспособной по сравнению с коммерческим сектором. А.В. Клименко обозначил низкий уровень заработной платы и систему ее формирования как наиболее актуальную проблему в сфере государственной службы[[35]](#footnote-35). По его мнению, нынешняя система оплаты стала, по сути, механизмом отбора, который способствует только ухудшениям в сфере государственной службы. Так, наблюдается постоянное снижение квалификации среди сотрудников и ухудшение этических аспектов деятельности.

В настоящее время в теоретических разработках едва ли не на первое место выдвигается разработка мероприятий по улучшению работы (стимулирование и повышение мотивации) оцениваемого персонала и ей отдается предпочтение перед такими функциями оценки, как определение места работника среди других оцениваемых, выявление положительных сторон и недостатков в его деятельности для установления оплаты и выявления кандидатов на увольнение. Независимо от величины денежного вознаграждения для гражданского служащего остается важным поддержание его престижно-статусных потребностей, подтверждение профессионализма и серьезного значения его работы для всего коллектива.

С точки зрения служебной деятельности гражданского служащего базовым действующим принципом является взаимосвязь размера выплат, составляющих денежное содержание гражданского служащего, и занимаемой должности на гражданской службе: чем выше должностная позиция - тем соответственно выше общий размер материального содержания. Основное предназначение этого принципа - поддержание иерархии должностей гражданской службы, в которой отражается возрастающая степень ответственности гражданских служащих, а также создание необходимых предпосылок для мотивации и стимулирования карьерного роста гражданских служащих[[36]](#footnote-36).

Основываясь на слова Ч. Барнарда, «проблема стимулирования это базовая проблема формальных организаций и прикладываемых сознательных организационных усилий. Недостаточность стимулов приводит к распаду организации, к видеоизменению ее целей, а также к невозможности кооперации. Поэтому создание стимулов становится одной из важнейших задач любой организации. Именно в этой сфере работы недочеты руководителя заметнее всего; они могут объясняться либо неверным пониманием ситуации, либо нарушением эффективности организации»[[37]](#footnote-37).

Для того чтобы сотрудник был удовлетворен своей работой и показывал максимальную эффективность, его результаты, помимо прочего, должны соответствовать его ожиданиям, а для оценки ожиданий следует изучить актуальные потребности сотрудников, ценности, которых они придерживаются, удовлетворенность своей работой. Одного работника может не устраивать отсутствие перспектива карьерногопродвижения, в то время как другому сотруднику важно содержание социального пакета (например, это касается сотрудников, у которых маленькие дети или несколько детей). В этот момент роль материальных стимулов резко возрастает[[38]](#footnote-38).

Государственная служба обладает двумя видами методов: как стандартной системой методов мотивации, так и особенным   
набором мотивационных методов, которые позволяют затмить   
минусы работы на госслужбе. Наиболее распространенными стандартными формами мотивации являются те, которые выполняют следующие функции: ориентация, ориентация работника на определенное поведение; семантический, отражающий смысл поведения работника; посредничество, вызванное результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних мотиваторов, что отражается в мотиве; мобилизация, заключающаяся в том, что мотив «заставляет» работника «собираться»,   
концентрироваться, чтобы выполнять важные для него действия; обоснованным, отражающим в мотивах поведения отношение работника к общепринятой и устоявшейся модели поведения, той или иной социальной норме.

Важно выделить несколько особенностей работы государственных гражданских служащих. Полагается, что вся их деятельность направлена ​​на реализацию государственных и общенациональных интересов, следует четким правилам управления, а также должностные лица обладают полной ответственностью за последствия принимаемых и воплощаемых решений и строгих норм и правил дисциплины.

По своему содержанию трудовая деятельность государственных служащих направлена ​​на реализацию национальных интересов, всестороннее укрепление и развитие социальной и государственной системы. Трудовая деятельность государственных служащих имеет высокую степень ответственности должностных лиц за решения, их выполнение, результаты и последствия.

На государственной гражданской службе жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины, задействованы интеллектуальный, а также творческий потенциал для решения управленческих задач[[39]](#footnote-39).

По некоторым причинам проблема мотивации приобретает всё большее и большее значение первым делом потому что во всех видах деятельности возрастает элемент, который связан с применением умственного усилия. Этот род усилия в огромной степени подвергается воздействию мотивации.

В системе мотивации государственных служащих важную роль играет не только заработная плата, но и всевозможные премии. Оплата труда госслужащих основывается на системе дифференциации уровней оплаты труда. На нее влияют такие показатели как качество труда, величина и результативность трудового вклада, условия труда, природно-климатические условия, иные особенности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. В мотивационных целях государство может провести повышение уровня з\п государственных служащих в связи с ростом эффективности функционирования и развития отдельных отраслей экономики и подведомственных структур. К тому же, государство, делая поправку на инфляционный рост цен, проводит систематическую индексацию уровня з\п государственных служащих.

Органы государственного управления самостоятельны в государственном регулировании заработной платы государственных служащих. Заработная плата устанавливается законодательством в пределах компетенции государства. Государство обязано соблюдать нормы социальной справедливости при распределении фонда оплаты труда, равную оплату за равный труд.

На данный момент осуществляется систематическое государственное регулирование и контроль уровня з\п государственных которое проходит ориентируясь на уровень оплаты труда в частном секторе.  
Государство обязуется систематически индексировать уровень оплаты труда государственных служащих в соответствии с изменениями прожиточного минимума. В настоящее время на заработную плату начисляются надбавки за особые условия государственной службы, длительный срок службы, премии за тяжелую и сложную работу. В случаях, установленных законодательством Российской Федерации, для служебного обслуживания государственного служащего устанавливается региональный коэффициент. Эффективность работы сотрудников государственных исполнительных органов зависит от эффективности используемых мотивов и стимулов для их профессиональной деятельности. Стимулирование к труду этих работников должно формироваться на основании некоторых принципов.

Анализируя новую систему в Пенсионном фонде Российской Федерации, можно сделать вывод, что человек зарабатывает себе пенсию, которую он получит в будущем, увеличивает количество пунктов, с которыми он может увеличить свою пенсию. Предлагаемый метод стимулирования персонала напоминает систему, которая в настоящее время используется в Пенсионном фонде. Этот метод заключается в том, что сотрудник, использующий систему начисления баллов, будет зарабатывать себе на время отпуска. В конце концов, каждый сотрудник, который работает круглый год, наиболее эффективно хочет, чтобы его отпуск длился дольше, чем отпуск тех людей, которые работали, просто поддерживая общие показатели компании, а не улучшая их.

Эти пункты будут составлены из набора критериев, таких как: улучшение работы компании отдельным сотрудником; предложения по продвижению компании, которые смогли эффективно влиять на ее развитие, а также на разработку отдельных проектов, для повышения их эффективности; участие в курсах повышения квалификации.

Добавив баллы в конце года, руководство компании сможет продлить отпуск лучшим сотрудникам (как долго это будет решаться в каждой организации отдельно). Таким образом, предлагаемый способ стимулирования персонала позволит повысить эффективность работы предприятия.

Меры по стимулированию осознания их профессиональной значимости, профессиональной чести и формирования здорового психологического климата в команде могут быть расширены путем повышения уровня образования и карьеры; использование стимулов, в том числе наград, благодарностей, значков, орденов, специальных званий; повышение зарплаты; оптимизация численности и переподготовка существующего персонала. Приоритетной задачей является создание ряда специальных условий для трудовой мотивации персонала, которые будут способствовать их профессиональной и творческой реализации, формировать моральные ценности, побуждать их соблюдать этические принципы работы, что, несомненно, повысит общую результативность.

Нельзя не отметить насколько нематериальная мотивация государственных служащих важна для возможности повышения производительности труда. Люди, которые работают на государственной службе стремятся поддерживать самоуважение и высокую самооценку. Большой отклик имеет похвала, выделение определенных заслуг. Целесообразно сравнивать результаты сотрудника с его предыдущими успехами и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех похвалой, грамотой, знаком отличия. Но следует помнить, что непредвиденные и неожиданные поощрения более эффективны, чем те, которые сотрудник ожидает и может спрогнозировать, поскольку люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования. Если поощрение предсказуемо, оно довольно стремительно теряет мотивирующую силу.

Особенностью мотивации сотрудников на государственной службе можно считать необходимость поощрения за коллективные результаты. Это полезно для государственной службы в целом. Хорошие результаты приносит размещение статьи и фотографии индивидуальных достижений особо отличившихся работников. Почетное место на доске почета подчеркнет значимость сотрудника не только для государственного учреждения, но и для государства.

В современном российском обществе постоянно обсуждаются проблемы поддержки и развития государственной службы. Среди таких проблем прежде всего следует отметить коррупцию большинства государственных служащих, нехватку квалифицированных кадров, незаинтересованность молодых специалистов в развитии карьеры и проявление низкого интереса к развитию различных молодежных движений, направленных на укрепление и стабилизация государства в целом, низкий интерес государственных служащих к процветанию нашего государства.

Основную часть государственного аппарата составляют государственные служащие, для которых необходимо повышение эффективности работы, чтобы действия каждого конкретного государственного служащего были полезными для государства. Деятельность каждого работника перед государством зависит от многих факторов, но одним из главных является внутренний интерес, ориентация на продуктивные действия, поэтому следует помнить, что при применении мотивации к государственной службе следует помнить, что это довольно сложный процесс, поощряющий государственных служащих. активно действовать, чтобы получить общие результаты.

Часто в качестве одного из механизмов мотивации используется идея «вертикальной мобильности» П. Сорокина как изменение социального статуса государственных служащих.

Ярким примером реализации этого положения может служить политика подготовки государственных служащих, способных эффективно осуществлять государственную политику на Владивостоке, где основными «принципами государственной службы должны быть честность, эффективность». Такие принципы используются для построения новой системы мотивации государственных служащих, которая только набирает обороты в применении на современном этапе развития государственной службы. Недавно было отмечено, что при поддержке Москвы государственная служба во Владивостоке стала намного эффективнее. Для государственных чиновников, которые влияют на их будущую карьеру, были введены специальные критерии. Многие госслужащие начали заниматься государственными делами. Такие мероприятия положительно влияют на репутацию сотрудников, и таким образом демонстрируют желание работать.

Проблема изучения механизмов мотивации на постсоветском пространстве стала актуальной в связи с созданием условий для формирования новых механизмов управления экономикой, государственного управления, ориентированных на рынок, с учетом законов и требований рынка, с овладением новым типом поведения, отношением к работе.

Подводя итог, можно отметить, что мотивация государственного служащего в современных условиях основана на стремлении следовать нормам и ценностям, способным стимулировать инициативу и готовность соблюдать технологическую дисциплину.

Поскольку теоретические аспекты мотивации были выявлены, необходимо эмпирически выяснить, какие из методов стимулирования и какие потребности у служащих именно низового уровня (специалисты и обеспечивающие специалисты), поскольку именно с этого уровня начинается карьера государственного служащего. Более того, именно на этом этапе идет процесс адаптации, а также именно служащие этого уровня непосредственно контактируют с гражданами, что требует от них наличие некоторых коммуникативных компетенций. Также, важно рассмотреть, что именно движет студентов, молодых людей к поступлению на госслужбу и какие факторы сдерживают. Именно корректировка сдерживающих факторов может помочь в формировании рекомендаций по улучшению состояния системы стимулирования на государственной гражданской службе. Одной из задач для достижения цели диссертации было проведение исследований по описанным выше факторам. В следующей главе будут представлены результаты двух проведенных эмпирических исследований.

# Глава III. Эмпирические исследования мотивов государственных служащих и потенциальных государственных служащих

# В данной главе будет экспериментально проверена выдвинутая ранее и теоретически обсужденная гипотеза о том, что заработная плата не является определяющим мотивирующим фактором госслужбы из-за «компенсаторного» характера стимулирования, означающий возможность компенсировать невысокий уровень заработной платы какими-либо другими благами или нематериальными рычагами стимулирования. Она распространяется на профессиональную деятельность служащих низового уровня (специалисты и обслуживающие специалисты), поскольку именно у них уровень заработной платы минимальный по сравнению с другими уровнями, а также именно с этих должностей начинается должностной (карьерный) рост.

# С целью выявления связи между мотивами к осуществлению государственной службы и эффективностью деятельности будут рассмотрены результаты 2-х проведенных эмпирических исследований, а именно:

# 1. О мотивах поступления на гражданскую службу студентов 3-4 курса (потенциальных чиновников) Российской академии Народного Хозяйства и Государственной Службы при Президенте и о причинах отказа поступления.

# 2. О системе мотивации людей, уже занимающих пост на госслужбе в одной из налоговых инспекций в СПб.

**3.1 Анализ методов мотивации труда государственных гражданских служащих младшей и старшей группы (специалисты, обслуживающие специалисты)**

Эмпирический объект исследования - государственные служащие младшей, старшей и ведущей группы («обеспечивающие специалисты» и «специалисты») межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 7 города Санкт-Петербург.

Цель исследования: определить действующие методы мотивации государственных служащих в выбранной инспекции.

**Классификация методов стимулирования, с помощью которой строился анализ:**

|  |  |
| --- | --- |
| Методы | В чем проявляется (стимулы) |
| Материальные | 1. Повышение з\п 2.Премии, надбавки к з\п |
| Нематериальные | Социальные | 1. Возможность повышения квалификации; партисипативное управление 2. Личное/публичное признание (доска почета, газеты, грамоты, статья в СМИ) 3. Должностной рост; аттестация; обучение 4. Конкурсный отбор |
| Моральные | 1. Личный контакт с руководством (похвала/критика) 2. Ощущение чувство гордости за работу на предприятии; самореализации 3. Ощущение безопасности (соц-правовая защищённость) |
| Психологические | 1. Корпоративная культура (праздники, традиции, климат в коллективе, чувство принадлежности) 2. Обратная связь с руководством (учет мнения сотрудников) 3. Система адаптации, успешная интеграция молодых специалистов 4. Связи, «полезные» знакомства |
| Организационные | 1. Возможность гибкого графика 2. Удобна система информирования работников 3. Организация пространства/времени |

**Комплексный анализ ответов на вопросы №1. «Что именно Вы больше всего цените в своей работе?» +   
№4 «Как Вы считаете, могли бы Ваши коллеги найти работу с существенно более высокой заработной платой?» и вопрос № 17 «Испытываете ли Вы чувство гордости от нахождения на государственной службе?»**

В вопросе № 1 возможно выбрать 2 варианта. Вопрос подразумевает существующие на данный момент условия на рабочих местах. Под каждым из ответов подразумевался мотивирующий фактор, подходящий предмету данного исследования. Анализ ответов на все три вопроса проводятся вместе для того, чтобы комплектно оценить ситуацию с материальным фактором, как одним из наиболее сильных в системе мотивации, а также выяснить, какие нематериальные мотивирующие факторы наиболее популярны.

К ним относятся: моральные мотивирующие факторы: общественное значение работы (престиж) - 21 чел (53%); + возможность проявить мои знания и опыт 5 человек - (12%);

психологические факторы - хорошие отношения с коллегами 9 человек (23%), чувство принадлежности к общей системе, коллективу 15 человек (38%); материальные факторы - достойная оплата 1 чел (2,5%); социальные факторы - признание со стороны начальства 13 человек (33%); возможность должностного роста 6 человек (15%).

(Диаграмма 1, Приложение 1).

Госслужащие очень низко оценили уровень заработной платы как достойный фактор на занимаемом рабочем месте. И наоборот, наиболее высокими оказались факторы перспективы служебного роста, что было ожидаемо, т.к. большинство опрашиваемых - это служащие в возрастном диапазоне от 30 до 50 лет. Ниже стоит возможность проявить опыт и знания (всего 12 %) что связано, скорее всего, с однотипным/монотонным характером работы и невысокой возможностью реализации своего собственного личного опыта. Можно подтвердить гипотезу о «компенсаторном» характере системы мотивации, означающий возможность компенсировать невысокий уровень заработной платы какими-либо другими благами или нематериальными факторами. (Диаграмма 4, Приложение 1) + (Диаграмма 5, Приложение 1)

Также, больше половины респондентов отметило, что испытывают чувство гордости за свое положение на государственной службе. Более того, среди многих других факторов, которые существуют на данный момент (в том числе и материальных), фактор «престижность» выделяется среди остальных.

И важное основание для определения одной из установленных гипотез это итог по «Коллективным» (психологическим) факторам: принадлежность к коллективу и хорошие отношения с коллегами оказались на средней позиции, чуть меньше половины опрошенных респондентов указали этот фактор как отличительный.

**Вопрос №4 Какое данных выражений подходит лично Вам больше всего?**

В данном вопрос можно было указать только один вариант. Материальный фактор как достоинство отметило всего 3 человека отметив вариант «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход» Это составляет всего 7%. Моральный фактор – «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе» отметило человек 14 человек. Также, моральный фактор мотивации (ценность, самореализация) заключающийся в ответе «Я – незаменимый, ценный для организации работник» отметило 5 человек – 12%. И, наконец, фактор, относящийся к «психологическому» блоку «Я всегда выполняю то, что от меня требуют» выбрало 17 человек (43,5%). (Диаграмма 2, Приложение 1)

О серьезном уровне дисциплины и лояльности свидетельствует % отметивших «Я всегда выполняю то, что от меня требуют». Отмечается невысокий уровень возможности самореализации (моральный фактор мотивации) который выражается в варианте «я - ценный работник». Коррелирует с выводом из прошлого вопроса (возможность проявить опыт и знания, всего 12 %). В связке с вариантом «У меня достаточно знаний и опыта» эти два показателя показывают, что служащие не чувствуют, что их собственные знания и навыки являются достаточно ценными, чтобы назвать себя незаменимым и ценным сотрудником.

На такой же, как и в прошлом вопросе, низкой позиции находится ответ об уровне оплаты, а также постановление о том, что респондент всегда выполняет то, что от него требуется на рабочем месте.

**Вопрос №3. Как бы Вы предпочли работать?**

В данном вопросе два психологических фактора выражающихся в ответах «В более сплоченном коллективе, поддерживающем контакт за пределами работы» (7 чел. 18%) + «Готов(а) делать все, что нужно полагается на моей должности» (8 чел. 20%) получили равно невысокий уровень популярности среди респондентов.

Самым отмечаемым оказался ответ «чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте (повышение квалификации, обучение, развитие навыков - социальный фактор)» - больше половины респондентов выбрали именно его (18 чел. 46%).

Моральный фактор в ответе «Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу» отметили 33 чел (83%), а также «Я уверен в том, что я делаю и предпочитаю работать под полную личную ответственность» из блока организационных факторов отметили 9 человек (23%). (Диаграмма 3, Приложение 1)

Можно было отметить несколько вариантов. Данный вопрос поставлен таким образом, что он не только присваивает личностную характеристику респонденту, но и указывает на то, что возможно, не хватает на данном рабочем месте. О высоком уровне лояльности указывает то, что почти половина респондентов ответили что «готовы делать всё, что полагается на должности».

О превалирующих социальных рычагах мотивации свидетельствует то, что почти все (83% респондентов) также отметили важно гарантий на рабочем месте (соц/материальных). У всех госслужащих существует соц-правовая защищенность, которая подразумевает под собой перечень социальных и правовых условий и гарантий, создающих условия для нормального выполнения работы служащими. И, как оказалось, это высоко ценится.

**Вопрос №6 На каких принципах в идеале должны выстраиваться отношения между работником (служащим) и организацией?**

На данный вопрос можно было отметить только один фактор и таковы результаты распределения ответов: психологический фактор, выражающийся в ответе «Работник должен относиться к организации как к своему дому, преданно отдавать всё ей и вместе переживать подъемы и спады отметило 8 чел (20%).

Одинаковое количество респондентов отметили материальный фактор «Работник продает организации свой труд, и если его недостаточно высоко оценивают, он вправе найти другого «покупателя».» 5 чел и моральный фактор (выражающийся в виде самореализации) «Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать взаимную выгоду и иметь возможность развиваться» также отметило 5 человек, в сумме от двух вопросов всего 24% от всех респондентов.

Но более половины респондентов отметило социальный фактор выражающийся в ответе «Работник тратит на организацию свои ресурсы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату». (21 чел – 53%). Еще раз подтверждается высокая необходимость и ценность любых гарантий для госслужащего. Подтверждение гипотезы о «компенсаторном» характере системы мотивации. (Диаграмма 6, Приложение 1).

**Вопрос №7 Как Вы считаете, почему сотрудники проявляют инициативу, делятся идеями, вносят различные предложения?**

Примечательно, что вариант «Чувствуют особую ответственность за свою работу» не отметил ни один респондент, так же как и ответ о реализации своих знаний и опыта. Однако, превалирующее большинство (психологический фактор, выражающийся в установлении связей) респондентов отметило вариант «Они хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства» (25 чел - 64%). Также, психологический фактор, выражающийся в чувстве принадлежности и лояльности в ответе «Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации» отметило всего 2 чел (5%). И, наконец, материальный фактор «инициатива должна быть оплачена» отметило 12 чел (30%). (Диаграмма 7, Приложение 1)

Можно было дать один или два ответа

В данном ответе мы находим подтверждение о важности материального фактора для служащих даже не смотря на то, что они отметили, что уровень з/п на их позиции достаточно низкий. Также, 12 человек отметили, что любая выдвигаемая инициатива, скорее всего, связана с материальным интересом, а не только с профессиональным. Скорее всего, особенность службы такова, что собственные предложения, идеи и инициативы просто не вписываются в слаженную системную работу, которая реализуется по специальным алгоритмам.

**Вопрос№ 8 Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?**

Можно было дать только один ответ на данный вопрос. Ответы распределились следующим образом: «Коллектив для меня крайне важен, в одиночку хороших результатов не добиться» (7 чел- 17%)

«Предпочитаю работать автономно» отметило 16 чел (41%)

«Мне необходима свобода, но коллектив её ограничивает» отметило 5 чел – 12% и наконец, вторым по популярности ответом оказался превалирующий материальный фактор «платить должны по личным заслугам», что указывает на важность зависимости объема/результативности проделанной работы от з/п (11 чел – 38%) (Диаграмма 8, Приложение 1)

Необходимость в сплочённости коллектива, взаимопомощи выражающийся во втором варианте был довольно высоко оценен госслужащими: ответ «Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми» вопроса №8 был выбран почти половиной респондентов. Чуть меньшее количество респондентов (11 чел) отметило фактор необходимости оплаты по личным результатам, что неоспоримо повышает уровень мотивации и продуктивность выполняемой работы. В качестве замены материального фактора можно представить «вознаграждение» как предоставление более гибкого графика, т.к. он в предыдущих ответах был отмечен как важный для респондентов.

**Вопрос№10. Что Вы учитываете в первую очередь, когда оцениваете успехи коллеги на государственной службе?**

Высоко были оценены ответы касающийся материальной части «Оцениваю его зарплату, материальное положение» 30% респондентов, а так же почти половина отметила вариант «Насколько хорошо он «устроился»», что говорит об интересе, в первую очередь, не профессиональном, а материальном. Ответ об уважении в организации не был отмечен никем, и в последнюю очередь, вопрос о зависимости, включенности коллеги в коллектив отметили 7 человек. Уровень корпоративной культуры, как показали ответы респондентов, не является доминирующим фактором в системе их мотивации, это также подтверждает вопрос № 8, ответ «предпочитаю работать автономно» был выбран почти половиной респондентов. Это может быть связан с однотипным, рутинным характером работы и поэтому сотрудникам быстрее и легче выполнить её самостоятельно, нежели выполнять групповую работу, что требует определённый уровень сплочённости, доверия в коллективе.

(Диаграмма 10, Приложение 1)

**Краткие выводы по исследованию:**

**1.** **Обратная связь.** Ответы на вопрос № 3 показали, что больше половины респондентов предпочитают работать под «полную личную ответственность», а значит, фактор наличия обратной связи не является для них для них определяющим. И даже наоборот. Это опровергает гипотезу о том, что одной из важнейших общих черт мотивации является необходимость «обратной связи». Пока невозможно сказать, негативно ли влияет отсутствие ответной реакции как со стороны других служащих, так и со стороны руководителей (или кадровых служб, общества) на качество государственной службы. Однако, нельзя не заметить, что именно это условие делает эту систему ГС еще более «закрытой». Если взять на рассмотрение госслужащих более высокого ранга, то будет справедливо отметить следующее: исследование, проходившее на факультете социологии, показало крайне низкий уровень осведомленности студентов по поводу наличия и принципов работы системы ОРВ (оценка регулирующего воздействия), которая была создана для обсуждения законопроектов, внесение поправок, регулирования и создания взаимной обратной связи. Несмотря на это, система ОРВ стремительно развивается и совершенствуется. В качестве рекомендации можно представить создание «локальной», усовершенствованной системы оценки работы госслужащих.

2. **Лояльность служащих. График работы.**

Всего 8 человек отметило ответ «Готов(а) делать все, что нужно полагается на моей должности» в вопросе «Как бы Вы предпочли работать?». Высокий уровень дисциплины подходит для сотрудников, которые не предпочитают творческий характер работы, для которых четкость и предсказуемость работы стоит на первом месте.

Однако, развитие ответственного отношения работников к своим обязанностям является одним из важнейших задач управления персоналом. Для тех должностей, на которых необязательно присутствие на рабочем месте в течение дня, может быть введен гибкий график работы. Ежедневное «просиживание» сотрудника на рабочем месте приводит к безразличию и к падению удовлетворения от своей «деятельности». Свобода в организации своего труда позволила бы сотруднику распределять наиболее эффективно свое время. Главное в данном случае - результат. Растягивание одного задания на несколько дней и даже недель - это пустая трата времени. Для многих должностей гражданской службы это вполне возможно. Если есть мотивация, развито чувство ответственности за свою работу, за работу органа власти в целом, соотношение своих целей с миссией организации, тогда можно дать свободу, и определить круг задач на определенный срок.

3.**Социальный статус/престиж**

Опираясь на светы на вопрос №17 можно отметить, что больше половины респондентов испытывают чувство гордости за свое положение на государственной службе. Более того, среди многих других факторов, которые существуют на данный момент (в том числе и материальных), фактор «престижность» сильно выделяется среди остальных.

Также, на вопрос о возможности возглавить подразделение четверть респондентов отметила положительно, объясняя выбор возможностью обретения новых связей.

4.**Материальное обеспечение, благополучие, власть**

Несмотря на то, что меньше половины государственных служащих выбрали в качестве основного мотива нахождения на государственной службе – зарабатывание себе на жизнь, а также уровень зарплаты как положительный фактор, они выбирают достаточно «корыстные» нематериальные цели: на вопрос почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения наиболее популярным ответом отказался «Они хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства (25 чел - 64%) а также установление полезных связей (13%), и повышение квалификации, (продвижение по службе).

5. **Гарантии –** гарантия предоставления социальных благ и своевременной зарплаты. В состав государственных гарантий входит: медицинское + социальное страхование; право на ежегодный оплачиваемый и дополнительный отпуск; государственное пенсионное обеспечение.

О превалирующих социальных рычагах мотивации свидетельствует то, что почти все (83% респондентов, см. вопрос №3) отметили важность гарантий на рабочем месте (соц/материальных). У всех госслужащих существует соц-правовая защищенность, которая подразумевает под собой перечень социальных и правовых условий и гарантий, создающих условия для нормального выполнения работы служащими. И, как оказалось, этот фактор высоко ими ценится, еще одно подтверждение «компенсаторного» характера системы мотивации у госслужащих младшей и старшей группы.

6.**Коллектив**

Данный фактор (сплочённый коллектив, взаимопомощь) не был высоко оценен госслужащими: ответ «Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми» вопроса №8 был выбран почти половиной респондентов. Уровень корпоративной культуры, как показали ответы респондентов, не является доминирующим фактором в системе их мотивации. Это возможно объяснить однотипным, рутинным характером работы и поэтому сотрудникам быстрее и легче выполнить её самостоятельно, нежели выполнять групповую работу, что требует определённый уровень сплочённости и результативного взаимодействия в коллективе.

В качестве рекомендаций на основе полученных результатов можно выделить такие положения:

У сотрудников разные базовые навыки, разные ценности и индивидуальный подход к выполнению задач и поэтому, необходимо предоставить сотрудникам возможность вносить такие поправки в деятельность, чтобы они, с одной стороны, не стали основанием для неэтичного поведения (коррупция), но в другой стороны давала возможность проявить их навыки наиболее эффективно. Поэтому, необходимо формирование такой организационной культуры, которая поддерживала бы профессиональные ценности государственной службы как социального института. Личные предложения могут выражаться как в вопросах трудового характера, так и в организационных моментах.

Хоть респонденты отметили фактор обратной связи и наличие корпоративной культуры как не самые популярные, суть заключается в предоставлении каждому сотруднику возможности пусть минимального, но ощущения влияния на общий процесс деятельности. Это позволит ощутить собственную ценность, а также чувство властности: «Даже на формально скромных должностях сознание влияния на людей, участия во власти над ними, но в первую очередь - чувство того, что ты держишь в руках нерв исторически важного процесса, - способно поднять профессионального чиновника выше уровня повседневности» отметил Вебер.

## 3.1. Мотивы поступления молодых людей на государственную службу

Объектом данного исследования выступили студенты факультета государственного и муниципального управления РАНХиГС находящиеся на 3 или 4 курсах бакалавриата. Предполагается, что студенты имеют представление о своих карьерных планах, осведомлены о работе и системе ГС намного выше «среднего», и имеют собственную сформировавшуюся картину о положительных факторах построения карьеры в госструктуре.

Исследование проводилось посредством рассылки онлайн-опроса в социальных сетях, в котором принял участие 61 студент.

Главной целью данного исследования было определение того, насколько выпускники профильного ВУЗа заинтересованы в поступлении на ГС, и что может послужить (какие отрицательные факторы) принятию решения не делать карьеру в государственном секторе, а также какие факторы мотивации присутствуют у потенциальных гражданских служащих, что смогло бы их мотивировать их на добросовестную службу с высоким уровнем результативности. Всё это можно назвать основными задачами данного опроса.

Основными гипотезами эмпирического исследования можно считать, что:

1. Большинство (больше половины) выпускников факультета государственного и муниципального управления собираются идти на государственную службу по завершению учебы.
2. Престиж нахождения на госслужбе является распространенным (больше половины положительно ответивших) мотивом.

Опираясь на распределение ответов на первый вопрос больше половины респондентов видят работу на государственной гражданской службе престижной (Диаграмма 1, Приложение 2). Чуть меньше четверти респондентов ответили уверенно, а также 48% из положительно ответивших больше склонны к положительному ответу на этот вопрос, чем отрицательному. Только 6 человек убеждены в том, что работа на государственной службе не является престижной.

Однако учитывая тот факт, что большинство студентов отмечают государственную службу престижной, намерения студентов выпускников пойти работать на государственную службу после получения диплома оказались не такими же определенными как ответы на предыдущий вопрос (Диаграмма 2, Приложение 2). Ответы на вопрос о поступлении на государственную службу после окончания университета разделились почти пополам: 11 студентов из 61 точно с намерены стать госслужащими. Однако, чуть меньше половины опрошенных склонны к выбору не в пользу поступления государственной службы (44% выпускников отметили «Скорее нет, чем да»).

Проанализировав ответы на вопрос о причинах поступления на службу (График 1, Приложение 2) главной причиной, по которой студенты не рассматривают государственную службу как своё призвание, является низкая з\п (27% респондентов). Затем, менее значимым можно назвать ответ «отсутствие зависимости уровня оплаты от результатов трудовой деятельности» (19%ответивших). Хоть гипотеза моей работы и состоит в «компенсаторном» характере мотивации труда, где материальные стимулы компенсируют нематериальные, среди потенциальных служащих важность материальной составляющей карьеры сложно оспорить.

Также важно отметить, что студенты уверены: основными причинами не идти на гослужбу является обязательное наличие «связей» для того, чтобы поступить на неё, а также необходимо наличие тех же связей для её прохождения и даже продвижения по службе. На том же уровне находится ответ «ограниченная возможность карьерного роста» (16%) и «возможность инициативы».

Важная часть исследования о мотивах поступления на госслужбу показала, что для выпускников наиболее привлекательным на государственной службе является возможность установления «связей» (30% респондентов отметили этот пункт), а также получение государственных гарантий (Медицинская/соц. страховка, ежегодный оплачиваемый отпуск, государственное пенсионное обеспечение и др.) (26% респондентов) (График 2, Приложение 3).

Примерно на одном уровне находятся следующие ответы: близость к власти 13%, обретение социального статуса 12%, и участие в реализации значимых мероприятий 10% респондентов. Лишь 8% студентов отметили профессиональную реализацию как привлекательный фактор на госслужбе.

А также, наименее важной перспективой для 2 % респондентов является возможность проф.подготовки и/или переподготовки. Это может быть объяснено тем, что студенты, оканчивающие факультет государственного управления уверены в приобретенных знаниях и информации и нацелены на скорейшее использование умений уже практически, а не в теории, поэтому получение дополнительного образования не является для них значимым мотивирующим фактором.

Открытый вопрос «Какое изменение/фактор заставил бы Вас изменить своё мнение и всё таки поступить на службу?» подразумевал личное мнение респондента, при этом все респонденты дали по +/- 3 ответа. Чтобы выяснить, почему же больше половины опрошенных, несмотря на престиж государственной службы и веские нематериальные мотивы не собирается делать карьеру в госструктуре, был задан вопрос о том, чего, по их мнению, не хватает в системе государственном государственной службы для комфортной работы. Для наглядности, все полученные ответы можно разделить на 3 группы: (1)связанные с материальной составляющей; (относящиеся к условиям труда; (3) относящиеся к построению карьеры.

Итак, в Таблице 1 приведены наиболее распространенные ответы по выделенным группам.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 **Мат. составляющая** | 2 **Условия труда** | 3 **Карьера** |
| Более высокая З/П. | Свободная, непринужденная атмосфера в коллективе | «Непредсказуемый» быстрый карьерный рост; |
| Возможность оплаты не строго фиксировано, а по результатам работы ; | Свобода от полной регламентированности деятельности; | Возможность поменять работу, другой род деятельности; |
| Возможность повышения З/П | Возможные механизмы карьерного роста; | Больше возможности самореализации; |
| Зависимость вознаграждений от усилий; | Более творческая работа (уменьшение ко-ва «бумажной волокиты»); | Возможность реализовать свой творческий потенциал, предоставить собственные вар-ты и идеи |
| Достойная заработная плата с минимальным опытом (т.е. на старте карьеры); | Возможность корректировать график работы (гибкий график); | Проявление инициативы |
|  | Участие в различных творческих проектах; |  |

***Таблица 1***

Проанализировав результаты таблицы, можно сделать вывод, что

1. первостепенную роль для выпускников играет размер оплаты труда в начале карьеры и темпы возможного роста, (а именно, зависимость з/п от результатов, приложенных усилий и даже собственной инициативы). Почти все опрошенные (около 90%) выделили низкую З/П как один из главных минусов государственной службы и сдерживающий фактор поступления на неё. Однако, важно отметить, что что была отмечена компенсаторная роль социального пакета (гарантии от гос-ва компенсируют низкий уровень З/П).
2. В блоке, который касается условий труда, самыми привлекательными оказались более благоприятная и свободная атмосфера, отсутствие большого количества рутинной работы (возможности творческого начала) и возможность корректировки графика.
3. Что касается профессиональных перспектив, то в частом секторе, по мнению студентов, больше возможностей быстрого карьерного роста, возможность реализовать свои идеи и достичь профессионального успеха в определенной сфере. Наряду с высокой ролью заработной платы, стоит более творческое «нерутинное» содержание труда. Важно подчеркнуть, что более половины опрошенных отметили этот фактор.

И ответ на итоговый вопрос который позволяет дать точное представление о мотивах потенциальных госслужащих:

*Согласились бы студенты перейти на другое рабочее место с З/П ниже на 30%, но с более интересными обязанностями?* (График 2, Приложение 2)

Итак, 64% студентов высказались о том, что они не против поменять действующее рабочее место на новое, но с более творческим содержанием труда. Этот момент указывает на то, что между 2-мя наиболее ценными для респондентов показателями которые касаются будущей карьеры   
(интересное содержание работы или высокий уровень з/п) они выберут   
первое.

Государственная служба не способна обеспечить такой же высокий уровень оплаты труда, соразмерный заработной плате в коммерческом секторе, но, при этом именно изменение организации и содержания деятельности на государственной службе может и должно стать первоочередной задачей в процессе реформирования гражданской службы.

В качестве рекомендации необходимо сделать акцент на самом популярном ответе студентов: такой критерий как оплата по результатам оказался наиболее важным для них. Однако в Российской Федерации для применения данного метода необходимо преодолеть несколько барьеров и решить ряд задач, таких как: сформировать критерии результативности деятельности для госслужащих различных уровней, подготовить инструментарий для оценки результатов деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация - сложный комплексный процесс, а теории мотивации развиваются и расширяются с течением времени. В работе были рассмотрены различные теории мотивации: относящиеся к группе содержательных теорий и процессуальных, для того, чтобы понять, какие потребности и мотивы направляют людей, что может оказывать влияние на деятельность человека. Эффективность мотивации трудовой активности обеспечивается за счет оптимизации материальных и нематериальных факторов.

Государственные служащие обладают большим влиянием, так как по роду своей деятельности им приходится решать вопросы, связанные с работой многих предприятий, и естественно, влиять на эти решения. От них, особенно если их должностной статус достаточно высок, многое зависит, поэтому престижность государственной службы очевидна. Если госслужащий имеет высокую квалификацию по своей профессии, постоянно её повышает, инициативен, амбициозен, и желает подниматься по карьерной лестнице, в органах государственной службы для этого есть все возможности. Конечно, и в других структурах такие возможности тоже существуют, но, во-первых, далеко не во всех, а во-вторых, в частных структурах иногда вопросы карьеры решаются не в связи с заслугами претендента на должность, а по желанию собственника.

Государство как «организация» с немотивированными работниками и, как результат, недовольными «клиентами» перестает эффективно функционировать. Но какой должна быть эффективная система мотивации на государственной службе? Очевидно, что она имеет особенные черты, не похожа на мотивацию в частном секторе.

Так, в первой главе, которая была посвящена изучению научных аспектов мотивации и оценки служебной деятельности, были рассмотрены подходы к мотивации в рамках рациональной модели Вебера, школы человеческих отношений, New Public Management и т.д

Можно с уверенность сказать, теории мотивации, применяемые в частном секторе, не дают единого общего подхода к пониманию мотивов сотрудников госсектора, т.к. они имеют целый ряд отличительных особенностей в сравнении с работниками коммерческого сектора. Причиной этого, безусловно, является императивность института государственнной службы. На сегодняшний день механизм мотивации все еще функционирует на стимулах административно-командной системы, которые связаны со строгой регламентацией их труда.

Однако адаптация данных теории с целью изучения мотивации на государственной службе позволила создать комплекс наиболее общих мотивов (потребностей) современных чиновников. Чтобы выяснить какие мотивы у молодых людей, которые собираются идти на государственную службу, во второй главе работы было проведено эмпирическое исследование мнения студентов 3-4 курса факультета государственного и муниципального управления. Таким образом, престижность службы, возможность должностного роста, социально-правовые гарантии и компенсации, льготы – становятся самыми привлекательными критериями мотивации.

Кроме того, студентами был отдельно выделен такой критерий как оплата по результатам, однако в Российской Федерации для применения данного метода необходимо преодолеть несколько барьеров и решить ряд задач, таких как: выделить и сформулировать критерии результативности деятельности для госслужащих различных должностей, подготовить инструментарий для оценки результатов деятельности.

Необходимо отметить в качестве основной рекомендации, что у сотрудников разные базовые навыки, разные ценности и индивидуальный подход к выполнению задач и поэтому было бы полезно предоставить сотрудникам возможность вносить такие поправки в деятельность, чтобы они, с одной стороны, не стали основанием для неэтичного поведения (коррупция), но в другой стороны давали возможность проявить их навыки наиболее эффективно. Поэтому, необходимо формирование такой организационной культуры, которая поддерживала бы профессиональные ценности государственной службы как социального института. Личные предложения могут выражаться как в вопросах трудового характера, так и в организационных моментах.

Хоть респонденты отметили фактор обратной связи и наличие корпоративной культуры как не самые популярные, суть заключается в предоставлении каждому сотруднику возможности пусть минимального, но ощущения влияния на общий процесс деятельности. Предоставление комплексных задач сотрудникам, а также возможность иметь полную свободу в принятии решений, предполагает, что у них есть чувство контроля над осуществляемым проектом. Этот контроль создает чувство причастности к проекту, и сотрудники мотивированы на успех и готовы принять вызов.

Делая общий вывод, можно сказать, что в работе были достигнуты следующие основные результаты: выявлена сущность мотивации профессиональной деятельности как социального феномена; были изучены основные теоретические подходы к определению понятия мотивации и существующая систему мотивации государственных гражданских служащих в РФ; приведена классификация стимулов по основным группам; выявлены особенности системы мотивации рабочих (низшего и среднего уровней) находящихся на гражданской службе; выявлены мотивы поступления на госслужбу потенциальных госслужащих, а также были предложены рекомендации по усовершенствованию системы мотивации.

Важно помнить, что при разработке эффективной системы материального стимулирования персонала необходимо использовать не только различные инструменты, напрямую связанные с материальной мотивацией сотрудников, но и весь спектр нематериальных стимулов. При использовании такого комплексного подхода заметно повышается эффективность процесса стимулирования, появляются возможности для детального изучения мотивирующих факторов в рамках дальнейшего повышения эффективности системы мотивации персонала.

# 

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**Нормативно-правовая база**

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ (последняя редакция) // СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru
3. Указ Президента от 11.08.2016 года №403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016– 2018 годы» // СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru
4. Указ Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении

общих принципов служебного поведения государственных служащих»; // СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru

**Научная и учебная литература**

1. Агафонова А.А. Кадровое обеспечение администрации муниципального образования Темрюкский район // А.А. Агафонова, Т.И. Чуева // Материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции по экономике и гуманитарным наукам. – Краснодар, 2014
2. Акимова Е. Психологическое обеспечение профессионального развития // Государственная служба. – 2012. – №3
3. Антошина Н.М., Сороко А.В. Государственная служба и кадровая политика: региональный аспект: Монография / Под ред. И.Н. Барцица. Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2010.
4. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: монография. - М.: Изд-во РАГС, 2012. – 540 с.
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом // Юнити-Дана. – 2012.
6. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Пер. с англ. В. Кошкина. М.; Челябинск: Социум; ИРИСЭН, 2009.
7. Богданова Э.Н. Комплексный подход к мотивации государственных гражданских служащих // Вестник экспертного совета. 2017. № 3 (10). С. 80 - 84.
8. Божович, Л. И. Проблемы формирования личности: Избр. психол. тр. / Л. И. Божович; Моск. психол.-социал. ин-т АПСН; под ред. Д. И. Фельдштейна. 2-е изд.,стер. М.; Воронеж: МПСИ; НПО «МОДЭК», 2000. 352 с.
9. Васильева Е.А. Мотивация и удовлетворенность в системе государственной службы республики Саха (Якутия) // Вестник Северо - Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Экономика. Социология. Культурология. 2016. № 1 (01). С. 27 - 36.Винокурова, Н. А. Молодежь в науке: мотивации, взгляды, жизненные стратегии / Н. А. Винокурова // Народонаселение. 2016. № 4
10. Галина А.Э., Евдокимова К.В. Система стимулирования персонала: современное состояние и перспективы. - Саратов, 2017. - [Электронный ресурс] URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=29067181
11. Гамс, Э. Мотивацию пытаются подменить стимулированием / Э. Гамс // Управление персоналом. 2016. № 1.
12. Горбунова, М.Ю. Социокультурная мотивация в структуре социальной работы. – Саратов: СГТУ, 2004.
13. Горбунов А.П. Основы социального менеджмента // Под редакцией доктора экономических наук, профессора Б.Я. Гершковича. Пятигорск, 1999.788 с.
14. Горленко О.А. Управление персоналом: Учебник для академического бакалавриата. - М.: Юрайт, 2016. - 249 с.
15. Еремина О.С. Роль нравственности в служебной деятельности государственного и муниципального служащего // Университетские чтения - 2015. Материалы научно - методических чтений ПГЛУ. 2015. С. 67 - 71.
16. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. – Киев : Ника-Центр, 2010. – 280 с.
17. Исаченко И.И., О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская Управление человеческими ресурсами – М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2016
18. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2010.
19. Кибанов А.Я., Суворов А.А. Принципы планирования карьерного роста и этапы служебно - профессионального продвижения государственных гражданских служащих // Коммуникология. 2014. Т. 7. № 5. С. 118 - 124.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / 3-е изд. перераб. и доп. - М.: ИНФРА, 2017. - 440 с.
21. Килина Е.С. Анализ мотивации персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://novainfo.ru/archive/38/analiz-motivatsii-personala
22. Киселева К. В. Мотивация как основа формирования трудового потенциала у работников госслужбы // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 730-733. - URL https://moluch.ru/archive/114/29666/ (дата обращения: 25.02.2019).
23. Клименко А. «Оплата труда российских федеральных государственных гражданских служащих» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.thec.ru/dismat/Klimenko/Klimenko\_r.rtf.
24. Клипецкая С.О., Лымарева О.А., Жукова Н.Е. Развитие мотивации труда в системе государственной службы // Экономика устойчивого развития. 2018. С. 261-266.
25. Ковалева М.А. Проблемы мотивации и стимулирования в профессиональной деятельности государственных служащих. М.: РАГС, 2005. - с. 65–70 с.
26. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом// Основы экономики, управления и права. – 2012 – № 4. – С. 80-86.
27. Круглов, С.В. Совершенствование факторов мотивации трудовой деятельности работников // Новые тенденции и закономерности социально-экономического развития России: сб. науч. тр. Ч. 1. – Саратов: Саратовский ГАУ, 2006.
28. Лапина Н.Ю., Чирикова А.Е., Voronin G.L. Женщина во власти в России: карьерный рост и мотивация // Россия и современный мир. 2010. № 1 (66). С. 52 - 70.
29. Масальская В.С. Повышение мотивации труда государственных гражданских служащих // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2013. № 6. С. 82 - 86.
30. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
31. Миляева, Л. Г., Бавыкина, Е. Н. Диагностика и управление профессиональной карьеры как важнейшим мотивом труда персонала организации – //Мотивация и оплата труда. –2013
32. Мотивация замысла: пер. с пол. / под ред. А. Кольянчик, Б. Войцишке. – Харьков: Гуманитарный центр, 2015. – 344 с.
33. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 241– 245. – URL: http://e-koncept.ru/2016/46061.htm
34. Мотивация персонала в современной организации: учеб. пособие/ под ред. С. Ю. Трапициной, СПб: ООО «Книжный дом», 2011. - 253с.
35. Нечаев В.И. Организация производства и предпринимательской деятельности в АПК: Учебник. - Краснодар: КубГАУ, 2007. - 466 с.
36. Рязанцева М.В. О необходимости совершенствования принципов оплаты труда госслужащих / М.В. Рязанцева, В.С. Никитенко // Современные научные исследования и инновации. 2014. №6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://web.snauka.ru/issues/2014/06/35586
37. Савенко А.А. Мотивация и стимулирование: Взаимосвязь понятий // Направления и перспективы развития образования в военных институтах внутренних войск МВД России. 2016. С. 346-348.
38. Саенко И.И. Основные направления совершенствования структуры управления АПК // В сборнике: Достижения современной науки // Сборник материалов XIII Международной научно- практической конференции. - 2016. - С. 633-640.
39. Салогуб А.М., Демина Н.В. Специфика креативного управления в российском обществе // Человек. Общество. Инклюзия. 2017. № 1 (29). С. 12 - 22.
40. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2016. – 224 с.
41. Сморудова О. В. Основные аспекты мотивационной деятельности государственных служащих // Молодой ученый. - 2012. - №5. - С. 217-219. - URL https://moluch.ru/archive/40/4684/ (дата обращения: 23.02.2019).
42. Столярова В.А. Мотивация и стимулирование профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. – М.: Финуниверситет, 2015
43. Тешев В.А., Оганнисян М.А. Карьерный рост как фактор мотивации персонала // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2016. № 4 (189). С. 197 - 200.
44. Толмачев А.В., Иванова И.Г. Управление организацией (преприятием) Краснодар. - 2016.
45. Хабибуллин М. И. Заработная плата как основная форма мотивации труда // Молодой ученый. - 2018. - №39. - С. 100-102. - URL https://moluch.ru/archive/225/52757/ (дата обращения: 03.03.2019).
46. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: «ГроссМедиа», 2008.
47. Шапиро С.А. Управление деловой карьерой государственных служащих // Управление мегаполисом. 2010. № 1. С. 36 - 45.
48. Шаталова, Н.И. Система трудового потенциала // Социологические исследования. – 1999. – № 3.
49. Шаталова, Н.И. Деформации трудового поведения работника // Социологические исследования. – 2000. – № 4.
50. Шестаков М. О состоянии системы оплаты труда государственных служащих. URL: http://cbnt.ru>analytics/oplata\_truda/2013/15.
51. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика: пер. с нем. – Калуга : Духовное познание, 2004. – 296 с.
52. Юркова А.С. Мотивация и мотивирование: различие в понятиях // Актуальные вопросы развития современных обществ. 2016. С. 373-375.
53. Якушева Д.В. Мотивация персонала, как фактор, влияющий на производительность организации// В сборнике: «Механизмы развития современного общества». Сборник научных статей по материалам Международной заочной научно-практической конференции. Лаборатория прикладных экономических исследований имени Кейнса. – 2014 – С. 81-84.

**Интернет источники**

1. Официальный сайт СЗИУ РАНХиГС [Электронный ресурс]// URL:

https://sziu.ranepa.ru/

1. Официальный сайт ФНС [Электронный ресурс] // URL:

https://www.nalog.ru/rn78/apply\_fts/

1. Кафедра государственного и муниципального управления СЗИУ

РАНХиГС [Электронный ресурс] // URL: https://sziu.ranepa.ru/struktura/kafedry/kafedra-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya

61. Виды государственной службы РФ [Электронный ресурс] // Новости Следственного комитета РФ URL: https://sledcomrf.ru/article/451.html

**Зарубежные источники**

62. Landy, Frank J. & Conte Jeffrey M. (2010). Work in the 21st Century: An

introduction to industrial and organizational psychology, 3rd ed., McGraw Hill, p.406-407;

63. Paarlberg L., Perry J. and Hondeghem A. From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service, 2008.

64. Perry J. and Hondeghem A. Motivation in Public Management: the Call

Of Public Service. Oxford: Oxford University Press, 2008.

65.Perry J., Wise L. The Motivational Bases of Public Service // Public

Administration Review. 1990

66. Vandenabeele W. and Van de Walle S. International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World. In:., Hondedhem A. Motivation at Public Management: the Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press, 2008.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Приложение 1.1. Программа исследования особенностей мотивации и стимулирования государственных служащих на примере Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 7 в Санкт-Петербурге**

Было проведено эмпирическое исследование особенностей мотивации и стимулирования государственных служащих на примере конкретного структурного подразделения - Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 7 в Санкт-Петербурге.

Среди государственных служащих было проведено анкетирование. Цель данного анкетирования – узнать мнение государственных служащих (*Младшей группы:* сюда относятся сотрудники, обеспечивающие работу государственных органов (курьеры, секретари). *Старшей группы*: включает в себя, кроме обеспечивающих работников, еще и специалистов ведомств. Здесь сосредоточены менеджеры средней руки, имеющие чин «референт госслужбы». А также *ведущей* *группы:* кроме специалистов, входят руководители, их заместители и помощники[[40]](#footnote-40)) об эффективных методах мотивации

Исследуемый федеральный орган состоит из государственных служащих, которыеимеют высшее образование, навыки работы в сфере, соответствующей направлению деятельности, организации и обеспечения реализации управленческих решений; исполнительской дисциплины; функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства о налогах и сборах, страховых взносов, а также отнесенных к нему требований трудового кодекса — осуществляет внеплановые выездные проверки по жалобам Граждан и организаций.

* функции по контролю и надзору за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов и сборов,
* функции по контролю и надзору за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет иных обязательных платежей (в случаях, предусмотренных законодательством РФ)

**Объект исследования -** мотивация к труду государственных служащих. Эмпирический объект исследования (генеральная совокупность) - государственные служащие младшей, старшей и ведущей группы («обеспечивающие специалисты» и «специалисты») межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 7 города Санкт-Петербург.

**Предмет исследования –** система материального и нематериального стимулирования государственных служащих к труду.

**Цель** **исследования**: определить действующие методы мотивации государственных служащих в выбранной инспекции.

**Задачи** исследования:

1. Выявить условия работы госслужащих в инспекции.1.1. Оценить социально-психологический климат и наличие корпоративной культуры в коллективе.  
1.2. Изучить ценностные ориентации государственных служащих;   
1.3. Оценить государственными служащими уровень престижности их работы;   
1.4. Изучить возможности повышения квалификации и обучения.

2. Оценить сложившуюся систему мотивации персонала в инспекции.

3.Разработать способы совершенствования системы мотивации и стимулирования (рекомендации) государсвенных служащих.

**Теоретическая база исследования**

Школа человеческих отношений Э.Мэйо, содержательная теории Герцберга

**Гипотезы исследования**

1. Одной из важнейших общих черт мотивации является необходимость «обратной связи», как со стороны начальства, так и со стороны граждан.
2. Респонденты испытывают гордость за нахождение на ГС

**Метод исследования**

Метод опроса. Сбор первичной социологической информации при помощи анкеты.

Таблица 1. Методы стимулирования государственных служащих

|  |  |
| --- | --- |
| Метод стимулирования | Описание подхода |
| Материальный | Заработная плата + льготы на различные услуги (прим., путёвки в санатории) |
| Моральный | Включает в себя расширение полномочий, возможность проявить инициативу в выполнении некоторых задач, предоставление возможности для повышения квалификации и карьерного роста, награды, поощрения и др. Стоит отметить, что особое значение нематериальное стимулирование приобретает на государственной службе, в первую очередь, ввиду ограниченности бюджета организации.  Сюда входит:  1. Личный контакт с руководством (похвала/критика)  2. Ощущение чувство гордости за работу на предприятии; самореализации  3. Ощущение безопасности (соц-правовая защищённость) |
| Организационный | Сюда входит:  1. Возможность гибкого графика  2. Организация пространства/времени |
| Психологический | Достижение полного соответствия квалификации работника и должностных обязанностей, связанных с его потенциальной позицией (рабочим местом). Сюда входит:   1. Корпоративная культура (праздники, традиции, климат в коллективе, чувство принадлежности) 2. Обратная связь с руководством (учет мнения сотрудников) 3. Система адаптации, успешная интеграция молодых специалистов 4. Обретение связей, «полезных» знакомства |
| Социальный | Особенно значимо на государственной службе, и является ответом на желание государственного служащего занять определенное (значимое) место в обществе, приобрести высокий социальный статус. Сюда относится:  1. Возможность повышения квалификации; партисипативное управление  2. Личное/публичное признание (доска почета, газеты, грамоты, статья в СМИ)  3. Должностной рост; аттестация; обучение |

**Приложение 1.2. Структура анкеты**

1. Ваша позиция: 1) руководитель 2) специалист 3) рабочий (обеспечивающий специалист)

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: \_\_\_\_ лет

4. Как долго Вы находитесь на государственной службе? \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев

**5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа**

1. Общественное значение работы (престиж)

2. Возможность проявить мои знания и опыт

3. Хорошие отношения с коллегами, чувство принадлежности к коллективу

4. Достойная оплата

5. Признание со стороны начальства

6. Возможность должностного роста на конкурсной основе

7. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

**6. Какое утверждение подходит лично Вам больше всего? Дайте только один ответ**

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

3. Я - незаменимый для организации работник.

4. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

**7. Как именно Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа**

1. В более сплоченном коллективе, поддерживающем контакт за пределами работы.

2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно полагается на моей должности.

**8. Как Вы считаете, могли бы Ваши коллеги найти работу с существенно более высокой заработной платой?**

1. Да

2. Нет

3. Затрудняюсь ответить

**9. Что для Вас означает Ваш заработок?**

Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Плата за квалификацию, мой опыт и знания.

3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный доход – даже если небольшой, но чтобы он был.

**10. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?** Дайте только один ответ

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому: вместе переживать спады и успехи. Взамен, организация должна соответственно оценивать его преданность работе.

2. Работник продает организации свой труд, и если цена недостаточно высока, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в коллектив для самореализации. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого собственную выгоду и на этой основе делать общие успехи.

4. Работник тратит на организацию свои ресурсы, а организация должна взамен обеспечить гарантированную зарплату и др. соц.-эк. блага

**11. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?** Дайте один или два ответа

1. Чувствуют полную ответственность за свою работу.

2. Из-за желания поделиться своими знаниями и опытом.

3. Из-за искреннего желания улучшить рабочую деятельность в своей организации.

4.Они стремятся «выделиться» и/или завоевать расположение начальства.

5. Хотят больше заработать, поскольку всякая полезная для компании инициатива должна вознаграждаться.

**12. С каким суждением о коллективной работе Вы согласны?** Дайте только один ответ

1. Коллектив крайне важен, работая в одиночку высоких результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно (но чувствую себя хорошо, когда взаимодействую с интересными людьми).

3. Мне необходима свобода действий, но в коллективе обычно эту свободу ограничивют.

4. Можно работать и в коллективе, но оплачивать труд необходимо только по личным результатам.

**13. Представьте, что у вас появился шанс возглавить ваше подразделение. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?**

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией, обрету новые полномочия

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем, стремиться карьерно расти

4. Вряд ли: на заработке это не скажется, управление меня не интересует.

5. Определенно нет, мне не нужны лишние заботы.

**14. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?**

1. Наиболее интересную, творческую, со свободой выражения собственных идей

2. Наиболее самостоятельную, независимую.

3. За которую предлагают бОльшую зарплату

4.Чтобы за не слишком большие деньги не нужно было слишком «надрываться»

5. Не могу представить, что я уйду с нынешнего места работы

6. Затрудняюсь ответить

**15. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?**

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько хорошо он «устроился».

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

6. Затрудняюсь ответить

**17. Испытываете ли Вы чувство гордости от нахождения на государственной службе?**

а)Да   
б)Скорее да

в) Скорее нет

г)Нет

д) Затрудняюсь ответить

**Приложение 1.3. Результаты исследования**



*Диаграмма 1. Основные существующие факторы, позитивно влияющие на мотивацию труда сотрудников*

**

*Диаграмма 4.* ***Ответ на вопрос, могли бы коллеги найти работу с существенно более высокой заработной платой?.***

**

*Диаграмма 9. Мнение респондентотв о провдижении по карьерной лестнице*



*Диаграмма 17. Распределение ответов на вопрос о чувстве гордости за ГС*



*Диаграмма 2. Наиболее подходящая(ие) респонденту характеристика(и)*



*Диаграмма 3. Характеристики предпочтитаемой работы*

**

*Диаграмма 6. Принцип взаимоотноения работника и организации*



*Диаграмма 7. Принцип взаимоотноения работника и организации*



*Диаграмма 8. Мнение респондентов о коллективной работе*



*Диаграмма 10. Оценка успехов другого специалиста*

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**2.1.Программа исследования мотивации к поступлению на госслужбу студентов Факультета государственного и муниципального управления РАНХиГС**

Объектом данного исследования и генеральной совокупностью выступили студенты Факультета государственного и муниципального управления РАНХиГС находящиеся на 3-4 курсах бакалавриата. Предполагается, что студенты имеют представление о своих карьерных планах, осведомлены о работе и системе ГС намного выше «среднего», и имеют собственную сформировавшуюся картину о положительных факторах построения карьеры в госструктуре.

Исследование проводилось посредством рассылки онлайн-опроса в социальных сетях, в котором принял участие 61 студент.

**Объект исследования -** мотивы к поступлению на госслужбу студентов факультета государственного и муниципального управления.

Эмпирический объект исследования - студенты 3-4 курса факультета государственного и муниципального управления.

**Предмет исследования –** представления выпускников профильного ВУЗа о государственной службе.

Главной **целью** данного исследования было определение того, насколько выпускники профильного ВУЗа заинтересованы в поступлении на ГС и какие факторы влияют на это решение.

Т.о. необходимо выяснить,

1. Что может послужить (какие отрицательные факторы) принятию решения не делать карьеру в государственном секторе,

2. Какие факторы мотивации присутствуют у потенциальных гражданских служащих;

3. Что смогло бы их мотивировать их на добросовестную службу с высоким уровнем результативности. Всё вышеперечисленное можно назвать основными задачами данного опроса, которые приведут к основной поставленной цели.

Основными гипотезами исследования можно считать, что:

1. Большинство (больше половины) выпускников факультета государственного и муниципального управления собираются идти на государственную службу по завершению учебы.
2. Престиж нахождения на госслужбе является наиболее часто отмеченным респондентами (более половины положительно ответивших) мотивом

**Метод исследования**

Онлайн-опрос студентов проведенный с помощью социальных сетей.

**Приложение 2.2. Структура анкеты**

***Опрос студентов 3-4 курса факультета государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС***

Главной целью опроса является определить факторы, сдерживающие или мотивирующие студентов на поступление на гражданскую службу.

Вопросы, помеченные \* обязательны к ответу

**№1. Можете ли Вы назвать работу на госслужбе престижной? \***

• Да

• Нет

• Скорее да, чем нет

• Скорее нет, чем да

**№2. Собираетесь ли Вы сделать карьеру на государственную службу по окончанию обучения в университете? \***

• Да

• Нет

• Скорее да, чем нет

• Скорее нет, чем да

**№3. По каким основным причинам Вы не рассматриваете поступление на государственную службу? \***

• Низкий уровень з/п

• Отсутствие зависимости з/п от результатов

• Ограниченная возможность должностного роста

• Ограниченная возможность проявления инициативы

• Необходимо наличие связей и контактов для поступления на государственную службу, ее прохождения и продвижения по неё

• Другое:

**№4.Что Вам кажется наиболее привлекательным на государственной службе? \*Основная причина «за» поступления на ГС.**

• Уверенность в своём будущем (стабильность)

• Участие в разработке и планировании общественно значимых мероприятий

• Приближенность к власти

• Шанс приобретения полезных связей и контактов

• Приобретение соц.статуса

• Государственные гарантии (мед. и соц. страхование; право на ежегодный оплачиваемый и дополнительный отпуск; гос-ное пенсионное обеспечение и т.д.

• Профессиональная реализация

• Возможность проф. переподготовки, повышения квалификации

• Другое:

**Какое изменение/фактор заставил бы Вас изменить своё мнение и всё-таки поступить на гос.службу? Какие возможности может предоставить Вам работа в негосударственном (коммерч.) секторе, которые не может предложить государственная служба на данный момент? \***

**Согласились бы Вы перейти на другое рабочее место с оплатой труда ниже на 30%, но с более интересными трудовыми обязанностями (при том, что оплата труда Вас устраивает)? \***

• Да

• Нет

• Скорее да, чем нет

• Скорее нет, чем да

• Другое:

**Приложение 1.3. Результаты исследования**

*Диаграмма 1.*

*.*



*Диаграмма 2*

*График 1*



*Диаграмма 3*

1. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика : пер. с нем. – Калуга : Духовное позна- ние, 2004. – 296 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. [↑](#footnote-ref-2)
3. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: «ГроссМедиа», 2008. [↑](#footnote-ref-3)
4. Юркова А.С. Мотивация и мотивирование: различие в понятиях // Актуальные вопросы развития современных обществ. 2016. С. 373-375. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2010. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 241– 245. – URL: http://e-koncept.ru/2016/46061.htm [↑](#footnote-ref-6)
7. Киселева К. В. Мотивация как основа формирования трудового потенциала у работников госслужбы // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 730-733. — URL https://moluch.ru/archive/114/29666/ (дата обращения: 25.02.2019). [↑](#footnote-ref-7)
8. Клипецкая С.О., Лымарева О.А., Жукова Н.Е. Развитие трудовой мотивации в системе государственной службы // Экономика развития. 2018. С. 261-266. [↑](#footnote-ref-8)
9. Килина Е.С. Анализ мотивации персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://novainfo.ru/archive/38/analiz-motivatsii-personala [↑](#footnote-ref-9)
10. Киселева К. В. Мотивация как основа формирования трудового потенциала у работников госслужбы // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 730-733. — URL https://moluch.ru/archive/114/29666/ (дата обращения: 25.02.2019). [↑](#footnote-ref-10)
11. Винокурова, Н. А. Молодежь в науке: мотивации, взгляды, жизненные стратегии / Н. А. Виноку- рова // Народонаселение. 2016. № 4 [↑](#footnote-ref-11)
12. Гамс, Э. Мотивацию пытаются подменить стимулированием / Э. Гамс // Управление персоналом. 2016. № 1. [↑](#footnote-ref-12)
13. Божович, Л. И. Проблемы формирования личности : Избр. психол. тр. / Л. И. Божович ; Моск. психол.-социал. ин-т АПСН ; под ред. Д. И. Фельдштейна. 2-е изд.,стер. М.; Воронеж : МПСИ; НПО "МОДЭК", 2000. 352 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Винокурова, Н. А. Молодежь в науке: мотивации, взгляды, жизненные стратегии / Н. А. Винокурова // Народонаселение. 2016. № 4. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шаталова, Н.И. Система трудового потенциала // Социологические исследования. – 1999. – № 3. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шаталова, Н.И. Деформации трудового поведения работника // Социологические исследования. – 2000. – № 4. [↑](#footnote-ref-16)
17. Горбунова, М.Ю. Социокультурная мотивация в структуре социальной работы. – Саратов: СГТУ, 2004. [↑](#footnote-ref-17)
18. Круглов, С.В. Совершенствование факторов мотивации трудовой деятельности работников // Новые тенденции и закономерности социально-экономического развития России: сб. науч. тр. Ч. 1. – Саратов: Саратовский ГАУ, 2006. [↑](#footnote-ref-18)
19. М. Вебер «Политика как призвание и профессия». Пер. с нем./Сост., общ. ред. и послсл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайденко. — М.: Прогресс, 1990. —808 с.— (Социологич. мысль Запада). - c.643-706. [↑](#footnote-ref-19)
20. March J. and Simon H. Organizations. New York: Wiley, 1958. [↑](#footnote-ref-20)
21. Официальный сайт Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP). URL: http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp [↑](#footnote-ref-21)
22. Государственная служба: комплексный подход: учебник/Отв. ред. А.В. Оболонский. – М.:Издательство «Дело» АНХ, 2009. –с.34. [↑](#footnote-ref-22)
23. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом.// Основы экономики, управления и права. – 2012 – № 4. – С. 80-86. [↑](#footnote-ref-23)
24. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом.// Основы экономики, управления и права. – 2012 – № 4. – С. 80-86. [↑](#footnote-ref-24)
25. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом.// Основы экономики, управления и права. – 2012 – № 4. – С. 80-86. [↑](#footnote-ref-25)
26. Указ Президента РФ от 11.08.2016 года №403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы» // [↑](#footnote-ref-26)
27. Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации. [↑](#footnote-ref-27)
28. Указ Президента от 11.08.2016 года №403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016– 2018 годы» // СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru [↑](#footnote-ref-28)
29. Ковалева М. А. Проблемы мотивации и стимулирования в профессиональной деятельности государственных служащих // Ученые записки. - 2015. [↑](#footnote-ref-29)
30. Миляева, Л. Г., Бавыкина, Е. Н. Диагностика и управление профессиональной карьеры как важнейшим мотивом труда персонала организации – //Мотивация и оплата труда. –2013 [↑](#footnote-ref-30)
31. Столярова В.А. Мотивация и стимулирование профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. – М.: Финуниверситет, 2015 [↑](#footnote-ref-31)
32. Федеральный закон РФ от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» // СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru [↑](#footnote-ref-32)
33. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: монография. - М.: Изд-во РАГС, 2012. – 540 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Виды государственной службы РФ // Новости Следственного комитета РФ [Электронный ресурс] URL: https://sledcomrf.ru/article/451.html [↑](#footnote-ref-34)
35. Клименко А. «Оплата труда российских федеральных государственных гражданских служащих» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.thec.ru/dismat/Klimenko/Klimenko\_r.rtf. [↑](#footnote-ref-35)
36. Антошина Н.М., Сороко А.В. Государственная служба и кадровая политика: региональный аспект: Монография / Под ред. И.Н. Барцица. Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2010. [↑](#footnote-ref-36)
37. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Пер. с англ. В. Кошкина. М.; Челябинск: Социум; ИРИСЭН, 2009. [↑](#footnote-ref-37)
38. Шестаков М. О состоянии системы оплаты труда государственных служащих. URL: http://cbnt.ru>analytics/oplata\_truda/2013/15. [↑](#footnote-ref-38)
39. Сморудова О. В. Основные аспекты мотивационной деятельности государственных служащих // Молодой ученый. — 2012. — №5. — С. 217-219. — URL https://moluch.ru/archive/40/4684/ (дата обращения: 23.02.2019). [↑](#footnote-ref-39)
40. Профессия - государственный служащий // URL: http://ecsocman.hse.ru/text/33541547.html [↑](#footnote-ref-40)