



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Брижак Юлия Олеговна

Выпускная квалификационная работа

*Мотивация молодых специалистов в системе гражданской
государственной службы*

Уровень образования:

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

ВМ.5589.2018 «Социология»

Профиль «Социология организаций и управления персоналом»

Научный руководитель: доцент
кафедры социального управления и
планирования, кандидат
социологических наук
Г. А. Меньшикова

Рецензент: профессор кафедры
государственного и муниципального
управления, СЗИУ РАНХиГС
Е. А. Васильева

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	9
1.1. Система мотивации в государственных гражданских учреждениях	9
1.2. Современные западные теории мотивации труда государственных служащих	17
1.3. Российские теории, описывающие современные тренды стимулирования труда работников государственных служб	26
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖБ	39
2.1. Современная система оплаты труда чиновников как основа их мотивации	39
2.2. Формы учета заслуг государственного гражданского служащего, как воплощение карьерного потенциала	48
ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СИСТЕМЕ ГРАЖДАНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ	54
3.1. Описание методологии исследования	54
3.2. Анализ экспертной оценки ситуации	61
3.3. Описание оценки ситуации	80
3.4. Факторный анализ	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	103
ПРИЛОЖЕНИЯ	114

ВВЕДЕНИЕ

В социальном значении гражданская служба представляет собой профессиональную служебную деятельность граждан РФ на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности РФ и государственные должности субъектов РФ.¹

Модернизация государственного аппарата любого государства несет в себе неотъемлемые показатели: количество государственных служащих и объем финансируемых средств выделяемый на их содержание. Так по данным Минфина количество сотрудников федеральных, региональных и муниципальных госорганов увеличилось впервые за три года.² На конец 2017 года в России было 1,273 млн. чиновников, что на 5226 человек больше, чем в 2016 году. До конца же 2017 года численность сотрудников государственного аппарата два года подряд сокращалась в сумме почти на 114 000 человек (8,2%) в рамках бюджетного секвестра на фоне спада экономики. В штатном расписании государственных органов на конец 2017 года было утверждено 1,368 млн. сотрудников, то есть замещено было 93% вакансий. В федеральных органах процент замещения составил 91,7%.

Вопрос мотивации государственных служащих изучался уже неоднократно: Р.Хартман и А.Вебер³ в своем исследовании изучали вопрос финансовой мотивации государственных служащих; Дж. Ролз, Р. Улрих и О. Нельсон проводили тестирование студентов, стремящихся в государственный сектор. Все эти исследования, как и многие другие, отвечали на вопрос, что является основным мотивом трудовой деятельности в государственном секторе. И всё же, несмотря на большое количество трудов, посвященных

¹ Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция);

² Численность работников федеральных государственных органов: сайт. – URL: https://www.minfin.ru/OpenData/7710168360-FGO_staff/ (дата обращения: 20.01.2020). – Текст: электронный

³ Hartman R., Weber A. The rewards of public service. Washington, 1980.

исследованию мотивации, нам до сих пор не известно, какие из мотивов являются наиболее доминирующими и как они взаимосвязаны между собой. Вероятно, не только внутренняя мотивация сотрудника влияет на эффективность его работы, но и ряд других факторов. Это мы и попытаемся проверить в ходе исследования.

Результат данного исследования позволит заполнить этот пробел и ответить на вопрос, какова взаимосвязь между критериями мотивации молодых специалистов. Для увеличения эффективности функционирования государственного аппарата, в ходе исследования предлагается обратить внимание на молодых специалистов, которые только стали частью этой системы. Ведь то, что мотивировало кандидата прийти работать в ту или иную государственную структуру, будет напрямую влиять на дальнейшую трудовую деятельность молодого специалиста.

Знания и способности государственных служащих напрямую связаны с их мотивационным аспектом. При заранее известных мотивах, которые послужили причиной вступления в ту или иную должность, процесс работы будет более прозрачным и понятным всем ее сторонам. Работодатель будет знать, на что следует обращать особое внимание во взаимодействии с конкретным сотрудником, для повышения эффективности его работы. В нашем же случае работодателем выступает государство. И имея такие знания о каждой его составляющей (каждом сотруднике государственной гражданской службы), мы имеем возможность оказывать влияние на эффективность работы всего государственного аппарата.

Актуальность выбранной темы обоснована признанием необходимости преобразований в области государственной гражданской службы с целью минимизировать существующие недостатки. Проблемы в системе гражданской государственной службы дают о себе знать, как на законодательном, там и на структурном уровне, что приводит к некорректному функционированию систему государственной службы в целом.

Несмотря на определенные положительные сдвиги в сфере регулирования деятельности государственных служащих, современные исследователи констатируют кризис в системе управления кадрами и расхождение между реальным и идеальным образом государственного гражданского служащего. Существующие на сегодняшний день системные пороки государственной службы не являются чем-то новым и неизведанным - они были впервые диагностированы на примере изучения американской системы государственного управления – формально демократического государства.⁴

Вопреки положительной динамике изменений государственной гражданской службы, мы все еще не имеем целостного института, основой которого бы было формирование высококвалифицированных кадров в государственном управлении и обеспечение эффективности государственного управления.

Как правило, одним из показателей высокой квалификации сотрудника выделяют наличие высшего профессионального образования. В сфере государственной гражданской службы более 80% специалистов имеют данный уровень образования, т.е. мы не можем сказать, что они все слабо подготовлены, однако высокопродуктивной работы от них не наблюдается.⁵ Так что же является этому причиной? Возможно, на этот вопрос мы сможем ответить только после того, как изучим мотивацию специалистов.

Для решения данной проблемы необходимо понимать, что же такое кадровая политика. Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые устанавливаются и определяют направление и содержание работы с персоналом в организациях. Посредством кадровой политики осуществляется реализация всех поставленных целей и задач

⁴ Новое публичное управление. Персональный сайт А.В. Павроза. «Бюрократическая структура и индивидуальность». Роберт Мертон. (URL: http://pavroz.ru/merton_bureaucrasy) (дата обращения: 11.01.2020).

⁵ Турчинов А.И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы // Государственная служба. - 2010. - № 4. - С. 20.

управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом.⁶

Особая значимость кадровой политики имеет место не только на практике, но и подтверждается проведением рядом научных исследований в данной сфере, к которым можно отнести, например, исследования Т.В. Щукиной,⁷ посвященные кадровой политике в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации.

Следует отметить, что ни одно из существующих исследований в данной области не позволяет провести оценку мотивации кандидата с точки зрения взаимосвязи критериев мотивации, и факторов, влияющих на нее. Именно на данный аспект и будет направлена исследовательская работа.

В процессе реализации проекта предлагается провести анализ мотиваций молодых специалистов государственной гражданской службы и выявить их личные побуждения в данной деятельности. Ни одно исследование мотиваций не было проведено посредством факторного анализа. Таким образом, мы видим, что проведение данного исследования позволит взглянуть на мотивации с иного ракурса.

Научная новизна исследования заключается в том, что будет изучена взаимозависимость критериев мотивации молодых специалистов. На основе полученных результатов исследования, можно разработать ряд рекомендаций, которые будут способствовать более качественному подбору специалистов в области государственной гражданской службы.

Иными словами, для достижения поставленной цели, планируется использование метода факторного анализа, в результате которого будет возможно выявить корреляционные взаимосвязи между исходными переменными, определить оптимальное число групп, на которые можно

⁶ Авдеева Л.В. Кадровые технологии в системе государственной гражданской службы РФ // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. – 39с.

⁷ Щукина, Т. В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: Монография. Воронеж, 2011. – 120 с.

разделить полученный массив переменных. И затем, будет проведена интерпретация результатов и составление рекомендаций.

Прикладная значимость данного исследования заключается в возможности использования полученных результатов в работе государственной гражданской службы для повышения эффективности функционирования государственного аппарата.

Результаты исследования дадут возможность модернизировать кадровую политику в сфере государственной гражданской службы и сделать ее более ориентированной на молодых специалистов.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что исследование мотивационного аспекта сотрудников в системе государственной гражданской службы является важным фактором формирования эффективной кадровой политики, а в дальнейшем и продуктивной работы специалистов.

Цель данной работы - выявить и описать взаимосвязи критериев мотивации молодых специалистов в системе государственной гражданской службы

Задачи:

1. Проанализировать теоретико-методологические основания изучения мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих;
2. Изучить существующие механизмы стимулирования труда работников государственных органов;
4. Выявить факторы, определяющие взаимосвязи критериев мотивации.
5. Дать рекомендации органам власти по организации и проведению кадровой политики.

Объектом выступают молодые специалисты, осуществляющие профессиональную деятельность в системе гражданской государственной службы.

Предметом является мотивация молодых специалистов в системе гражданской государственной службы.

Основные гипотезы:

1. Признание со стороны начальства имеет сильный мотивационный потенциал в государственном секторе.
2. Молодые специалисты поступают на гражданскую службу по причинам, отличным от материальных или финансовых.

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутых гипотез были применены следующие **методы:**

- Формализованное интервью
- Экспертный опрос
- Факторный анализ

Структура дипломной работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, цель исследования, теоретическую и практическую значимость работы. В первой главе рассмотрены российские и западные теории мотивации, описаны различные подходы к пониманию мотивации трудовой деятельности государственных служащих. Вторая глава содержит описание современных механизмов стимулирования трудовой деятельности государственных служащих, формы учета их заслуг и современную систему оплаты труда. Третья глава содержит подробное описание методологии исследования и оценки сложившейся ситуации в государственной гражданской сфере. В завершении второй главы приведены результаты экспертного опроса и факторного анализа ответов респондентов. В заключении подведены итоги исследования, сформированы окончательные выводы по рассматриваемой теме, составлены рекомендации органам власти по организации и проведению кадровой политики.

Список использованной литературы содержит 104 источников. В приложении представлены 7 таблиц, 5 диаграмм, 7 рисунков, анкета, топик-гайд и одно транскрибированное интервью.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1. Система мотивации в государственных гражданских учреждениях

Руководители и исследователи управленческой деятельности полагают, что достижение организационных целей становится невозможным без постоянной приверженности сотрудников. В данном случае, мотивацию следует рассматривать как психическую характеристику человека, что в свою очередь указывает нам на уровень организационной приверженности индивида. Для любой организации жизненно важным аспектом является регулярное обращение внимания на мотивацию своих сотрудников.⁸

Почему одни люди удовлетворены своей работой, а другие-нет? Почему одни люди находятся в постоянном поиске работы, а другие не желают этого делать? Это те вопросы, на которые каждый руководитель желает знать ответы. Когда мы говорим о работе, мы должны, прежде всего, спросить себя, почему люди работают? У каждого из нас есть свои причины или мотивации для этого, которые могут постоянно изменяться. Возможно ли отнести к стимулам работы: заработную плату, поиск выгоды или личные профессиональные причины? Или люди работают лишь потому, что больше нечем заняться? Ф. У. Тейлор считал, что люди по своей природе эгоцентричны и зарабатывание денег является самым важным фактором, который заставляет людей работать. Однако, в современном мире подобные теории перестают быть актуальными. Несомненно, деньги все так же считаются важнейшим мотиватором, но далеко не единственным. Вряд ли мы можем определить, насколько деньги важны в повышение эффективности работы. Как правило, изменение стимула сопровождается некими

⁸ Danish, R. Q., Khalid Khan, M., Shahid, A. U., Reza, I., & Humayon, A. A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 33–46.

изменениями, а усиление эффективности может быть обусловлено целым рядом причин.

У. Сюэ в 2002 г. говорит о новой теории, в которой мотивация труда была сформулирована таким образом, что она объясняла, что люди, следующие своим целям, получают удовлетворение через работу.⁹ Другими словами, работа - это социальная деятельность, и поэтому большинство людей претендует на работу, которая заслуживает внимания и имеет внутреннюю ценность.

В 1970 г. А. Маслоу предложил иерархию потребностей, которая начинается с основных физиологических потребностей и заканчивается потребностями в самоактуализации.¹⁰ Фридерик Герцберг, Мослер, и Снайдерман в 1959 предложили двухфакторную теорию мотивации.¹¹ В данной теории факторами трудовой деятельности являлись: содержание работы и условия работы. Ф.Герцберг говорит о том, что лишь содержание работы выступает в роли фактора мотивации и влечет за собой удовлетворенность трудом, в то время как, условия труда не являются мотиваторами, а вызывают неудовлетворенность. В создании благоприятной рабочей среды важными являются факторы, которые помогают определить, достичь и улучшить индивидуальные цели сотрудника. Другими словами, достичь серьезного и стабильного изменения индивидуального поведения сотрудника в процессе трудовой деятельности возможно лишь благодаря удовлетворению личностным потребностям в самоактуализации. К сожалению, реальность зачастую отличается от теории. Мы встречаем людей, которые не удовлетворены своей работой, но в то же время работают намного лучше и быстрее своих коллег, которые удовлетворены ею. С другой с другой стороны, есть люди, которые хорошо работают в самых неблагоприятных

⁹ Hseuh, Y. (2002). The Hawthorne experiments and the introduction of Jean Piaget in American industrial psychology, 1929-1932. *History of Psychology*, 5(2), 163–189.

¹⁰ Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row

¹¹ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley.

условиях без вознаграждения и благодарности. Поэтому удовлетворенность работой можно рассматривать с самых разных точек зрения. Большинство экспертов и исследователей мотивационных проблем обычно используют модели, представленные Маслоу и Фредериком Херцбергом. Данные модели имеют большое значение в том смысле, что большинство экспертов и исследователей мотивационных проблем обычно используют их.

Для организаций большое значение имеет забота о работниках в контексте создания благоприятной рабочей обстановки для повышения заинтересованности и мотивации работников. Административному руководству каждой организации следует прилагать значительные усилия для обеспечения желательных условий работы, для того чтобы сотрудники всегда имели возможность пользоваться надлежащими мотивационными факторами. Помимо этого, существуют некоторые факторы, которые приводят к бедственному положению и ликвидации организаций, и влияют на качество работы сотрудников и их отношение к работе (удовлетворенность работой).

Многие люди ошибочно считают мотивацию характерной чертой, которой одни люди обладают, а другие-нет. Неопытные менеджеры ставят клеймо на тех сотрудниках, у которых слабая мотивация. Следовательно, таким образом, предполагается, что эти люди всегда праздны или имеют слабую мотивацию.¹²

Мотивация имеет три основных компонента. Первый компонент мотивации имеет дело с направлением или приданием силы или энергии поведению, включая показатели окружающей среды, воспоминания и эмоциональные реакции, которые приводят людей к определенному поведению.¹³ Ко второму компоненту мотивации относится интенсивность, которая влияет или контролирует поведение индивида. Наконец, третья часть посвящена

¹² Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior* (A. Parsaeian & S. M. Aarabi, Trans.). Tehran: Cultural Research Bureau.

¹³ Danish, R. Q., Khalid Khan, M., Shahid, A. U., Reza, I., & Humayon, A. A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 33–46.

долговечности или стабильности поведения. Если факторы окружающей среды усиливают направленность и интенсивность сил индивида, поведение будет оставаться таким же.

Наряду с восприятием, личностью, отношениями и обучением мотивация является очень важной частью понимания поведения. Лютан Ф. утверждал, что мотивация не должна рассматриваться как единственное объяснение поведения, так как он связывается и действует совместно с другими опосредующими процессами и окружающей средой.¹⁴ Он утверждал, что мотивация рассматривается не так, как другие когнитивные процессы. Эванс сделал акцент на ключевой роли мотивации, поскольку многие теории организационного поведения считают ее существенным переосмыслением проблемы в данной области.¹⁵ Мотивация всегда определялась разными авторами по-разному. И все же во всех этих определениях можно выделить нечто общее – это желание, цель, потребность и стимул.

Лютан утверждал, что мотивация-это процесс, который начинается с физиологического дефицита или потребности, которая активизирует поведение или побуждение, направленное на достижение цели.¹⁶ Таким образом, ключевым моментом для понимания процесса мотивации являются: смысл, отношение, потребности, побуждения и стимулы. Миннер и его коллеги утверждали, что мотивация состоит из этих трех взаимозависимых элементов: потребностей, побуждений и стимулов.¹⁷ Менеджеры и исследователи управленческой деятельности считают, что достижение организационных целей невозможно без долгосрочной приверженности членов организации. Мотивация - это психологическая характеристика человека, которая связана

¹⁴ Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

¹⁵ Evans, M. G. (1998). Organizational behavior: The central role of motivation. *Journal of Management*, 12(2), 203- 222.

¹⁶ Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

¹⁷ Miner, J. B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363–387.

со степенью приверженности в индивидуальном поведении.¹⁸ Она состоит из факторов, которые побуждают и направляют поведение человека по отношению к определенной цели. Ученые заявили, что существуют основные предпосылки мотивационных практик менеджеров, которые необходимо определить. Во-первых, мотивация зачастую рассматривается как нечто положительное. Люди не могут относиться к себе хорошо, если они не замотивированы. Во-вторых, мотивация - это один из нескольких факторов, влияющих на поведение индивидов. Кроме того, такие факторы, как способности, ресурсы и условия, при которых человек выполняет свою работу, также считаются важными. В-третьих, мотивация находится в дефиците и нуждается в периодическом пополнении запасов. В-четвертых, мотивация рассматривается как важнейший инструмент, которым могут пользоваться менеджеры в своих организациях. Если менеджеры осознают, что мотивирует людей работать на них, они могут дать поручения и далее назначить за это вознаграждение.¹⁹ Мотивация носит целенаправленный характер и рассматривается как цель любой общественной, частной и некоммерческой деятельности организации; поэтому, менеджеры могут обеспечить ее. 1950-е годы были эффективной эпохой в развитии первых теорий мотивации. В течение данного десятилетия были сформулированы три основные теории. Позже эти теории стали рассматриваться как широко известные и приобрели привлекательность, после прохождения критики.²⁰ К этим теориям относят: теорию иерархии потребностей (Маслоу, 1970), теорию X и теорию Y (Макгрегор, 1960), а также теорию двух факторов (Герцберг, 1959).

Иерархия потребностей Маслоу известна как самая известная теория мотивации. Маслоу обнаружил, что у всех людей есть пять уровней потребностей, которые должны быть удовлетворены. Выглядят они

¹⁸ Haghghi, M. A., Borhani, B., Mashouf, S., & Kordrostami, M. (2001). Management of organizational behavior. Tehran: Termeh Publications.

¹⁹ Mohammad Davoudi, A. H., Parpouchi, A. S., & Nikooravesh, A. (2016). Medical students' viewpoints toward team motivation, enjoyment, and participation at Tehran University: the role of demographic features. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 96–102.

²⁰ Robbins, S. P. (2003c). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

следующим образом: 1) физиология; 2) безопасность; 3) любовь; 4) уважение\достоинство; 5) самоактуализация.^{21 22}

К физиологическим потребностям относятся потребность в: пище, воде, воздухе, сне и сексе; в то время как безопасность должна указывать на безопасность и защиту от физических и эмоциональных травм. Любовь и наличие имущества включают в себя эмоциональные потребности, зависимость и дружеские отношения. Внутренние факторы, такие как самооценка, независимость, и внешние факторы, такие как положение, репутация и привлечение внимания, рассматриваются как уважение. Наконец, самоактуализация относится к росту, достижению и самореализации. Когда каждая из этих потребностей удовлетворена, следующая потребность станет самой доминирующей и займет главенствующее значение. А. Маслоу разделил эти пять ступеней потребностей на две категории: фундаментальные (базовые потребности), вторичные (более высокого порядка потребности). Физиологические потребности и потребность в безопасности считаются базовыми потребностями, в то время как другие потребности, такие как любовь и наличие имущества, уважение и самореализация, считаются потребностями более высокого порядка. Он предположил, что различие между этими двумя категориями потребности обусловлены гипотезой о том, что потребности высшего порядка удовлетворяются внутренне, а основные потребности-внешне.²³

Теория Х и теория Y были предложены Дугласом Макгрегором, которые объясняют два фундаментальных подхода к человеческой природе. В теории Х предполагается, что сотрудники не любят работать, они являются нетрудолюбивыми. Поэтому они отказываются от своих обязанностей и вынуждены работать. В теории Y сотрудники рассматриваются как динамичные, неутомимые и творческие существа, которые могут брать на себя

²¹ Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96.

²² Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

²³ Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.

ответственность и обладают высоким уровнем самоконтроля. К сожалению, нет никаких доказательств, подтверждающих, что набор этих предположений или допущений принятия теории Y верны, и соответственно изменение индивидуальных действий приведет к росту мотивации работников.²⁴

Исследования Фредерика Герцберга были сосредоточены на удовлетворенности работой, в которой приняли участие около двухсот инженеров и конторских служащих. Его вопрос звучал следующим образом: «Что вам больше всего нравится и больше всего не нравится в вашей работе?» А также просил дать более развернутый ответ. Анализируя полученные данные, Ф. Герцберг обнаружил, что в тех ответах, где люди говорили о «плохом», есть перечень схожих утверждений. А в тех, где люди говорили о «хорошем», утверждения совершенно различными. Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими. Данная теория стала отправной точкой для многих дальнейших исследований и управленческих теорий по всему миру. По мнению Герцберга, факторы, которые обеспечивают мотивацию, будут также обеспечивать удовлетворенность работой. Помимо этого, он упомянул некоторые факторы, которые уменьшают неудовлетворенность и не оказывают никакого влияния на обеспечение внутренней мотивации - они необходимы для сохранения организационного здоровья, структуры и стабильности. Ф. Герцберг описал те факторы, которые рассматриваются в качестве мотивационных: достижение, признание, работа, возможность творческого роста, ответственность. А наиболее важными гигиеническими факторами являются: общая политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, отношения с коллегами, отношения с подчиненными, заработная плата, безопасность и гарантия работы, личная и семейная жизнь, условия труда, статус.

²⁴ Robbins, S. P. (2003b). *Essential of organizational behavior* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Основное различие между мотивационными и гигиеническими факторами заключается в том, что мотивационные факторы приносят удовлетворение, в то время как гигиенические факторы только предотвращают неудовлетворенность сотрудников.²⁵ Другими словами, при отсутствии мотивационных факторов, сотрудники будут испытывать полную неудовлетворенность.²⁶ На самом деле гигиенические факторы не могут обеспечить здоровье, но они могут предотвратить болезни. Согласно Герцбергу, неудовлетворенность работой не является противоположностью удовлетворенности работой. Если факторы неудовлетворенности устраняются из рабочей среды, это не обязательно приводит к удовлетворенности работой

Х. Хошневис и А. Тахмасеби в результате своего исследования,²⁷ которое основывалось на теории Герцберга, доказали следующее: организационно-гигиенические факторы непосредственно влияют на рабочую удовлетворенность рядовых сотрудников и исполнительных директоров в государственных гражданских учреждениях. Гигиенические факторы, оказывающие наибольшее влияние на рабочую удовлетворенность сотрудников, были выявлены после проверки первой гипотезы, которая включала в себя заработную плату, методы управления, организационную политику, отношения с другими органами власти, отношения с коллегами, должность, гарантии занятости и наличие точной системы наказаний и вознаграждений. Кроме того, ими было доказано влияние мотивационных факторов модели Герцберга на удовлетворенность работой менеджеров среднего звена в государственных гражданских учреждениях. Эти факторы включали в себя: мнения других сотрудников, оценку работы, надежду на продвижение по карьерной лестнице, автономность в делах, уточнение прав

²⁵ Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363–387.

²⁶ Ghahremani Germi, N., Ghahremani Germi, M., & Delghavi, E. (2014). The effect of management factors and job satisfaction on human resources efficiency: A case study of paramedical employees of public hospitals in Ardabil. *International Journal of Organizational Leadership*.

²⁷ Hooman K., & Abbas T., / *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016), 212 – 218.

и обязанностей, создание чувства принадлежности к организационным целям, предоставление свободы выбора сотрудникам, уделение внимания инновациям, стремление к работе, снятие жесткого контроля, моральную поддержку и поощрение со стороны властей, обучение на рабочем месте. Для повышения мотивации сотрудников, по результатам исследования были сделаны несколько предложений. Во-первых, исполнительные директора должны проводить дальнейшие, более глубокое исследование мотивационных проблем и уделять им больше внимание в своей организационной управленческой подготовке. Во-вторых, им не следует давать невыполнимых обещаний своим сотрудникам. Руководители также должны пересмотреть отношения между сотрудниками различного уровня, и оценив их действия, давать им обратную связь. Исполнительные директора необходимо пытаться определять потребности своих сотрудников в обучении и удовлетворять их. И наконец, хорошо было бы лучше разработать и применять четкие системы оплаты труда и вознаграждения без дискриминации.

1.2 Современные западные теории мотивации труда государственных служащих

В сфере государственного управления за последние двадцать лет эмпирические исследования о мотивации государственных служащих расширились.²⁸ Фактически, это одна из фундаментальных концепций управления человеческими ресурсами в государственном секторе.²⁹ Мотивация государственных служащих первоначально была определена как «предрасположенность человека реагировать на мотивы, основанные главным образом или уникально в государственных учреждениях или организациях».³⁰

²⁸ Perry, J. L. and A. Hondeghem. 2008b. "Editors' Introduction." Pp. 1–14 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.

²⁹ Coursey, D. H. and S. K. Pandey. 2007a. "Content Domain, Measurement, and Validity of the Red Tape Concept: A Second-Order Confirmatory Factor Analysis." *American Review of Public Administration* 37(3): 342–361

³⁰ Perry, J. L. and L. R. Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50(3): 368

Подчеркивая альтруистические ценности в качестве основных компонентов мотивации государственных служащих, Ванденабил определяет её как «убеждения, ценности и установки, которые выходят за рамки собственных интересов и интересов организации, которые затрагивают интересы более крупного политического образования и побуждают людей действовать соответственно в случае необходимости».³¹ Из-за этого альтруистического компонента мотивацию государственных служащих следует понимать, как особый вид мотивации.³² Кроме того, он включает в себя основополагающие нормативные вопросы, такие как политические идеологии.³³ ³⁴ Кроме того, это не конкретная мера мотивации труда в государственном секторе, а скорее особый тип мотивации, особенно распространенный в государственном секторе, но также релевантный для изучения мотивации.³⁵ Его эмпирическая операционализация разнообразна и подвержена спорам.³⁶ Первоначально он был разработан для североамериканского контекста и состоял из четырех измерений, а именно: «влечение к политике и выработке политики», «приверженность общественным интересам», «сострадание» и «самопожертвование».

Что касается концепции «теории потребностей», мотивация государственных служащих состоит из удовлетворения потребностей более высокого порядка. Таким образом, можно утверждать, что желание

³¹ Vandenaabee, W. 2007. "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach." *Public Management Review* 9(4): 547.

³² Perry, J. L. and A. Hondeghem. 2008b. "Editors' Introduction." Pp. 1–14 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.

³³ Lewis, D. E. 2010. "Measurement and Public Service Motivation: New Insights, Old Questions." *International Public Management Journal* 13(1): 46–55.

³⁴ Gailmard, S. 2010. "Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation." *International Public Management Journal* 13(1): 35–45.

³⁵ Clerkin, R., S. Paynter, and J. Taylor. 2009. "Public Service Motivation in Undergraduate Giving and Volunteering Decisions." *The American Review of Public Administration* 39(6): 675–698

³⁶ Wright, B. E. 2008. "Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research." Pp. 80–100 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.

действовать в соответствии или последовательности³⁷ с общественными ценностями является особой потребностью или мотивом государственных служащих. При этом люди с высоким уровнем мотивации, вероятно, будут искать работу в государственной сфере.^{38 39} Они также будут более довольны своей работой.^{40 41 42} Мотивация государственных служащих ориентирована на реализацию ценностей и целей государственной службы, потому что они являются частью личности некоторых государственных служащих и, следовательно, определяют и оправдывают их поведение.⁴³ В литературе мотивацию государственных служащих, кажется, заменяют обычные (не предметно охарактеризованные) меры мотивации труда, даже если его концептуальные характеристики ближе к идентификации или конструкту соответствия.

Тем не менее, мотивация государственных служащих, как независимая переменная, представляет особый интерес из-за предполагаемых желаемых результатов. Постоянно сообщалось, что мотивация является фактором удовлетворенности работой, как указывалось ранее, поведением гражданских лиц в организации,⁴⁴ организационными обязательствами,^{45 46} а также

³⁷ Festinger, L. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row Peterson; Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

³⁸ Perry, J. L. and L. R. Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50(3): 367–373.

³⁹ Steijn, B. 2008. "Person-Environment Fit and Public Service Motivation." *International Public Management Journal* 11(1): 13–27.

⁴⁰ Naff, K. C. and J. Crum. 1999. "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?" *Review of Public Personnel Administration* 19(4): 5–16.

⁴¹ Bright, L. 2008. "Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?" *American Review of Public Administration* 38(2): 149–166

⁴² Taylor, J. 2008. "Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study." *International Public Management Journal* 11(1): 67–88.

⁴³ Perry, J. L. and W. Vandenabeele. 2008. "Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation." Pp. 56–80 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press

⁴⁴ Kim, S. 2006. "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea." *International Journal of Manpower* 27(8): 722–740.

⁴⁵ Taylor, J. 2007. "The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis." *Public Administration* 85(4): 931–959.

⁴⁶ Crewson, P. E. 1997. "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect." *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(4): 499–518

разоблачение.⁴⁷ С другой стороны, некоторые авторы связывают её с организационными⁴⁸ ⁴⁹ и индивидуальными⁵⁰ результатами, хотя эмпирические данные о положительных отношениях очень малы.⁵¹ И наоборот, отношения между мотивацией государственных служащих и производительностью, по-видимому, опосредованы удовлетворенностью работой и организационными обязательствами.⁵²

Удивительно, но несколько исследований непосредственно проверили гипотезу о том, что мотивация государственных служащих влияет на мотивацию работы. В исследовании, изучающем мотивационные паттерны, лежащие в основе выбора, сделанного государственными служащими и студентами в Бельгии, Ванденабил и его коллеги проверили теорию мотивации, не относящуюся к конкретным секторам. Их результаты показывают, что PSM является важным и особенным элементом мотивационных характеристик государственных служащих.⁵³ Исследовательское исследование, проведенное учеными⁵⁴ по мотивации итальянских чиновников, показывает, что три из четырех измерений PSM положительно коррелируют с мотивацией работы, когда «влечение к политике и выработке политики» положительно коррелирует с мерой плохой мотивации. Эти результаты, однако, являются предварительными и требуют дальнейшего

⁴⁷ Brewer, G. A. and S. C. Selden. 1998. "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic." *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(3): 413–439.

⁴⁸ Kim, S. 2005. "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(2): 245–261.

⁴⁹ Ritz, A. 2009. "Public Service Motivation and Organisational Performance in Swiss Federal Government." *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 53–78.

⁵⁰ Leisink, P. and B. Steijn. 2009. "Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherland." *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 35–52

⁵¹ Brewer, G. A. 2008. "Employee and Organizational Performance." Pp. 136–156 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.

⁵² Vandenaabeele, W. 2009. "The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organisational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM-Performance Relationship." *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 11–34.

⁵³ Vandenaabeele, W., R. Depre, A. Hondeghem, and S. Yan. 2004. "The Motivational Patterns of Civil Servants." *Viesoji Politika Ir Administravimas* 13: 52–63.

⁵⁴ Cerese, F. P. and D. Farinella. 2006. "Explorations in Public Service Motivation: The Case of the Italian Revenue Agency." Paper presented at the European Group for Public Administration Conference, Milan, Italy, September 6–9

анализа. Исследование Тейлора⁵⁵ также представляет собой многомерный анализ мотиваций государственных служащих в отношении результатов работы. Согласно результатам этого исследования, чем более сострадательны государственные гражданские служащие, тем меньше у них мотивации к работе. С другой стороны, чем больше они привержены общественным интересам, тем выше уровень их мотивации на работу.

Конечно, это является лишь одним конкретным фактором, объясняющим мотивацию работы, и несколько других мотивационных факторов также влияют на поведение на работе.⁵⁶ Как материальные стимулы, так и командные отношения могут играть важную роль в мотивационном процессе государственных служащих. Сравнительные исследования мотивационных моделей работников государственного и частного секторов⁵⁷ ясно указывают на уместность подхода, включающего дополнительные объяснительные переменные, к которым мы сейчас обратимся.

Рассмотрим теории, в которых заключен материальный аспект. Начиная с основополагающей работы Деци и Райана⁵⁸ различие между внутренними побуждениями и внешними факторами стало классикой среди теорий мотивации. В то время как первые относятся к присущему удовлетворению, связанному с осуществлением деятельности, вторые касаются результатов деятельности.⁵⁹ Сравнительные исследования последовательно демонстрируют, что у государственных служащих мотивы отличаются от частных. В частности, они более склонны игнорировать внешние элементы, такие как вознаграждение и другие материальные вознаграждения, а также

⁵⁵ Taylor, J. 2007. "The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis." *Public Administration* 85(4): 931–959

⁵⁶ Vandenabeele, W. and C. Ban. 2009. "The Impact of Public Service Motivation in an International Organization: Job Satisfaction and Organizational Commitment in the European Commission." Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, IN, June 7–9.

⁵⁷ Solomon, E. E. 1986. "Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate." *Journal of Applied Psychology* 71(2):247–259.

⁵⁸ Deci, E. L. and R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

⁵⁹ Ryan, R. M. and E. L. Deci. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 54–67.

оценивать внутренние характеристики работы. Эти эмпирические результаты подтверждены как в Северной Америке⁶⁰, так и в Европе.⁶¹ Тем не менее две трети стран, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития, в разной степени используют или намереваются внедрить схему оплаты, связанную с эффективностью. Швейцария является одной из ведущих стран в этой области и внедрила такую систему вознаграждений на трех уровнях управления (федеральный, кантональный и муниципальный,^{62 63}).

По крайней мере, для государственного сектора предпочтение внутренних мотиваторов может объяснить (частичное) несостоятельность схем вознаграждения, связанных с эффективностью, для повышения уровня мотивации государственных служащих и эффективности деятельности общественных организаций.⁶⁴ Например, исследования английских государственных служащих, проведенные Марсден и его коллегами⁶⁵, показывают, что государственные служащие, по крайней мере, в Великобритании, скептически относятся к полезности оплаты труда, связанной с работой. Они сомневаются, как в его стимуле, так и в его полезных эффектах. Эти результаты в значительной степени подтверждены в других странах.⁶⁶

Теперь поговорим о теориях, связанных с командными отношениями и поддержкой внутри коллектива. Внутренняя мотивация может быть достигнута, когда удовлетворены основанные на потребностях компоненты,

⁶⁰ Lyons, S. T., L. E. Duxbury, and C. A. Higgins. 2006. "A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees." *Public Administration Review* 66(4): 605–618

⁶¹ Buelens, M. and H. Van den Broeck. 2007. "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations." *Public Administration Review* 67(1):65–74

⁶² Steiner, R. 2000. "New Public Management in Swiss Municipalities." *International Public Management Journal* 3: 169–189.

⁶³ Emery, Y. 2004. "Rewarding Civil Service Performance Through Team Bonuses: Findings, Analysis and Recommendations." *International Review of Administrative Sciences* 70(1): 157.

⁶⁴ Weibel, A., K. Rost, and M. Osterloh. 2010. "Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (Hidden) Costs." *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(2): 387–412

⁶⁵ Marsden, D. and R. Richardson. 1994. "Performing for Pay? The Effects of Merit Pay on Motivation in a Public Service." *British Journal of Industrial Relations* 32(2): 243–261

⁶⁶ Pilichowski, E. 2009. "Does Performance-Related Pay Work?" *Public Management Outlook* 30: 1–17).

возможности или стимулы, которые удовлетворяют потребности людей более высокого уровня.⁶⁷ И мотивация государственных служащих обладает способностью удовлетворять потребности более высокого порядка. Но она является не единственным внутренним мотиватором в государственном секторе, и несколько направлений теории мотивации утверждают, что родство или групповая принадлежность являются одной из основных потребностей людей.⁶⁸

Чтобы дополнить мотивацию государственных служащих и материальные стимулы в качестве мотиваторов, это исследование рассматривает необходимость того, чтобы у государственных служащих были хорошие отношения, и чтобы их поддерживали или признавали на работе. Результаты сравнительных исследований дают представление о том, насколько важно качество общественных отношений и поддержки со стороны начальника или организации для государственных служащих. Например, они больше, чем их частные коллеги, ценят возможность хороших межличностных отношений с коллегами и коллегами.^{69 70} Ванденбел и коллеги⁷¹ показывают, что включение в команду или принадлежность к коллегам важно для мотивации государственных служащих. Кроме того, признание со стороны начальства может также иметь сильный мотивационный потенциал в государственном секторе. Поэтому имеет смысл сделать акцент на социально-реляционных компонентах рабочей команды. В этом отношении мы считаем само собой разумеющимся, что хорошие отношения и признание являются двумя взаимодополняющими элементами необходимости родства. С одной

⁶⁷ Bright, L. 2009. "Why Do Public Employees Desire Intrinsic Non-Monetary Work place Opportunities?" *Public Personnel Management* 38(3): 15–37.).

⁶⁸ Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.; Epstein, S. 1994. "Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious." *American Psychologist* 49(8): 709–724.

⁶⁹ Posner, B. and W. Schmidt. 1996. "The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike." *Public Personnel Management* 25(3): 277–289

⁷⁰ Buelens, M. and H. Van den Broeck. 2007. "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations." *Public Administration Review* 67(1):65–74

⁷¹ Vandenebeele, W., R. Depre', A. Hondeghem, and S. Yan. 2004. "The Motivational Patterns of Civil Servants." *Viesoji Politika Ir Administravimas* 13: 52–63.

стороны, быть частью команды ценится сотрудниками, потому что она создает физическую и эмоциональную безопасность, облегчает построение общей социальной реальности, полезна и обеспечивает средства социального регулирования. С другой стороны, необходимость признания коллегами и руководителями подчеркивает субъективные и аффективные элементы трудовой мотивации.

Французская традиция исследования социологии труда напоминает нам, что социализация и хорошие межличностные отношения на работе важны с точки зрения построения идентичности,⁷² а также сильный фактор для благополучия на рабочем месте. Признание основано на гуманистическом подходе к трудовым отношениям и определяется следующим образом: признание - это реакция, выраженная в краткосрочной перспективе после определенного или общего действия или поведения, которое, по мнению человека, заслуживает положительного и личного ответа. Такие положительные отзывы являются определяющим элементом мотивации и производительности для членов рабочей группы.⁷³ В ходе опроса сотрудников кредитных организаций Вейтнер⁷⁴ обнаружил значительную связь между степенью организационной приверженности и восприятием сотрудниками организационной поддержки. Многие ученые утверждают, что важно или даже жизненно важно иметь положительный опыт на работе, чтобы повысить развитие организационной приверженности и трудовой мотивации. Это чувство является основой концепции воспринимаемой организационной поддержки, которая измеряет «глобальные убеждения сотрудников в том, в какой степени организация ценит их вклад и заботится о своем

⁷² Garner, H., D. Me' da, and C. Senik. 2006. "La Place du Travail dans les Identite's" ["The Role of Work for Identities"]. *Economie et Statistiques* 393-394: 21-40.

⁷³ Stajkovic, A. D. 2003. "Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Model." *Personnel Psychology* 56: 155-194.

⁷⁴ Whitener, E. M. 2001. "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling." *Journal of Management* 27(5): 515-535.

благополучии».⁷⁵ Сотрудники благодарны за поддержку, которую они получают, чувствуют себя обязанными своему предприятию и реагируют на благоприятное отношение, которое они получают, демонстрируя более сильную приверженность своему работодателю. Этот психологический механизм способствует консолидации социального обмена и связан с приверженностью в нескольких исследованиях.^{76 77}

Наконец, методы управления человеческими ресурсами, подчеркивающие поддержку команды и признание в качестве награды, создают организационную культуру, которая стимулирует творчество и инновации.^{78 79} Они приводят к лучшим производственным и финансовым результатам⁸⁰ и побуждают сотрудников действовать по своему усмотрению в соответствии с интересами организации.⁸¹ Эти эмпирические результаты в целом подтверждают, что социально реляционные элементы, такие как включение в команду и хорошие отношения в этой рабочей команде, являются решающими факторами, влияющими на мотивацию работы. Следовательно, признание со стороны начальства или коллег представляет собой моральное вознаграждение для сотрудников, удовлетворяя их потребность в принадлежности и родстве.

⁷⁵ Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71(3): 501.

⁷⁶ Hutchison, S. 1997. "A Path Model of Perceived Organizational Support." *Journal of Social Behavior and Personality* 12: 159–174.

⁷⁷ Guzzo, R., K. Noonan, and E. Elron. 1994. "Expatriate Managers and the Psychological Contract." *Journal of Applied Psychology* 79(4): 617–626.

⁷⁸ Andriopoulos, C. 2001. "Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review." *Management Decision* 39(10): 834–841

⁷⁹ Jimenez-Jimenez, D. and R. Sanz-Valle. 2005. "Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study." *International Journal of Manpower* 26(4): 364–381

⁸⁰ Delaney, J. T. and M. A. Huselid. 1996. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 39(4): 949–969.

⁸¹ MacDuffie, J. 1995. "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial & Labor Relations Review* 48(2): 197–221

1.3. Российские теории, описывающие современные тренды стимулирования труда работников государственных служб

Активные доминирующие потребности являются объектом изучения для многих ученых. Имеющиеся содержательные теории мотивация стараются учитывать потребности сотрудника, мотивируя его к действию, особенно в момент определения объема и содержания работы. Современные российские ученые систематизируют потребности человека в изучении и анализе внутренних стимулов-внутренних мотивов труда. Личные цели, ценности, способности и потребности личности определяют и формируют трудовое поведение человека. Б. М. Генкин сгруппировал все потребности личности в два блока: потребности существования и потребности достижения жизненных целей.⁸² В первую группу входят потребности физиологической безопасности; во второй-все остальные потребности: от высших духовных, до богатства и власти. Вторая группа потребностей формируется только после достижения базового уровня удовлетворения потребностей. Переход от одной группы потребностей к другой возможен под влиянием аттракторов (интересов, ценностей, вдохновения), которые зависят от способностей человека и условий, в которых они реализовываются. Ученый отмечает, что мотивы достижения жизненных целей не могут иметь границ удовлетворения. Графически Б. М. Генкин представил последовательность формирования потребностей человека следующим образом⁸³ (Рис.1.1.);

Модель формирования человеческих потребностей Б. М. Генкина учитывает как психологические, так и экономические аспекты человеческого поведения и отчасти дополняет классические содержательные теории трудовой мотивации.

Анализ существующих содержательных теорий мотивации позволил К. А. Шапиро сформулировать концепцию циклов трудовой мотивации. В

⁸² Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). – Инфра-м, 2011 – с. 39.

⁸³ Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). – Инфра-м, 2011 – с. 45.

соответствии с этой концепцией доминирующие потребности работника удовлетворяются в различные этапы жизненного цикла человека, при этом периодически изменяясь и становясь более актуальными в конкретный период времени. Ученый утверждает, что мотивация работника проходит цикл, присущий потребностям индивида в момент его развития. В рамках предложенной концепции С. А. Шапиро предлагает выделить шесть групп потребностей.⁸⁴

1. информационная потребность
2. потребность материального достатка
3. потребность достижения социального статуса
4. потребность в наличии семейного статуса
5. потребность в вертикальном и горизонтальном росте
6. потребность самосохранения (А-сохранение достигнутых результатов; Б-обеспечение безопасности, постоянная занятость, хорошее здоровье).

С. А. Шапиро выделил 11, иногда может быть и больше, пятилетних временных циклов (за исключением первых восьми лет). Таким образом, используя концепцию С. А. Шапиро, можно соотнести преобладающие потребности в зависимости от возраста работника и, следовательно, в большей степени учитывать потребности личности в формировании системы стимулирования трудовой деятельности.⁸⁵ См. (рис. 1.2.)

Исследования трудовой мотивации, проведенные А. А. Литвинюком, позволили ему разработать концепцию мотивационного трудового комплекса, отражающего совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих мотивов трудовой деятельности.⁸⁶ Концепция А. А. Литвинюка включает в себя спецификацию мотивационного процесса в целом, что, в свою очередь, позволяет прогнозировать трудовое поведение внутри организации. Человек

⁸⁴ Шапиро С. А. циклическая концепция трудовой мотивации и пути ее реализации в практике управления персоналом. Мотивация и зарплата. – 2015. – № 02(42). - С. 10.

⁸⁵ Шапиро С. А. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в экономике Российской Федерации: [монография] / С. А. Шапиро. - М.: РН "Атасо", 2013. - 190 С.

⁸⁶ Литвинюк А. А. мотивационные комплексы работы в системе управления (на примере розничных предприятий) Дис. канд. техн. наук. доктор экономических наук. науки. - М. 1997 –52р.

склонен эффективно работать только за что-либо, он сознательно испытывает потребность в этом.⁸⁷ Выявленные в процессе анализа мотивы, влияющие на персонал, автор объединил в пять основных групп:

1. Первая группа-приобретение как мотивы, связанные с получением человеком вознаграждения за выполненную работу (как материального, так и морального поощрения). Приобретенные мотивы инициируют деятельность, связанную с творческим подходом к ее осуществлению, расширением сферы деятельности. На современном этапе социально-экономического развития России с относительно низким уровнем жизни населения, ученый указывает, что в группе мотивов «приобретения», сильные доминанты при анализе причин для выбора конкретных форм организационного поведения работников в их организации.⁸⁸
2. Вторая группа-мотивы безопасности, основанные на стремлении человека избежать любых нежелательных санкций, наказаний в результате своей деятельности. Мотивы безопасности направляют человека на защиту стабильности своего существования и позволяют ему осуществлять контрольные функции посредством административно-правового воздействия на контролируемый объект. Совокупность мотивов в первой и второй группах отражена в одной из первых моделей мотивации – модели "кнута и пряника".
3. Третья группа-мотивы энергосбережения, основанные на стремлении человека осуществлять трудовую деятельность, требующую наименьших энергетических затрат и психологического напряжения, которое определяется биологическими факторами. Социальное развитие человека часто толкает его к энергетически неблагоприятной форме работы ради целей, выходящих за пределы его существования как чисто биологического объекта.

⁸⁷ Литвинюк А. А. Организационное поведение. Учебник и рабочая тетрадь. М.: Юрайт, 2015. - 146 С.

⁸⁸ Литвинюк А. А. Организационное поведение. Учебник и рабочая тетрадь. М.: Юрайт, 2015. - 164 С.

4. Четвертая группа-мотивы подчинения, основанные на желании человека участвовать в трудовой деятельности, в соответствии с правилами, принятыми в организации ради удовлетворения будущих потребностей сотрудника (деятельность внутри группы более выгодна, безопасна и менее энергоемка).
5. Пятая группа-мотивы удовлетворения, основанные на том, что человек выбирает такое занятие, которое вызывает положительные эмоции либо в процессе самой работы, либо в момент достижения результата трудовой деятельности. По мнению автора концепции, мотивы удовлетворения играют роль фильтра, который препятствует получению индивидом нежелательной энергии или ориентации.⁸⁹

Взаимодействие всех пяти групп мотивов происходит через три типа связей: активационные, угнетающие и противоугнетающие.⁹⁰ При увеличении силы влияния одной группы мотивов действие активационных отношений проявляется как усиление другой группы мотивов, а действие угнетающих – как ослабление. Противоугнетающие связи, по мнению Александра Литвинюка, отражают стремление мотивационного комплекса сохранить свою устойчивость путем компенсации влияния угнетающих групп мотивов на стресс. Интегральная структура трех видов связей мотивационного комплекса трудовой деятельности, в соответствии с А. А. Литвинюком, выглядит следующим образом (Рис. 1.3.).

Мотивационный комплекс трудовой деятельности, отражающий совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих мотивов трудовой деятельности, представляет собой устойчивую самоорганизующуюся систему. Ученый смог выявить некую устойчивость мотивационного комплекса, так сказать, самоадаптацию ко всем внешним воздействиям. Это, в свою очередь,

⁸⁹ Литвинюк А. А. мотивационные комплексы работы в системе управления (на примере розничных предприятий) Дис. ... канд. техн. наук... доктор экономических наук. науки. - М. 1997 – 31-35 С.

⁹⁰ Литвинюк А. А. мотивационные комплексы работы в системе управления (на примере розничных предприятий) Дис. ... канд. техн. наук... доктор экономических наук. науки. - М. 1997 – 57 С.

позволило сформулировать следующее положение - однократное применение стимула обеспечивает разовый, кратковременный продуктивный эффект мотивационного комплекса. Для постоянного повышения эффективности трудовой деятельности необходимо так же постоянное включение новых стимулов. Автор концепции мотивационного комплекса трудовой деятельности утверждает, что однократное и однонаправленное воздействие на все пять групп мотивов трудовой деятельности дает нулевой результирующий эффект.⁹¹ Оптимальная система стимулирования труда, как процесса, должна основываться на действиях, выводящих мотивационный комплекс из состояния абсолютного равновесия и не нарушающего относительное равновесия. Таким образом, система стимулирования, как совокупность инструментов управления мотивацией трудовой деятельности человека, должна постоянно изменяться в соответствии с изменяющейся системой личностных мотивов.

Поведение людей определяется не только желанием удовлетворить ту или иную потребность, но и стремлением приобретать всё новые и новые потребности. Именно поэтому удовлетворение потребностей является необходимым условием для эффективной работы, однако лишь одного его будет недостаточно.

Важно установить, «насколько высока потребность», какие усилия следует затратить для их достижения, и на каких условиях можно получить желаемое вознаграждение. В процессуальных теориях анализируется то, каким образом, в момент достижения целей, человек прикладывает усилия для удовлетворения потребностей, и как он выбирает тот или иной тип поведения/действия. Одной из главных задач, стоящих перед руководителем, является повышение эффективности труда персонала. Для этого ему

⁹¹ Литвинюк А. А. мотивационные комплексы работы в системе управления (на примере розничных предприятий) Дис. ... канд. техн. наук... доктор экономических наук. науки. - М. 1997-67 С.

необходим точный выбор метода воздействия на работника, исходя из среза его личностных особенностей на настоящий момент времени.

Типологическая модель мотивации В. И. Герчикова отвечает на главный вопрос руководителя – как стимулировать трудовую активность персонала с учетом специфики трудового поведения каждого работника. В. И. Герчиков представил свою модель графически, как пересечение двух осей: ось трудовой мотивации и ось трудового поведения. Все виды трудовой мотивации ученый подразделил на два типа: мотивация достижения и мотивация избегания (Рис. 1.4.).⁹²

Ученый смог сгруппировать на координатной плоскости с двумя осями все варианты взаимосвязи трудовой мотивации и трудового поведения. Квадранты номер III и IV говорят о пассивном, деструктивном трудовом поведении, и не входят в типологическую модель, поскольку ни один из пяти мотивационных типов, о которых говорит автор, не находится в этих квадрантах. В I квадранте сосредоточены сразу четыре мотивационных типа. У каждого из них разные характеристики, но, несмотря на это, они обладают одним определяющим показателем «мотивацией достижения» - когда работник осознанно стремится достичь чего-то ради удовлетворения своей доминирующей потребности.⁹³

В. И. Герчиков выделяет четыре мотивационных типа с «мотивацией достижения» и характеризует их следующим образом:

- Инструментальная мотивация. Работа важна возможностью зарабатывать – величиной заработка и прочих выгод, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Сама по себе работа не имеет существенной ценности, в отличие от второго вида мотивации - профессиональной мотивации. Основной мотив – «могу заработать деньги».

⁹² Герчиков В. И. трудовая мотивация: понятие, выявление и управление / В. И. Герчиков // личность. Культура. Общество. – 2006. – Том.3. - С. 222-233; Vol.4. - С. 227.

⁹³ Герчиков В. И., Опарина Н.Н. ЭЦ, Мотивация персонала. Методическое пособие. Дополнение к "руководству по управлению персоналом". - Москва: МЦФЭР. 2005. – С. 9 .

- Профессиональная мотивация. Работник с таким типом мотивации ценит: содержание работы, возможность самовыражения, самостоятельность. Автор отмечает, что заработная плата, в данном случае, служит как индикатор оценки профессионализма работника. Основной мотив – «могу использовать свои знания и опыт».
- Патриотическая мотивация. Для сотрудника с таким типом мотивации главным является участие в достижении значимых для организации целей, а так же для него важно общественное признание его деятельности. Основной мотив – «чувствую себя нужным коллективу».
- Хозяйская мотивация. Представители такого типа мотивации стремятся к максимальной самостоятельности в работе, что приводит их к добровольному возложению на себя личной ответственности за работу. Основной мотив – «могу самостоятельно решать, что и когда мне делать».
- Пятый тип мотивации, Владимир Герчиков отнес ко II квадранту, и назвал ее недостижимая (избегательная). Она характеризуется стремлением минимизировать трудовые усилия. Основной мотив – «привычная работа, стабильность».⁹⁴

В. И. Герчиков отмечает, что мотивационный тип сотрудника практически не меняется. Эта мысль перекликается с идеей У. Ричи и П. Мартина, которые считали, что мотивационные качества нечто врожденное, и не изменяющиеся в процессе саморазвития человека⁹⁵. В. И. Герчиковым был разработан алгоритм действий для руководителей организаций (или руководителей кадровых отделов) по стимулированию трудовой активности персонала, основываясь на мотивационных типах. Если система оплаты труда правильно структурирована, то сотрудники с «мотивацией достижения» начнут проявлять высокую активность, проявляя инициативу в решении оперативных

⁹⁴ Герчиков В. И. трудовая мотивация: понятие, выявление и управление / В. И. Герчиков // личность. Культура. Общество. – 2006. – Том.3. - С. 222-233; Vol.4. – С. 229.

⁹⁵ Ричи В., Мартин П. управление мотивацией: учебное пособие для вузов / Пер.с англ. с английского языка. ред. автор: Е. А. Климова.- М.: Юнити-дана, 2004. – С. 399.

вопросов, а также стремясь приобрести недостающие знания и навыки.⁹⁶ Типологическая модель трудовой мотивации В. И. Герчикова, по сути, представляет собой аранжировку зарубежных теорий "X", "Y", "Z", однако она учитывает российские реалии и сопровождается множеством приложений и рекомендаций по стимулированию трудовой активности, в зависимости от мотивационного типа работника.

Исследуя причины и наличия различных мотивов у личности, а также уровень препятствий, с которыми сталкивается индивид в момент достижения своих целей, О. П. Чекмарев разработал концепцию личностных издержек.⁹⁷ Издержки дискомфорта довольно проблематично сопоставить, поэтому О. П. Чекмарев классифицировал их, сгруппировав все в пять блоков:

1. Издержки достижения результата (ИДР):
 - Издержки инициативности.
 - Издержки интенсивности (активности) труда.
2. Издержки нестабильности (ИН):
 - Издержки ответственности.
 - Издержки риска и неопределенности.
 - Издержки неустроенности работы (воздействие климатических условий).
3. Социальные издержки (СИ):
 - Издержки ограничения общения.
 - Снижение сплоченности и взаимопонимания в коллективе.
 - Принижение общественного статуса работника.
4. Издержки самооценки (ИС):
 - Ограничение свободы, контроль.
 - Невозможность самореализации.
 - Ограничение стремления к руководству.
 - Ущемление собственного достоинства.

⁹⁶ Герчиков В. И. трудовая мотивация: понятие, выявление и управление / В. И. Герчиков // личность. Культура. Общество. – 2006. – Том.3. - С. 222-233; Vol.4. – С. 227.

⁹⁷ Чекмарев О. П. теоретические основы понятия личных издержек. - спб.: Ред. Политех. Университетская газета, 2008 – С. 120.

5. Издержки отдыха (ИО):

- Ограничение свободного времени.
- Уменьшение возможности общения и заботы о близких людях.⁹⁸

Ученый разработал стандартизированную оценочную шкалу, позволяющую выявить уровень всех выделенных в классификации издержек дискомфорта. Данные рейтинговые шкалы были опробованы им в ходе выборочных исследованиях работников предприятий и организаций Санкт-Петербурга, Ленинградской области.⁹⁹

Концепция личных издержек О.П. Чекмарева дает возможность не только анализировать влияние нематериальных интересов сотрудника при выборе им целей деятельности, но и исследовать мотивационный процесс конкретного предприятия с учетом издержек дискомфорта индивида, организовать мотивационный механизм, учитывающий внешнее и внутреннее влияние на человека.

Российские ученые уже давно изучают механизм мотивации трудовой деятельности. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности - это сложный процесс взаимодействия внутренних движущих сил (в основном потребностей, интересов, ценностей) и внешних воздействий (выгодных стимулов), определяющих формирование мотивов труда.¹⁰⁰ Механизм мотивации труда был исследован Е. А. Митрофановой, которая отметила, что процесс мотивации обусловлен прежде всего внутренними факторами: потребностями, интересами, ценностями. В механизме мотивации рассматривался как процесс формирования мотивации, так и процесс ее функционирования.¹⁰¹ (Рис. 1.5.).

⁹⁸ Чекмарев О.П. Стандартизированная шкала оценки личных издержек персонала для разработки систем мотивации труда // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. – 2015. – № 2 (том 6). – С. 7-20].

⁹⁹ Чекмарев О.П. Стандартизированная шкала оценки личных издержек персонала для разработки систем мотивации труда // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. – 2015. – № 2 (том 6). – С. 20.

¹⁰⁰ Митрофанова Е.А. Формирование и функционирование систем управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации: монография. – М., 2008. – 104 с.

¹⁰¹ Митрофанова Е.А. Формирование и функционирование систем управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации: монография. – М., 2008. – 104 с

В структуре механизма мотивации труда на субъективно-личностном уровне, в соответствии со схемой, можно выделить четыре этапа.

- На первом этапе происходит осознание возникновения индивидуальных потребностей и формирование, как следствие, трудовой активности личности.
- На втором этапе (поисковой деятельности) - происходит поиск путей и средств удовлетворения потребностей; определение целей действий с учетом личных предпочтений, оценка личностных возможностей, анализ ситуации; оценка целесообразности действия и реальности достижения поставленной цели.¹⁰² Третий этап механизма мотивации – формирование мотива – является ключевым в модели Е. А. Митрофановой: происходит оценка возможности получения выгоды в необходимом объеме и уровня личных затрат. Результатом может быть отказ от действий, направленных на достижение поставленных целей и удовлетворению возникающих потребностей.
- Четвертый этап-это этап функционирования мотивации; ученый представляет мотивационное ядро всего механизма как взаимодействие таких элементов, как ценность труда, практические требования к работе и оценка сотрудником возможностей их удовлетворения. В результате процесса актуализации мотивов формируется трудовое поведение человека. Вознаграждение и результаты труда становятся составляющими удовлетворенности работой, в случае эффективной мотивации, и неудовлетворенности, если в организации не налажен механизм трудовой мотивации. Важным показателем удовлетворенности работой, по мнению Э. А. Митрофановой, является становление у сотрудников чувство лояльности, приверженности к организации с положительной оценкой сотрудником своего пребывания в организации. В результате наложения стимулов на мотивы

¹⁰² Митрофанова Е.А. Формирование и функционирование систем управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации: монография. – М., 2008. – 104 с

формируется область мотивации, воздействие на которую, используя инструменты стимулирования, приводит к целенаправленному управлению трудовым поведением персонала.

Мотивация к труду, как и все другие виды экономической деятельности, порождается внутренним потенциалом человеческой личности и индивидуальности. Объективно выделяется мотивация к процессу труда (она называется процессуальной или внутренней мотивацией) и мотивация к его результату и вознаграждению (она называется внешней мотивацией).¹⁰³ Подводя итог тому, что эндогенные стимулы в той или иной степени понимаются индивидом, А. Н.Ващенко использует термин «самотивация». Стремление к ней, наряду со стремлением к самоактуализации и самоопределению, автор включает в подсистему внутренней мотивации.¹⁰⁴ Таким образом, внешняя мотивация связана с трудом, выполняемым работником с целью получения вознаграждения за полученный результат. Сам процесс мотивации к деятельности (труду), приносящий удовлетворение работнику, называется внутренней мотивацией. Исходя из этих положений, А. Н. Ващенко разработал модель системы внутренней и внешней мотивации.¹⁰⁵ (Рис. 1.6.).

Внутренние и внешние мотивы взаимодействуют либо, усиливая друг друга, либо ослабляя. А. Н. Ващенко резюмирует: работники, ориентированные именно на достижение результатов, имеют значительно худшие результаты по сравнению с теми работниками, которые мотивированы в первую очередь на выполнение любимой работы, в которой они достигают

¹⁰³ Горшкова О.В., Богдан Н.Н., Дикусарова М.Ю., М.Г. Масилова, Е.А. Могилевкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова. – Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом среднем бизнесе [Текст]: монография / Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 85 с.

¹⁰⁴ Ващенко А. Н. экономические интересы и закономерности формирования трудовой мотивации // предпринимательство. Образование. Закон. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. - №2 (19). - С. 72-82.

¹⁰⁵ Ващенко А. Н. экономические интересы и закономерности формирования трудовой мотивации // предпринимательство. Образование. Закон. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. - №2 (19). - С. 74.

больших результатов. Осознание целей под влиянием внутренних и внешних мотивов создает у работника ощущение активности.

На основе проведенного исследования Н.А. Тюленевой была разработана концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации, направленной на повышение мотивации наемного персонала.¹⁰⁶

Согласно концепции Н.А. Тюленевой, каждый из элементов системы мотивации является стратегически ориентированным. Основными элементами концепции и трудовой мотивации как системы являются: объекты мотивации, субъекты мотивации, ключевые цели, модель оценки и система вознаграждения. Цели развития каждого сотрудника организации взаимосвязаны со стратегией развития всей организации в целом. Цели организации рассматриваются на основе ее поступательного развития во внешней бизнес-среде, что обеспечивает стабильное функционирование организации.

В современных экономических условиях увеличение инвестиций в человеческий капитал и кадровое обеспечение становится долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживаемости организации. А.Я. Кибанов предложил концепцию мотивации и стимулирования человеческих ресурсов,¹⁰⁷ ядром которой является человек с его многочисленными потребностями. А. Я. Кибанов отмечает, что основными особенностями системы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов, основанной на корпоративной концепции, являются: развитие всех способностей человека как социального субъекта, особенности инновационной и профессиональной готовности к внедрению инноваций, формирование у персонала деловой активности, консолидация персонала. Эта концепция позволяет развивать профессиональные качества, новые компетенции, самостоятельность персонала и готовность к инновациям. Эти качества сотрудника требуется

¹⁰⁶ Тюленева Н.А.. формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации: Автореф. дис. дис.доктор. Экон. науки. - Томск, 2009. – С. 47.

¹⁰⁷ Кибанов А. Ю. концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // кадровик. Управление персоналом. 2008. - Вып.5. - С. 31-36.

современному производству для благополучного развития в новых экономических условиях, складывающихся в последнее десятилетие.

Анализ основных понятий, моделей трудовой мотивации российских ученых показал, что эти работы содержат единую составляющую – учет специфики трудового поведения, как следствие особенностей мотивационного профиля российских работников в современных экономических условиях. И если теоретические достижения западных ученых в той или иной степени могут быть применены к российской действительности, то зарубежные модели, концепции, методики требуют адаптации к социально-экономическим реалиям России. В связи с этим, а также постоянной апробацией моделей и концепций российских ученых в российском контексте, необходимо популяризировать практику работы исследователей среди руководителей организаций, учреждений, предприятий, постоянно контролировать мотивационный профиль и регулярно - корректировку системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, сложившейся в организациях. Комплекс мероприятий по реализации системы мотивирующих и стимулирующих воздействий на более длительный период времени позволит сформировать мотивационную стратегию организации и на основе разработанной стратегии - создать устойчивые конкурентные преимущества, необходимые в современных экономических условиях.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖБ

2.1. Современная система оплаты труда чиновников как основа их мотивации

Одной из причин нестабильности системы государственной службы является нестабильность в социально-экономической и политической сферах. Государственная служба выступает в роли обязательно составляющей социально-политической сферы и поэтому зависит от ее тенденций развития.¹⁰⁸ Существующая кадровая нестабильность в сфере государственной гражданской службы выступает в роли негативной предпосылки в рамках становления трудовой мотивации. Имеет место быть довольно значительная текучесть персонала, причины этого могут быть как политические, так и экономические. Совместно с общероссийскими показателями, которые в свою очередь связаны с низкой оплатой труда сотрудников некоммерческого сектора, с неисполнением общественных обязательств перед государственными служащими. Все это не способно увеличить эффективность и качество трудовой деятельности сотрудников государственной сферы, которые не чувствуют стабильности в своей организации и очень опасаются за свою дальнейшую трудовую деятельность в случае изменения нынешней властной верхушки. Составленная программа реформирования государственной гражданской службы в РФ и допущенная к реализации, изначально и сейчас не сможет достичь необходимых результатов. Программа реформирования госслужбы не касается самой базы в организации государственной сферы – бюрократизма, который выступает в роли основной проблемы российской истории и современности.¹⁰⁹ Современная система бюрократического управления в нашей стране

¹⁰⁸ Атаманчук Г.В. Государственной службе научное обоснование // Государственная служба в Российской Федерации: концепция, опыт, проблемы. МС.: РАУ, 1993

¹⁰⁹ Ноздрачев А.Ф. Преобразования в системе государственной службы в контексте административной реформы // Законодательство и экономика. 2006. № 1

препятствует занятию демократических позиций, не способствует развитию творческого потенциала сотрудников данной сферы, их предприимчивости, самостоятельности. В практике деятельности государственной гражданской службы существует большое количество случаев, когда довольно талантливые, перспективные, активные сотрудники просто уходили из сферы государственной службы, т.к. не было удовлетворены ни материальной составляющей, ни ее содержанием. То, к чему стремилась административная реформа было сменой ценностных ориентаций, а именно: обращение госслужащий в сторону населения, удовлетворение нужд населения. Изменение ценностных ориентаций это довольно сложный, затянутый, почти не предсказуемый процесс. Поэтому полагаться на скорые изменения при значительной нехватки эффективных средств и рычагов реализации не приходится. Одной из главных причин низкой эффективности деятельности сотрудников госслужбы заключается в том, что госслужащие служат тем, кто ими управляет, а не населению, они полностью зависимы.¹¹⁰ По итогу происходит накал между политическими представителями элиты, сотрудниками государственных служб, и значительной части населения, потерявшей значительный уровень доверия к государственным и социальным институтам и организациям. Выставлять виновными во всем сотрудников государственных служб, как это обычно бывает, не нужно. Необходимо иметь в виду, что деятельность в области государственной гражданской службы отличается значительной сложностью и психологической напряженностью и неверному соотношению труда к его оплате. Также подневольность госслужащих от политической элиты и власти не влияет развитие гражданской инициативы и проявлению активности в работе, и направленность на проблемы населения, что в свою очередь, является причиной неприятия чиновников в нашей стране. Увеличение социальной напряженности и недоверия к государственным структурам достаточно яркое доказательство.

¹¹⁰ Василенко JJ.A. Система и процессы инновационной подготовки государственных служащих // Образование и общество. 2007. № 3.

Вследствие чего преобразование системы государственной службы не будет иметь эффективного желаемого результата, пока не проведут реформирование структуры мотивационной деятельности чиновников, которая имеет достиженческие черты, направлена на решение личных целей, и лоббирование интересов некоторых организаций и структур. Существует достаточное количество методов, которые предлагаются для повышения качества трудовой деятельности чиновников. Как правило, они зависят от реализации принципов, имеющих в основе функционирования госслужбы на законодательном уровне.¹¹¹ К сожалению, меры по переаттестации государственных служащих, повышения их квалификации, проведение экзаменов, зачисление в кадровый резерв, действенные в прошлом в сфере государственной службы, будучи одной из самых эффективных в Европе в 18-19 вв., в нынешних условиях не будут оптимальными. Также ученые предлагают использовать систему пожизненного найма в качестве решения проблемы с коррупцией, взяточничеством и бездейственностью чиновников по отношению к тем, ради кого и работают. Вероятно, она сделает свое дело, но для этого нужно подвергнуть изменениям и другие положения обеспечения трудового процесса в области государственной службы: процесс контролирования, оплату трудовой деятельности и многое другое.

В мире сложилось достаточное разнообразие используемых структурных элементов и механизмов, которые используются в качестве стимулирования и мотивации государственных служащих. Однако, следует выделить некий общий аспект всеобщего и последовательного внедрения системы оплаты трудовой деятельности по итогам работы, в качестве самого объективного способа оценки и стимулирования работы чиновников. В таких странах как, Южная Корея, Франция, Новая Зеландия, Канада, Япония, Казахстан и др., в рамках этого подхода образуются эксклюзивные составляющие элементов стимулирования и мотивации деятельность государственных гражданских

¹¹¹ Корнийчук Г.А. Государственные служащие. Особенности регулирования труда. М.: Альфа-Пресс, 2006.

служащих, которые имеют зависимость от системных характеристик госслужбы.

В современном мире сформировалось три типа систем государственной гражданской службы. Каждая из которых имеет свои характеристики, рамки и формы для формирования системы оплаты труда государственных служащих.

1. Карьерная (романо-германская) система. Представителями такой системы выступают такие страны как Япония, Германия, Франция. Данная система характеризуется, как самая «жесткая». В данной системе преобладают нематериальные выгоды, к которым относится социальный статус сотрудника, его социальный пакет. У всех государственных служащих, работающих в рамках данной системы фиксированная оплата труда, которая распространяется на всех. Уровень заработной платы сотрудников государственной службы формируется на основе уровня и ступени, а личное вознаграждение складывается профессиональной группой и основным уровнем зарплаты. По итогу, таким образом, формируется необходимый показатель оплаты труда в тарифной сетке.

В качестве примера можно привести такую страну, как Японию, где заработная плата государственных служащих формируется на основе двух показателей: квалификации и стажа. В типовых сетках сейчас есть 11 квалификаций и 32 ступени в иерархии (стаж). Поэтапный переход в рамках квалификации осуществляется после оценки результатов деятельности чиновника, которое происходит каждый год или раз в два года. Может показаться, что традиционная карьерная система сейчас дополняется компонентами позиционной на основе того, что уровень оплаты труда чиновника прямо пропорционально зависит от значений производственной сферы. В такой системе государственный аппарат должен обеспечивать достойный уровень жизни граждан посредством экономического роста страны. Прямо пропорциональность можно наблюдать в следующем: после повышения макроэкономических значений следует увеличение заработной

планы у сотрудников производственного сектора, это является основанием для увеличения оклада чиновникам – и наоборот. Вопросами повышения заработных плат для государственных служащих в Японии занимается Парламент по представлению Правительства.

2. Корпоративная (азиатская) система. Характерна для таких стран как Сингапур и Южная Корея. Данная система включает в себя элементы романо-германской и англо-саксонской системы. Заработная плата сотрудников государственных служб при такой системе состоит из двух частей: фиксированной и бонусов, которые высчитывают, используя специальную формулу, опираясь на результаты деятельности определенного госслужащего, министерства и экономического развития всей страны.
3. Следующая система называется позиционная (англо-саксонская). Страны представили данной системы: Америка, Великобритания, Канада, Австралия и др. Данная система направлена на конкуренцию с частным сектором, в ней дается больше свобод подразделениям и ведомствам для определения оплаты трудовой деятельности чиновников. Самым ярким и показательным примером здесь будет являться Новая Зеландия, где практически всё относительно оплаты труда решается внутри каждого ведомства отдельно. Безусловно, имеют некие ограничения по планированию бюджета, однако, они более чем обширны. И каждое подразделение самостоятельно создает личные системы оплаты труда государственных гражданских служащих, и должна финансировать их из личных средств.

Каждая система оплаты труда должна учитывать специфику работы, потребности каждого подразделения в отдельности, а также должна быть направлена на достижение целей всего ведомства, либо увеличению его эффективной работы, посредством:

- совершенствования и поддержки потенциала ведомства по достижению задач, определенных в заявлениях о намерениях;

- обеспечения каждого государственного гражданского служащего набором стимулов и возможностей для получения им необходимых компетенций и увеличение эффективности всей работы в целом.

Каждое подразделение опирается на определённый ряд параметров, влияющих на уровень вознаграждения. К ним относятся:

- ситуация на рынке в отношении потребности на работу сотрудников, которые имеют необходимые компетенции, опыт и могут выполнять ряд специфических обязанностей;
- факторы приема на работу и удержания служащих;
- экономические ограничения, определенные бюджетом;
- отождествление с иными рабочими коллективами в рамках ведомства;
- политическая направленность государства на достижение сравнимых результатов для представителей государственной гражданской службы
- другие индивидуально-определяемые факторы для каждого направления отдельно.

Страны, где больше прослеживается карьерная и корпоративная системы, можно заметить действие модели, которая отражает степень централизации, либо децентрализации системы оплаты труда на государственной гражданской службе. Такая модель содержит ряд факторов:

- нормативные правовые документы, где был бы отражен порядок оплаты труда государственных гражданских служащих;
- наличие субъективных факторов;
- пластичность тарифной сетки;
- недопустимость превышения значений суммы оклада и штатных единиц.

Нормативно правовой базой для формирования системы оплаты трудовой деятельности государственных гражданских служащих могут являться: Конституция страны, Указы или Постановления, Законы, касательно данного сектора, положения трудового законодательства государства, либо коллективное соглашение.

Следующей неотъемлемой частью модели выступает субъективность. Это значит, что назначается субъект, который занимается всеми вопросами относительно оплаты труда в конкретной стране. Таким субъектом может являться Правительство, Министерство государственной службы и кадров.

Очень важно умение верно оценить разницу между крайними показателями по каждой категории и группе должностей. Это, в свою очередь, оказывает влияние на оценку гибкости тарифной сети для государственных гражданских служащих, а также имеющихся границ по количеству штатных единиц и максимальной суммы оплаты труда.

Еще одним важным критерием оценки системы оплаты труда деятельности чиновников является ее конкурентоспособность в сопоставлении с коммерческим сектором занятости. Этот критерий важен в контексте формирования эффективной системы найма самых квалифицированных сотрудников на трудовом рынке и также их удержания.

Опираясь на данные Европейского центрального банка, мы видим, что по большей части в странах Европы средняя зарплата на государственной гражданской службе значительно выше подобной средней в коммерческом секторе.¹¹²

При формировании наиболее эффективной и грамотной системы оплаты трудовой деятельности государственных гражданских служащих следует брать во внимание не только важность возмещения проделанной работы, но и мотивационные составляющие, направленные на удержание наиболее квалифицированных кадров и стимулирование их трудовой деятельности, увеличивая результативность.

Содержание оплаты труда чиновников складывается из нескольких элементов, рассмотренных в двух измерениях: временном и финансовом.

¹¹² Khanna G., Newhouse D., Paci P. Fewer Jobs or Smaller Paychecks? Aggregate Crisis Impacts in Selected Middle-Income Countries / The World Bank. Policy Research Working Paper No 5791. September 2011.
URL:<http://documents.worldbank.org/curated/en/957251468337834927/pdf/WPS5791.pdf> (accessed: 02.03.2020)

Временной аспект крайне важен в карьерной системе. В моменты сниженной конкурентоспособности финансовой части по сравнению с коммерческим сектором статусные позиции выступают, как инструменты для удержания сотрудников на государственной гражданской службе.

Как правило, оплата труда у государственных гражданских служащих складывается из постоянной и переменной части. Постоянная часть - это фиксированный ежемесячный оклад и комплекс надбавок, уровень и форма которых в каждой стране свои. (См. рисунок 2.7.)¹¹³ Именно группы должностей влияют на то, какое будет финальное распределение вознаграждений между постоянной и переменной частями.

В последние годы в России конкурентоспособность государственной службы значительно возросла. Однако, следует отменить неравномерность данного возрастания. В центральных аппаратах федеральных структур уровень оплаты труда превышает схожий критерий в экономике по многим категориям сотрудников (кроме «специалистов»), в то время как, в территориальных органах исполнительной власти уровень оплаты трудовой деятельности государственных гражданских служащих, зачастую, обратно, ниже среднего. Отечественная государственная гражданская служба уступает развитым странам по части позиций, которые можно подвергнуть сравнению. Например, в 2015 году в ОЭСР среднее значение заработной платы таможенного инспектора превышает ВВП на душу населения в стране в 1,6 раза; для сотрудников налоговых инспекций это значение равняется 1,7. В нашей стране данные значения имеют значительно меньшие показатели: 0,89 для таможенных органов, и 0,98 для налоговых. В данном случае мы говорим о размерах денежного вознаграждения, в то время как, сама структура выплат на государственной гражданской службе сильно разнится с коммерческим

¹¹³ Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 160–168.

сектором. По данным Росстата, в коммерческих российских организациях доля переменных выплат составляет 25% фонда заработной платы. А вот в те же самые выплаты в территориальные органы федеральных структур составляют 38%, в центральных – 48%.¹¹⁴ К сожалению, мы все еще не имеем единого нормативного документа, который бы регламентировал премирование и другое материальное стимулирование. Его процесс, количество, периодичность и назначение стимулирующих доплат добавлены к дискреционным полномочиям федеральных органов власти. А это значит, что каждое ведомство решает эти вопросы по-своему. Почти во всех органах власти (кроме ФНС, Федерального казначейства) четкой связи между размером премирования и определённым показателем эффективности деятельности нет. При этом, в случае, когда сотрудник не смог достигнуть требуемых от него результатов, вопрос о снижении/невыплате премии подниматься не будет. Также в нашей законодательной системе относительно государственной гражданской службы отсутствует ограничение по объему премий. В последствии, наши государственные гражданские служащие имеют дело с непредсказуемостью своих доходов. Процесс премирования превращается из фактора мотивации осуществлять свою деятельность более эффективно и результативно в способ поддержки лояльности к начальству. На основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что наша система государственной гражданской службы яро нуждается в преобразованиях относительно системы оплаты труда своих сотрудников. Важным компонентом является разработка единого прозрачного порядка формирования премирования, назначения стимулирующих выплат и других материальных доплат, который бы исключал ведомственные единоличные решения.

¹¹⁴ Добролюбова Е. И., Южаков В. Н. Заработная плата чиновников: сколько и как платить //Экономическое развитие России. – 2019. – Т. 26. – №. 4.

2.2. Формы учета заслуг государственного гражданского служащего, как воплощение карьерного потенциала

Государственная служба выступает в роли части общественных отношений, где взаимодействуют нормы трудового и административного права. Поэтому в России является важным реформирование государственной гражданской службы путем использования эффективных механизмов ее всестороннего обеспечения.¹¹⁵

Самое важное, что следует выделить в системе управления государственной гражданской службы – это ориентированность сотрудников на безвозмездное служение гражданам, стремление к выполнению задач органа в социальном пространстве, а также достижению как можно большей результативности трудовой деятельности. В мотивации государственных служащих, которые выполняют работу по оказанию услуг населению, можно выделить некую отличающуюся особенность, а именно взаимосвязь ряда параметров-личностных потребностей данного сотрудника, потребности в служении социуму¹¹⁶ потребности в осуществлении своих рабочих задач.

Реформирование государственной службы, как правило, осуществляется путем применения современных методов оценки профессиональной деятельности у сотрудников данных служб. Эти методы оценки базируются на международном опыте и технологиях, которые используются в передовых российских организациях. Методы включают в себя два компонента: оценку результативности деятельности (оценивается уровень выполнения должностных обязанностей, который непосредственно связан с индексом удовлетворенности потребителей государственных услуг); оценку компетентности¹¹⁷ и мотивации работников.

¹¹⁵ Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <http://base.garant.ru/12136354/> (дата обращения 11.03.2020).

¹¹⁶ Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2009. С. 312.

¹¹⁷ Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе / Пер. с англ. М: НРРО, 2005. С. 384.

Как правило, оценки деятельности сотрудников органов государственной власти производятся непосредственно работодателем, с формированием членов комиссии, включающих представителей кадровых служб. Данные оценки почти всегда проводятся путем применения формальных показателей, и в часто выступают в роли аттестации или переаттестации сотрудника. По итогу такого рода аттестации сотруднику озвучивается насколько его деятельность соответствует необходимым требованиям должностных инструкций. Исходя из этого можно выделить два фактора, влияющих на оценку эффективности работы государственного гражданского служащего: точность выполнения должностных инструкций, грамотность составления самих инструкций. Но т.к. оценка качества составленной инструкции не поможет оценить самого служащего, то этот фактор мы убираем. Остается единственный фактор оценки эффективности деятельности государственного гражданского служащего – это точность соблюдения этих инструкций. К сожалению, данная оценка деятельности служащих не может выступать в качестве, влияющего на систему оплаты труда фактора, и следовательно, не может стать основой для формирования и реализации системы мотивации.

Как правило, эффективность организации государственной гражданской службы и предоставления соответствующих услуг населению направлена не только на решение задач с помощью конкретных административных методов, но и контролирование осуществляемой деятельности государственными гражданскими служащими. В этом момент сотрудники не имеют свободы действия, поэтому не способными к проявлениям инициативы.^{118 119}

¹¹⁸ Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления «Good Governance»: пример Японии как перспектива для стран СНГ // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2004/1/1141.html> (дата обращения 11.03.2020),

¹¹⁹ Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. 2010. С. 47-65.

Наиболее актуальные подходы к действенной организации гражданской службы и предоставлению государственных услуг¹²⁰ включают достижение поставленных целей и решения задач посредством использования административно-управленческих механизмов. Используются системы экономических стимулов и косвенного воздействия. Идеальным развитием и осуществление деятельности государственных гражданских служащих является удовлетворение максимально возможных потребностей потребителя, ориентированного на государственные услуги. В таком случае эффективность сотрудника государственных структур зависит от внешних факторов и от сложившихся норм оказания услуг.¹²¹

По результатам большого количества исследований российских и иностранных ученых,¹²² можно сделать вывод о том, что государства с неэффективной организацией работы государственных гражданских служащих, сталкиваются с затруднениями в своем развитии, а также это пагубно влияет на благосостояние и общее настроение граждан данного государства.

Большее количество мотивационных теории уже достаточно давно существуют и применяются до сих пор, однако сфера их применения ограничивается коммерческим сектором^{123 124 125}

¹²⁰ Эванс П., Раух Дж. Бюрократия и экономический рост: межстрановой анализ воздействия «веберианизации» государственного аппарата на экономический рост // Экономическая социология. 2006. Т. 7. № 1. С. 38–60.

¹²¹ Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления «Good Governance»: пример Японии как перспектива для стран СНГ // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2004/1/1141.html> (дата обращения 11.03.2020),

¹²² Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. 2010. С. 47–65.

¹²³ Малинин А.М., Константинова Н.Н., Сергеев О.Е. Мотивация труда работников здравоохранения. СПб.: Изд. СПбГУСЭ. 2009. 117 с.

¹²⁴ Волков Г.Ю. Международный опыт мотивации совершенствования профессиональной деятельности кадров в сфере управления // Социологический альманах «Управление в условиях динамично развивающегося общества»: Мат. IV Орловских социологических чтений 7 декабря 2012 г. / Под общ. ред. канд. социол. наук, доц. Н.В. Проказиной. Орел: Изд-во РАНХиГС, 2013. С. 62–66.

¹²⁵ Брасс А.А. Мотивация в период изменений // Социологический альманах «Управление в условиях динамично развивающегося общества»: Мат. IV Орловских социологических чтений 7

Государственный же сектор не может похвастаться таким большим количеством теории мотивации, которые можно было бы применять для государственных гражданских служащих. Существующие теории мотивации государственных гражданских сотрудников и их характерные показатели, можно увидеть в приложении (См. табл. 2.1).

Хочется заметить, что данные теории не способны удовлетворить потребности государственной службы – ни общественные, ни технологические, ни информационные. Можно проследить некую зависимость между мотивацией и оценкой эффективности государственных служащих: с одной стороны, способна показать эффективность в следствие чего мы будем иметь высокие результаты оценки, с другой стороны, оценка эффективности способна укрепить мотивацию, т.е. выступить в роли инструмента мотивации.

Для разработки и использования методики, которая бы могла более объективно осуществлять процесс оценки деятельности государственных гражданских служащих, а также оценивать качество предоставляемых ими услуг, и сочетать в себе результаты деятельности, уровень зарплаты, систему мотивации, необходимо было создание неких показателей результативности. Все это становится реальным после создания и применения принципов такой методики, как KPI (Key Performance Indicators – Ключевых Показателей Результативности).

Следует упомянуть о том, что с точки зрения эффективности оценка результатов происходит с учетом определенных параметров результативности, что в свою очередь говорит о том, что эффективность является проявлением двух элементов – конечного результата и ресурсов, помогающих, его добиться.

В случае, если служащий будет прилагать все усилия на достижения результата, не задумываясь о более рациональном использовании ресурсов,

которыми он обладает, то это может привести к их истощению, и оставить служащего без средств, производящих результат. С другой стороны – если всегда думать только лишь о ресурсах, то желаемого результата можно и не добиться вовсе.¹²⁶

Сейчас методика, которая позволяет выявить результаты и создать механизмы определения финансового вознаграждения, называется система мотивации, базирующаяся на КРІ – ключевых показателей результативности. Мотивацией принято считать некое побуждение работников к достижению целей организации, учитывая свои интересы, т.е. мотивацию можно обозначить как:

- процесс достижения сбалансированности в удовлетворении потребностей между работником и организацией в момент достижения цели;
- процесс побуждения сотрудников к деятельности, ведущий к достижению цели организации;
- создание условий отождествления интересов организации и сотрудника, при которых то, что выгодно и необходимо первому, становится так же необходимо и выгодно второму.

Важным моментом является тот факт, что государственные гражданские служащие должны четко понимать, что лишь при достижении целей органа могут быть достигнуты и их личные цели. Основываясь на оценки результативности деятельности служащих руководство органа может создавать и использовать стимулирующие стратегии в контексте вознаграждений и, что крайне значимо, выявить служащих, которые не соответствуют занимаемые должности.

Существует два типа факторов, от которых традиционно зависима эффективность деятельности:

1. Уровень профессиональных знаний, компетенций, навыков, опыта.
2. Отношение служащего к работе, уровень мотивации.

¹²⁶ Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. 2010. С. 47-65.

Именно поэтому оценка эффективности деятельности государственного служащего должна включать оценку мотивации сотрудников. Наиболее независимая оценка эффективности деятельности работника должна приводить к фиксации вознаграждения (материального и нематериального) равноценно достигнутым результатам, что будет стимулировать сотрудника либо работать в неизменном режиме, либо изменить свое поведение.

Осуществление оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих, не имея работающей системы мотивации ведет к ориентации сотрудников исключительно на результат и достижение критериев эффективности, которые влияют на заработную плату. В случае отсутствия системы оценки эффективности деятельность служащих не имеет обратной связи с организацией и не осуществляется контроль результатов его работы. Одним из наиболее важных показателей управления является мотивация – она определяет, что является причиной выбора служащими различных типов поведения. Если знать, что же заставляет человека сделать выбор в пользу данной профессии, вектор его стремлений, можно выстроить систему управления трудовой деятельностью государственного гражданского служащего, которая будет направлена, как на удовлетворение личных потребностей сотрудника, так и на эффективную реализацию его должностных обязанностей.¹²⁷

¹²⁷ Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. 2010. С. 47-65

ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СИСТЕМЕ ГРАЖДАНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

3.1. Описание методологии исследования

Для достижения обозначенной цели работы использовались методы по сбору и обработке информации, такие как формализованное интервью, также факторный анализ, экспертное интервью.

Самым распространённым методом получения первичной информации является опрос, который и был взят за основу исследования. Опрос как метод получения первичной информации характеризуется оперативностью, простотой и экономичностью, что делает его популярным среди общественных и политических организаций. Специфика опроса как метода состоит главным образом в том, что источником социологической информации является человек, который непосредственно участвует в исследуемых общественных процессах и явлениях. Существует несколько разновидностей опроса: письменный (анкетирование) и устный (интервьюирование), очные и заочные, выборочные и сплошные, общенациональные, региональные, локальные и др. Но суть любого опроса состоит в том, что первичная информация образуется путём сбора ответов респондентов на предлагаемый им набор вопросов.

Основное назначение опроса — получить социальную информацию о состоянии мнения (массового, группового, индивидуального) об оценках, предпочтениях, интересах опрашиваемых, а также отражённую в их сознании информацию о событиях, фактах, оценках, связанных с их жизнедеятельностью и общественной жизнью.

Опрос — ведущий метод в изучении сознания (установок, ориентаций, мотивов, интересов, ожиданий) людей. Его значение важно в исследовании социальных явлений и процессов, которые малодоступны непосредственному наблюдению, а также в тех случаях, когда исследуемая проблема или явление

слабо изучены, отсутствует или крайне ограничена документальная информация о них.

Социологический опрос является специфическим социологическим методом исследования, без которого не обходится ни одно социологическое исследование. Этот социологический эмпирический метод незаменим при сборе ограниченного объёма информации у большого числа людей, также при сборе различных фактов сознания респондентов и их поведения. В основе социологического опроса лежит опосредованное или не опосредованное социально-психологическое общение интервьюера и респондента. Основным отличием социологического опроса от других методов сбора информации в социологии является возможность «уловить» психологические особенности респондентов, например, оттенки настроения или структуру их мышления, также можно выявить и учитывать при дальнейшем анализе роль интуитивных аспектов в поведении респондентов. Все эти факторы оказывают значительное влияние на качество получаемых данных.

Для получения первичной информации для исследования в качестве одного из методов было выбрано формализованное интервью как один из видов опроса. Эта разновидность опроса очень подробно описана в отечественных учебниках под авторством таких учёных как Ядов В. А., Бутенко И. А., Воронкова О. А и др. В. А. Ядов определял формализованное интервью как «проводимую по определённому плану беседу, предполагающую прямой контакт интервьюера с респондентом, причём запись ответов последнего производится либо интервьюером, либо механически (на пленку)».¹²⁸ Выбор данной разновидности интервью обуславливается задачами данной работы в том смысле, что процедура опроса в рамках формализованного интервью обеспечивает получение однотипной информации, а полученные ответы можно сравнить между собой и классифицировать. Таким образом, регламентированность общения между

¹²⁸ Ядов В. А., Семенова В. В. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. – "Добросвет", 1998. – с.229.

интервьюером и респондентом, характерная для выбранного метода, позволила получить ответы, различия и сходства в которых отражаются действительные различия и сходства мнений респондентов по заявленной проблеме. Также метод формализованного интервью подходит для опроса разнородной аудитории, так как, позволяет избежать затруднений, связанных с необходимостью пояснять вопросы респондентам с разным уровнем образования или доступом к определённой информации. Другой важной причиной выбора данной разновидности интервью для исследования стало то, что в формализованном интервью влияние, которое интервьюер может оказать на качество полученных данных, минимально. Однако стоит отметить, что наиболее эффективно применение опроса в сочетании с другими методами.

В процессе исследования была разработана анкета для проведения опроса, с которой можно ознакомиться в Приложении 2.

В социологической практике зачастую возникает необходимость анализа большого массива данных, причём исследователю требуется проанализировать связи сразу между несколькими переменными. Если взаимосвязи между двумя категориальными переменными обычно анализируются при помощи таблиц сопряжённости, то для более сложных случаев с привлечением нескольких категориальных переменных требуются иные инструменты.

Факторный анализ — многомерная статистическая методика, в которой соотношения (или корреляции) между большой совокупностью наблюдаемых переменных объясняются в формулировках малого числа новых переменных, называемых факторами.

Факторный анализ позволяет разделить массив переменных на меньшее число групп, которые называются факторами. В один фактор объединяются несколько переменных, имеющих плотную корреляцию между собой и слабую корреляцию с переменными, объединяемыми другими факторами.

Главная задача факторного анализа – группировка близких по смыслу вариантов вопросов в макрокатегории (факторы) с целью сократить число

переменных и сделать процедуру анализа существующей базы данных более простой.

Основная методика — «направленная переменная», то есть без различия между независимой и зависимой переменными в совокупности данных.

Анализ состоит из четырех этапов:

Первый этап – получение матрицы корреляций, где каждая переменная в совокупности данных соотносится со всеми другими.

Следующий шаг — извлечение факторов с целью определения минимального числа факторов для адекватного объяснения наблюдаемых корреляций между первоначальными переменными. Если их число близко к первоначальным переменным, то смысл в факторном анализе невелик.

Цель третьего (факультативного) шага — вращения — состоит в определении более простых и легче интерпретируемых факторов.

Если получена удовлетворительная модель, на четвертом этапе находятся значения коэффициентов для каждого фактора каждого случая в совокупности данных.

Факторный анализ вызывает много критики. Различные методы извлечения и вращения имеют тенденцию давать иные решения, а также трудно значимо интерпретировать четко выявленные в анализе факторы. Несмотря на потребность найти другие более взвешенные решения, факторный анализ остается полезным исследовательским инструментом.

В ходе выполнения факторного анализа решаются следующие задачи:

- оценивается пригодность исходных данных для проведения факторного анализа;
- выявляются корреляционные взаимосвязи между переменными исходного массива;
- определяется оптимальное число факторов (компонентов факторной модели), т.е. групп, на которые может быть разделен существующий массив переменных;

- разделяется существующий массив переменных на группы на основании значений коэффициентов корреляции;
- интерпретируются результаты, т.е. производится подбор названий созданным переменным (факторам).

Из перечисленных задач последняя является наиболее сложной. Ее решение представляет собой одну из ключевых проблем факторного анализа и требует творческого подхода. Другой существенной проблемой факторного анализа является частичная потеря информации в ходе «сжатия» исходного массива переменных. Одним из важнейших условий проведения факторного анализа является минимизация частичной потери информации, которая в любом случае неизбежна.

Таким образом, в настоящей работе используется метод факторного анализа социальных агентов в соответствии с характерными им особенностями оценки мотивации. Данный выбор обуславливается тем, что этот метод наиболее удобен для разделения всего массива переменных на малое число групп, что позволяет обобщить полученные ранее результаты и сделать их более наглядными. Группы выделяются путем объединения переменных, имеющих наиболее плотную корреляцию между собой и имеющих слабую корреляцию с другими переменными, которые находятся в других группах. Группируя таким образом схожие по смыслу ответы, мы сокращаем число исследуемых переменных и упрощаем процедуру анализа полученной базы данных, что значительно облегчает процесс заключения выводов о проведенном исследовании. Так же, одной из выделяемых в данном методе характеристик является возможность значений скрытых переменных, которые могли быть не учтены в предварительном анализе.

Еще один, задействованный в данной работе метод, экспертный опрос – разновидность социологического опроса, в ходе которого в качестве респондентов выступают эксперты - специалисты в определенной области деятельности. Основная задача метода - выявление важных и сложных аспектов изучаемой проблемы, обоснование информации, выводов и

практических рекомендаций решения проблемы благодаря использованию знаний и опыта экспертов

В данном исследовании экспертный опрос проводился в форме личного интервью, что позволяет исследователю получить интересующую его информацию путем социально-психологического взаимодействия (беседы), проверить различные рабочие гипотезы и задать незапланированные сценарием беседы вопросы, дает возможность наблюдать за реакцией респондента, его отношением к обсуждаемой проблеме и поставленным вопросам.

Данный метод позволяет получить обоснованную информацию по теме, так как респондентами выступают высококвалифицированные специалисты, имеющие опыт в необходимой сфере.

В ходе данного исследования было организовано 6 интервью с участием экспертов, опыт профессиональной деятельности которых (государственная служба, административная работа), что дает возможность выразить свое обоснованное мнение, которое складывалось в течение всей трудовой деятельности эксперта.

Анкета (топик-гайд) экспертного интервью содержит перечень вопросов, на которые исследователь планирует получить развернутый, полный ответ, экспертную оценку. Вопросы использовались исключительно в открытой форме, чтобы специалисты могли свободно выражать свое мнение по поводу определенных проблем и вопросов. Наличие заранее подготовленного плана беседы позволяло контролировать ход интервью.

На первом этапе работы, была разработана анкета для экспертов, включающая в себя 18 вопросов, разбитых на 3 блока. Однако в ходе проведения экспертных опросов анкета была подвержена изменениям. Часть вопросов была удалена, часть подкорректирована, а так же добавлены новые контрольные вопросы. Второй вариант анкеты составляет 21 вопросов, разбитые на 4 блока.

Первый блок был посвящен профессиональной деятельности эксперта. Второй блок помогал оценить коллектив, его особенности, социально-психологический климат, сложившиеся связи внутри коллектива. Третий блок был посвящен оценке ситуации в сфере государственной гражданской службы (откуда приходят молодые специалисты, кем они являются и т.п.). Завершал беседу с экспертами блок, посвященный мотивации молодых специалистов.

Текст топик-гайда интервью приводится в Приложении 1.

Организация экспертных интервью производилось по определенному плану:

- отбор экспертов (человека, обладающего достаточными знаниями, компетенции, квалификацией и опытом);
- установление контакта с экспертами;
- согласование времени и места для проведения интервью.

Все 6 интервью проводились по месту работы экспертов, время было выделено достаточно, с запасом, чтобы эксперта ничего не ограничивало. Оптимальным временем для проведения экспертного интервью считается 50-60 минут, следовательно, на каждое интервью было выделено около часа, но длились они в среднем около 30-40 минут.

- ведение разговора согласно определенному плану с фиксацией хода интервью на записывающее устройство (в данном случае применялся диктофон);

- последующая транскрипция записи и проведение анализа результатов опроса.

Иными словами, для достижения поставленной в данной работе цели, использовался метод факторного анализа, в результате которого получилось выявить корреляционные взаимосвязи между исходными переменными, определить оптимальное число групп, на которые можно разделить полученный массив переменных. И затем, выделив основные характеристики полученных групп переменных, провести интерпретацию результатов и дальнейшую проверку гипотез, обозначенных в начале исследования. А также

использовался метод экспертного опроса, который позволил погрузиться более детально в изучение данной проблемы и ответить на, появившиеся вопросы в ходе применения количественных методов.

3.2. Анализ экспертной оценки ситуации

Первый блок, который обсуждался с экспертами, представлял из себя краткое описание профессиональной деятельности специалиста. В процессе интервьюирования в данной блоке было важно определить, каким багажом знаний, опыта обладает тот или иной респондент. Следует отметить, что не все эксперты, на данный момент, практикующие специалисты в сфере государственной гражданской службы. Один из экспертов (*жен, 27 лет*) к моменту проведения интервью покинула свой пост, однако, проработав в сфере государственной гражданской службы достаточное количество лет, может выступить экспертом в данной области для конкретного исследования. Для более четкого представления, из каких сфер государственной гражданской службы были отобраны эксперты, назовем их – это отдел физической культуры, спорта и молодежной политики; это область юриспруденции; отдел организационно-правового обеспечения; отдел организации закупочной деятельности.

Обозначения	жен, 27 лет	жен, 26 лет	муж, 32 года	муж, 30 лет	жен, 25 лет
Пол	Ж	Ж	М	М	Ж
Стаж, лет	2	3	7	5	2
Область деятельности	физической культуры, спорта и молодежной политики	юриспруденция	отдел организационно-правового обеспечения	отдел организационно-правового обеспечения	физической культуры, спорта и молодежной политики

Таблица - Характеристики отобранных экспертов

Двое из представленных экспертов негативно отозвались о своей деятельности и опыте работы в данной сфере. Один из которых по итогу ушел работать в другую область, а второй продолжает свою деятельность чиновника. Оценивая общее впечатление, о том, что и как рассказывали о своем опыте эксперты, сложилось впечатление, словно они очень отягощены. Далее, в следующих вопросах, мы попробовали выяснить, с чем это связано.

«Это была первая работа в администрации официальная. До этого я состояла в общественных комиссиях, как в Калининграде, так и здесь. Работала два года и 1 месяц, потом уволилась. Ожидания не оправдались, бюрократизм полнейший, везде показуха и мероприятия для галочки и количества. Ещё очень много стукачей. Первый раз в таком болоте оказалась. Потом привыкла. Все копилось-копилось, потихоньку, потом рвануло мое терпение.» (жен, 27 лет)

«Устроился сюда сразу после окончания университета и сдачи диплома. В целом, я доволен своей должностной позицией и должностными обязанностями, но не на 100%, конечно. Но что поделать...» (муж. 32 года)

«Я здесь уже достаточно давно, и меня повышали. Поэтому, да я доволен тем, что не свою на месте, а карьерно расту В отделе работаю около 7 лет» (муж. 30 лет)

Для целей исследования было важно понять, как же видят сотрудники государственной гражданской службы свою «миссию» или «миссию» своих коллег. Главные тезисы, которые были получены – это миссию видят в служении людям, в том, чтобы как можно эффективней делать свою работу. Госслужащий это тот, что служит народу должен это делать с удовольствием – такое описание можно выделить из общих ответов.

«Моя "миссия" - это помогать гражданам и развивать наш район. В дальнейшем, надеюсь, уже помогать гражданам всей России, работать на их благо. Развивать свою страну – пожалуй, это то, как мы должны представлять нашу «миссию»». (муж, 29 лет)

«Каждый сотрудник – часть большого механизма, который решает крупные и важные задачи. Миссия – сделать работу этого механизма качественнее и результативнее» (жен. 26 лет)

«Такс..., если говорить правду /смех/ - никакой «миссии». Нужно просто делать своё дело хорошо. А если говорить о серьёзной миссии госслужащего, то - создавать условия для развития своего района , города, помогать в решении проблемных вопросов наших граждан.» (жен, 27 лет)

Как ни странно, одним из главных отличий между работой на государственной службе и иных сферах, молодые специалисты назвали хорошая пенсия. Следовательно, можно сделать вывод, что приходящие в сферу государственной гражданской службы молодые специалисты уже сразу начинают задумываться о том, как они будут жить на пенсии, и для них этот вопрос является одним из ключевых. Безусловно, такие факторы, как престиж, стабильность, приобретение нового круга знакомств, также были названы респондентами.

«В основном все говорят престиж и стабильность. Да, если всю жизнь на госслужбе проработал хорошая пенсия, не знаю правда какая, но слышала, что очень даже хорошая. Есть материальная помощь 2 раза в год (к отпуску в размере 2 х окладов, к праздникам 8 марта и 23 февраля давали) плюс к Новому году. Большим плюсом могу сказать административный ресурс, мне очень помогало в работе» (жен, 27 лет)

«Конечно же связи и знакомства более всего привлекают меня» (муж, 32 года)

«Стабильность, гарантии, зачастую приобретение навыков многозадачности, более успешное передвижение по карьерной лестнице в государственных учреждениях» (жен, 25 лет)

Подводя итоги анализа первого блока вопросов, можно сделать следующие выводы:

- большая часть экспертов довольна своей работой;
- в случае, если сотрудник начинается «погрязать» в работе он довольно быстро отказывается от своей должности и переходит в иную сферу деятельности; главной своей «миссией» они называют помощь гражданам, повышение эффективности своей деятельности для достижения целей государства в целом;
- самой положительно-отличительной чертой в работе на госслужбе респонденты выделяют хорошую пенсию, стабильную работу, приобретение навыков многозадачности, престиж.

Задачей для второго блока вопросов было оценить рабочий коллектив, выявить его особенности, описать социально-психологический климат, а также сложившийся межличностные связи между сотрудниками государственной гражданской службы.

Взаимоотношения между сотрудниками государственной гражданской службы, как выяснилось, зачастую лишь формальные. Респонденты называют лишь единицы, с кем за долгие года работы удалось сдружиться и перенести общение из рабочего русла. Представители данной сферы более формализованные, если можно так выразится, люди. Они предпочитают регламентированные рамки взаимодействия внутри коллектива. Как следствие, могут возникать негативные последствия:

«Поразило, как я скажу, доносительство, все следят за других другом, обсуждают что -то, я говорю, первый раз такое встречаю. Змеиное логово какое-то. Это стало одной из причин увольнения» (жен, 27 лет)

Мы видим, что коллеги в процессе взаимодействия становятся более критичными и не позволяют друг другу делать какие-то действия отличные от регламентированных – это сразу выливается в доносительство.

Все относятся к коллегам *«...с пониманием должности и ответственности каждого сотрудника...» (жен, 26 лет).*

И все же есть те, для кого доверительные и дружеские отношения с начальством, послужили значительным мотиватором в их профессиональной деятельности. *«...за три года работы я установил доверительные и дружеские отношения с начальством, что очень мотивировало меня в работе» (муж, 29 лет)*

Как выяснилось, неформальные мероприятия в сфере государственной гражданской службы не являются обычной практикой. Они довольно редко встречаются внутри коллективов, а если и есть, то узким кругом представителей коллектива. Однако практика празднований дней рождений в есть в каждом коллективе.

«Неформальных мероприятий именно в отделе было мало. Чтобы типо выезда куда -то такого нет. Мы вправляли дни рождения сотрудников отдела, было принято накрывать поляну. Один раз после большого мероприятия шашлык жарили. Больше не припомню. А, ещё как советник главы участвовала в неформальном выезде, но только для руководства, простых смертных туда не подпускали, выезд в замок Бип, Павловск. Там пьянка, гулянка была и тренинг на сплочение» (жен, 27 лет)

«Да, конечно, собираемся с ребятами пару раз в месяц. Идем в бар в основном. Для поддержания «теплоты» в коллективе. Иногда получается, при личном

моем старании, вытащить с собой начальника отдела. Он парень славный.»
(муж, 32 года)

Рабочий режим госслужащего, как правило, жестко регламентирован. Всегда есть четко установленное время для прихода\ухода с работы, выделенное время на обед, дополнительного время для отдыха не отводится. Все эксперты упомянули о задержках на рабочем месте, и о перегруженности различного рода задачами. Безусловно, здесь большую роль играет непосредственно начальник отдела. Ведь именно от него в конечном итоге зависит то, как будет складываться процесс работы всей команды. На рабочем месте, где трудятся чиновники, отдельной выделенной для обеда кухни не бывает. Некоторые, на свое усмотрение, приспособливают кабинет: ставится микроволновка, чайник, иногда даже бывает небольшой холодильник. Единственное время, когда можно отдохнуть от работы – это обед. Задержки на рабочем месте бывают регулярно, но не слишком часто.

«С 9 до 18 рабочее время, перерыв с 13 до 14 на обед. У меня в отделе все строго по времени соблюдалось. Опоздания не приветствовались, уходили вовремя всегда, если задерживалась, то по своей инициативе, когда работы много было... в соседнем отделе, в пресс-службе тетя -начальница с работы уходила в 9 вечера и раньше 20:00 девочек не отпускала. Типо, я работаю, и вы работаете. Спустя некоторое время они тоже уволились» «В кабинете была микроволновка и холодильник, пару сотрудников брали еду из дома и подогревали в контейнерах, вонь жуткая» (жен, 27 лет)

«Режим рабочего времени классический с 09 до 18 часов...чаще всего, в обеденное время работой не занимаюсь, если нет срочных задач. То же самое и касается задержек на работе – такое бывает по необходимости, но не часто» (жен, 26 лет)

«Режим дня не всегда одинаковый. Бывает, что появляется срочное дело и нужно поехать разобраться. Обед, в основном, всегда в одно время» (муж, 30 лет)

«В обед получается почти всегда поест. Иногда что-то с собой приношу» (муж, 32 года)

Относительно урезания ставок у сотрудников государственной гражданской службы – такой практики ни один из экспертов не назвал. Оклад каким был, таким и продолжает быть. Меняется лишь премиальная часть, но это обычная практика, как говорят респонденты. Если говорить о увеличении/сокращении штатных единиц, то тут ситуация уже совсем иная. Лишь двое из шести респондентов отменили, что за последнее время производилось увеличение штата, остальные четыре эксперта говорят об обратной тенденции.

«Ставок новых не открывалось в отделе, это кстати тоже большая проблема. В отделе было 2 главных специалистов (сидят на этих позициях два тетушки уже по 10 лет), один специалист 1 категории, и три старших инспектора. Не было ставки ведущего специалиста и открывать никто не собрался. Роста профессионального никакого. Вот одна из коллег из отдела в этой связи перешла в другую администрацию» (жен, 27 лет)

«Я слышал, что сокращения проводились, но коллектив нашего отдела это обошло стороной» (муж, 29 лет)

Для оценки внутренних связей/отношений внутри коллектива уместно было бы узнать, как часто руководители прибегают к такой практике как «замолвить за кого-то словечко, выполнить то, что не должен и т.п.». И выяснить, насколько это типично для государственных гражданских

служащих. Как оказалось, для чиновников такая модель отношений между рабочим и начальством является обыденной и часто встречающейся, и как следствие приемлемой для сотрудника. Однако сам коллектив может ее не одобрять.

«В целом, для меня приемлемо. Я часто помогаю моему руководителю в решении каких-то дополнительных вопросов...-для коллектива – нет.» (жен, 25 лет)

«Я отношусь к этому нормально и всегда выполняю данного рода просьбы. Начальству это нужно для своих целей, а я с начальством дружу, почему бы не помочь. Вот так вот...В нашем коллективе это бывает, скажем так, не редко. Относятся к этому вполне нормально.» (муж, 29 лет)

«Такое встречается, но у нас было редко. Думаю, что со мной не было таких случаев. Знаете, в госслужбе приемлемо все. Что скажут - побежишь исполнять. Ты как цепной пёс» (жен, 27 лет)

Делая вывод, на основании беседы с респондентами во время обсуждения второго блока вопросов, следует выделить характерные черты, присущие современному профессиональному коллективу в области государственной гражданской деятельности. К ним относятся:

- четкие, регламентированные и максимально формализованные отношения внутри коллектива;
- практика неформальных мероприятий встречается довольно редко за исключением дней рождений коллег;
- задержаться на работе в конце дня, когда ты не успеваешь с важными делами-это типичная и обыденная ситуация для чиновников; крайне важным фактором, влияющим на процесс/режим работы членов

государственной гражданской службы, является непосредственно начальник отдела;

- сокращение ставок уже у действующих сотрудников не наблюдается в данной области;
- наблюдается процесс стагнации в кадровой политике;
- выполнить просьбу руководства для сотрудников государственной гражданской службы, которая бы не относилась к рабочему процессу, является нормальной, отчасти применяемой практикой, и если для каждого отдельного сотрудника это будет выглядеть нормально, то в целом коллектив такие вещи может не поддерживать.

С помощью третьего блока вопросов необходимо было выяснить и оценить в целом ситуацию в сфере государственной гражданской службы. Главные вопросы касались того, откуда приходят молодые специалисты работать в сферу госслужбы, кем они являются по образованию и т.п.

Если рассматривать непосредственное соотношение молодых специалистов в сфере государственной гражданской службы, то все эксперты говорят о тенденции к потребности в них. Однако отношение к молодым специалистам, заработная плата и условия, зачастую, не соответствуют ожиданиям.

«Потребность, конечно, есть, город большой. Поэтому штат очень раздут госслужащих, только зарплата на первых порах уж совсем труба 30 тысяч со всеми надбавками, премиями, поэтому не все сюда стремятся» (жен, 25 лет)

«Молодежи сейчас все больше, за последний год процентов на 30. Так что потребность в них, конечно есть. Ну а то, что это в основном молодежь – ничего. Обучим. Мы готовы это делать на местах. Главное, чтоб желание у них было» (муж, 32 года)

Также респонденты отмечают здесь трудности с продвижением по карьерной лестнице молодежи в сфере госслужбы. И главной причиной этому, по их мнению, является наличие/отсутствие связей. В следствие чего образуется текучка молодых кадров.

«Молодые специалисты есть, но в основном они не продвигаются, думаю сами понимаете почему. Связи. Поэтому скорее приходится говорить о текучке кадров, чем о притоке» (муж, 30 лет)

Отмечается проблема в данной вопросе, которая не дает возможности ответить однозначно на него. Ведь зачастую, как уже говорилось выше, конкретная работа того или иногда отдела зависит от непосредственного руководителя. Так и в этом вопросе, респонденты говорят об индивидуальности ведение кадровой политики в каждом регионе нашей страны.

«...в разных регионах и органах власти соотношение разное. Например, в Калининградской области наблюдается реальный поток молодых кадров и на лицо их востребованность. Если взять Алтайский край, там очень распространен вариант нахождения сотрудника пожилого возраста на одной должности продолжительное количество времени. В связи с этим молодые сотрудники уезжают в другие города, где они более востребованы, так как сломить систему советских времен крайне сложно. Не все регионы уже к этому пришли, но идут по пути» (жен, 26 лет)

Откуда же и каким путем молодые специалисты вступают в ряды государственных служащих? Анализируя ответы респондентов, можно выделить три пути. Первый – это кадровый резерв.

*«...нужно состоять в кадровом резерве. А точнее пройти все круги их ада...»
(жен, 27 лет)*

Второй – использование личных связей, знакомств. Такой вариант отменил каждый из респондентов.

«...знаю, что могут взять и без резерва, если за тебя попросит начальник отдела или кто-то из руководства. Это все решаем, как Вы понимаете... По связям» (муж, 29 лет)

«Конечно, благодаря связям попадают и к нам» (муж, 30 лет)

«В наш отдел по связям никто не приходил, но вообще слышал о таком, несомненно» (муж, 32)

И третий путь попасть в сферу государственной гражданской службы является наличие необходимого образования у молодого специалиста, удачное прохождение стажировки в органе власти и т.п. То есть конкретно иметь те компетенции, которые будут нужны в том или ином отделе.

«...я пришла с практики в администрацию» (жен, 27 лет)

«Более ценные сферы для работодателя – те, без чего жизнедеятельность организации невозможна (бухгалтерия, юриспруденция, экономика), а также те, которые имеют широкий спектр возможностей, т.е. универсальны (государственное и муниципальное управление, юриспруденция, менеджмент)» (жен, 26 лет)

«...образование в сфере ГМУ, но это некий бонус в отдельных случаях, чем некие требования» (жен, 25 лет)

Изучая ситуацию в сфере государственной гражданской службы, нельзя не затронуть гендерный аспект. Довольно интересные данные были получены от респондентов по этому вопросу. Трое мужчин утверждают, что в сфере государственной гражданской службы больше трудятся представители мужского пола.

«В основном мужчины. Это тяжелая работа, требующая большого внимания и концентрации» (муж, 30 лет)

«Мне кажется, в основном парни приходят. Позиции мужские вроде как. Да и коллектив тоже мужской в основном. Не знаю играет ли это какую-то роль. Да ребята лучшие конечно – поактивнее, более умелые. У женщин все на уме – лишь бы мужа найти» (муж, 32 года)

«...в нашем коллективе мужчин большая часть, да и в соседних отделах так же» (муж, 29 лет)

Респонденты женского пола следующим образом высказались по данному вопросу

«Заметила, что руководящие персоны больше мужчины, женщины работают на специалистах» (жен, 27 лет)

«...женщин на госслужбе больше, т.к. они более устойчивы к зачастую однообразной бумажной работе...» (жен, 26 лет)

«...зависит от направления отдела. Но если говорить в целом, то женщин больше, т.к. они занимают более простые позиции, которых по сути больше» (жен, 25 лет)

В вопросе касательно наличия опыта у молодых специалистов, и того, кто же больше ценится – человек без опыта или с ним? Мнение респондентов также разделилось. Четверо выделяют наличие опыта важной составляющей при приеме на работу.

«Ну всегда проще взять с опытом, а так, сверхъестественного в этой работе ничего нет» (жен, 27 лет)

«Если работа в одной сфере – то проще взять с опытом...» (жен, 25 лет)

Остальные эксперты напротив, считают, что наличие опыта у молодых специалистов может негативно сказаться на их работе. А при формировании нового штата необходимо учитывать у кандидатов наличие желания и наличие компетенций

«...с опытом современная парадигма выглядит немного по-другому. От молодых специалистов требуется не опыт как таковой, а сформированные компетенции. Сейчас, в принципе, вот этот подход управления по компетенциям, набор по компетенциям – это то, что набирает популярность» (жен, 25 лет)

«проще взять новичка и обучить, чем переделывать готового специалиста, но с другим набором навыков и знаний под новые» (жен, 27 лет)

«Да тут не до выбора, как я уже говорил, молодые в основном после института приходят. Конечно обучаем. Если человек смышлёный – он быстро обучится. А дурак и с опытом будет головной болью для коллектива» (муж, 32 года)

«Научиться может любой. Бумажки писать по аналогии, да кнопочки в ЕСЭДе кликать. Много ума на надо. Поэтому за людей и не держатся особо, они легкозаменяемы» (жен, 27 лет)

В ходе экспертного опроса выяснилось, что, как правило, в организациях не обращаются ни к каким рейтингам для подбора персонала. Кадровый подбираются либо путем обращения в кадровый резерв, либо по связям, либо после успешного прохождения стажировки в конкретном отделе.

В вопросе отека молодых кадров в первый год работы мнение респондентов оказалось солидарно между собой. И причиной этому все называют одни и те же факторы: низкий уровень заработной планы, «скидывание» самой тяжелой и рутинной работы на новоприбывших, несовпадение между ожиданиями и реальностью.

«Я вижу ее высокой. Причины: низкая заработная плата на первых порах, не совпали ожидания с реальностью, конфликты на работе, возможно, не понравилась работа, слишком бюрократична, много бумажек. Нет видимого результата от своей работы...и таких причин может быть очень много. Здесь все тоже очень индивидуально» (жен, 27 лет)

«Они себе достаточно иллюзорно представляют характер деятельность госслужбы и очень быстро в этом разочаровываются, и соответственно, меняюь свою стратегию дальнейшего профессионального карьерного развития» (жен, 25 лет)

«Молодость, романтизм – представляют себе работу совсем по-другому» (муж, 32 года)

«...низкий уровень заработной платы при большой нагрузке» (жен, 26 лет)

Относительно практики обращения к кадровому резерву респонденты высказались не однозначно. Часть экспертов не сталкивались с практикой использования кадрового резерва. А в каких-то подразделениях такая практика действительно есть, но все же носит второстепенный характер:

«...такая практика есть. Когда надо найти сотрудника, а никто не подходит из своих...» (жен, 27 лет)

«Не могу точно знать, как в целом работает кадровый аппарат, но в нашем отделе сейчас работает одна девочка из резерва. Кстати, пришла из коммерции...» (муж, 29 лет)

Вопрос относительно нововведений в сфере государственной службы вызвал затруднение у всех экспертов. Некоторые представители, их даже и не заменили за годы работы. А кто-то считает этот процесс довольно длительным и взаимозаменяемым, т.е. отрицательные положения блокируются положительными.

«Да какие нововведения...Как устроился, так все и осталось» (муж, 32 года)

«...в последние несколько лет очень сильно поменялись требования к стажу лиц, претендующих на позицию государственных лиц – они существенно сократились. И если раньше без стажа мы могли брать только на младшие должности, сейчас у нас появились более расширенные возможности» (жен, 25 лет)

«Нельзя однозначно ответить на этот вопрос...каждый отрицательный момент компенсируется положительным. Например, при определенных условиях некоторым госслужащим нельзя выезжать в

зарубежные страны, при этом эти госслужащие имеют доход, выше, чем у других, а также дополнительные гарантии» (жен, 26 лет)

По результатам анализа третьего блока можно сделать следующие выводы, относительно оценки ситуации для молодых специалистов в сфере государственной гражданской службы:

- потребность в молодых специалистах действительно есть, однако отношение к этому у каждого региона свое, поэтому для того, чтобы увидеть всю картину в целом по стране необходимо проведение отдельного исследования;
- молодые специалисты, как правильно приходят на службу посредством личных связей/знакомств, рекомендаций начальства; практика применения резерва в кадровой политике государственных служащих имеет место быть, однако не так активно, как это задумывалось;
- по мнению респондентов мужчин, на государственной службе больше трудятся представители их пола, по мнению женщин – их;
- руководящие должности в сфере государственной гражданской службы больше занимают мужчины, нежели женщины;
- наличие опыта как такового не является ценностью при приеме на госслужбу, важными являются компетенции и мотивация у молодых специалистов;
- доля оттока молодых специалистов крайне высокая в первый год работы, поскольку происходит резонанс между сложившимися ожиданиями и реальностью;
- заработная плата у молодых специалистов, по мнению экспертов не соответствует нагрузке, что также является фактором увольнения;

- за последние несколько лет существенно поменялись требования к стажу лиц, претендующих на позицию государственных служащих - они сократились.

С помощью анализа заключительного блока вопросов к экспертам необходимо было выяснить основы и особенности мотивации молодых специалистов, приходящих в сферу государственной гражданской службы.

Респонденты выделяют два основных интереса, которые способствуют желанию молодого специалиста начать свою карьеру в сфере государственной гражданской службы. Первый – это престиж и желание заработать.

«...престиж. Кажется, что тут золотые горы, хотя на деле» (жен, 27 лет)

«Госслужащий - звучит гордо. Иногда даже патриотично» (муж, 32 года)

«Смотрят на чиновников, слышат о их зарплатах, думают, что смогут так же. А когда понимают, что так быстро сюда не попасть - сдаются» (муж, 30 лет)

Второй – это удовлетворение своих профессиональных потребностей.

«...каждый идет за развитием, новыми навыками и знаниями, и конечно, построением своего профессионального пути, поиска себя в этом пути» (жен, 25 лет)

Эксперты отметили, что мотивов для вступления на государственную службу у молодых специалистов может быть много, и это не обязательно ожидание высокого заработка. Сюда также относятся: профессиональный

престиж, стабильность, авторитетное руководство и коллектив, перспективы карьерного роста, налаживание связей, желание что-то изменить в стране в лучшую сторону.

«сейчас на госслужбу ищут не человека, который обладает опытом, а человека с правильной мотивацией, способного обучиться тому, что будет делать.» (жен, 25 лет)

В процессе обсуждения мотивации молодых специалистов, респондентам было предложено выбрать одну из двух предложенных моделей, которая, по их мнению, является более жизненной. Первая модель: молодые специалисты устраиваются на работу, где сразу достаточный заработок, но нет карьерного роста. Вторая модель: молодые специалисты устраиваются на работу с низкой заработной платой, но с наличием перспектив. Мнения по этому вопросу у всех экспертов было идентичным. Более жизненной было признана вторая модель. Именно она, по мнению респондентов, практикуется сейчас в сфере государственной гражданской службы.

«Вторая модель на сегодняшний день имеет место в госслужбе» (жен, 26 лет)

«Перспективы всегда привлекают. Первая модель совсем неправильная» (муж, 32 года)

«Более важно сейчас то, что основная претензия работодателей к молодым специалистам - это то, что они «хотя всё и сразу, не готовы учиться, не готовы показывать себе», и потом получать за это вознаграждения» (жен, 25 лет)

Факторами эффективности деятельности госслужащих эксперты назвали следующие: во-первых, это четкое понимание для чего ты работаешь, и действительно жизненная необходимость в этой работе;

«Эффективно будет работать тот, кому нужна работа и нужно на что-то жить и кормиться. Те, кого пристроил папочка богатый, ему лишь бы ходить на работу, штаны просиживать, я видела таких несколько человек» (жен, 27 лет)

«...целеустремленный, знающий для чего ему нужна эта работа...» (жен, 26 лет)

во-вторых, это целеустремленность, инициативность, ответственность в человеке, стремление, верность и трудолюбие

«инициативный, ответственный, обладающий знаниями, как найти выход с разных ситуаций» (муж, 29 лет)

«...тот который хочет что-то изменить и стремится к этому... честность, стрессоустойчивость, стремление, верность, трудолюбие» (муж, 30 лет)

«...умение хорошо говорить, выступать, коммуникативность, умение излагать свои мысли на бумаге грамотно, четко, уметь писать эти бумажки, высокая стрессоустойчивость, мобильность, адаптивность» (жен, 27 лет)

«Желание служить на благо обществу, - общекультурные компетенции. И знания основ государственного и муниципального управления» (жен, 25 лет)

Результаты анализа четвертого блока можно резюмировать следующим образом:

- молодые специалисты, приходя в сферу государственной гражданской службы из-за завышенных ожиданий солидной заработной платы престижа, который приобретается с момента вступления в должность;
- также важными для молодых специалистов является стабильность в работе, перспективы и наличие связей;
- жизненная модель, которой можно описать приход молодых специалистов в область государственной службы следующая - молодые специалисты устраиваются на работу с низкой заработной платой, но с наличием перспектив;
- эффективный сотрудник это тот, кто четко понимает свои цели и цели всей организации, кто готов совершенствоваться, развиваться и быть ответственным.

3.3. Описание оценки ситуации

В рамках исследования было проведено формализованное интервью молодых специалистов, работающих в системе государственной гражданской службы. Возраст респондентов ограничивался рамками от 18 до 35 лет. Отбор респондентов проводился с помощью метода снежного кома. Такой метод обычно используется, когда необходимо найти и опросить труднодоступные группы респондентов, например, респондентов, принадлежащих к одной профессиональной группе, как непосредственно, и в данном исследовании. Люди, работающие в сфере государственной гражданской службы, являются не самыми доступными респондентами. Также важным критерием является возрастные границы, которые необходимы для проведения исследования. Эти факторы послужили причиной применения метода снежного кома. Общее количество респондентов составило 66 человек.

Характеристики, принявшей участие в опросе совокупности носит следующий характер:

- Представители мужского пола составляют 54,5%, женского – 45,5%.
- Респонденты в возрасте 18-20 лет не встретились в данной совокупности; респонденты в возрасте 21-25 лет -54,5%; 26-30 лет – 18,2%; 31-35 лет – 22,7%. При это средний возраст опрошенных составил 27 лет.
- Значительная доля молодых специалистов имеют высшее образование – 81,8%; среднее специальное (колледж, техникум) – 9,1%; неполное высшее – 9,1%.
- Чуть больше трети респондентов могут без труда приобретать вещи длительного пользования, но для них затруднительно приобретать действительно дорогие вещи – 36,4%. Почти половина участвующих в опросе говорят о том, что им хватает денег на продукты и одежду, но покупка вещей длительного пользования является проблемой – 45,5%. И около одной пятой респондентов, говоря о своем финансовом положении, отмечают, что им хватает денег на продукты, но покупка одежды вызывает серьезные затруднения – 18,2%.
- Респонденты, имеющие диплом в области государственного управления, составили 31,8%; тех, кто имеет диплом в области образования и науки – 13,6%; в области IT и коммуникаций так же 13,6%; остальные респонденты имеют дипломы об образовании в сферах таких, как: обрабатывающие производства, строительство, транспорт и связь, вооруженные силы и правоохранительные органы, здравоохранение и социальные услуги, социологии, рекламы и PR.

Профессиональные характеристики респондентов имеют следующие распределение:

- Больше трети респондентов попали на работу в сферу государственного управления после прохождения практики/стажировки – 36,4%; практически каждому четвертому эту работу предложил руководитель подразделения или кто-то из руководства – 22,7%; по личной рекомендации пришло 13,6%; такой же процент опрошенных попали на работу благодаря тому, что обратились самостоятельно, но их уже там знали; по собственной инициативе, без рекомендаций пришло 9,1% сотрудников; через кадровый резерв устроились лишь 4,5% опрошенных.
- Молодые специалисты, работающие в области государственной гражданской службы, по большей части, относятся к младшие должностной группе – 59,1%; к главной – 13,6%; к ведущей, высшей – по 9,1%, и затруднились с причислением своей должности к группе 9,1% опрошенных.
- В сфере государственной гражданской службы основная доля опрошенных работает от 1 года до 3 лет – 59,1%; 18,2% трудятся в этой области менее 1 года; примерно каждый пятый от 3 до 5 лет – 18,2%; от 5 до 8 лет работает 4,5% опрошенных.

В процессе интервью было важно оценить **аспекты удовлетворенности** своей деятельностью молодых специалистов в государственных структурах. По итогам исследования оказалось, что суммарные положительные оценки дали значение в 68,2%, а отрицательные составили лишь треть – 31,8%. (Таблица №3.1)

КАК ВЫ В ЦЕЛОМ ОЦЕНИВАЕТЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОТ СВОЕЙ РАБОТЫ?

	%
- отлично	22,7
- хорошо	45,5
- удовлетворительно	27,3
- плохо	4,5

Таблица № 3.1. – Оценка удовлетворенности от своей работы

Удовлетворенность заработной платой представлена в диаграмме № 3.1.

Среднее значение оценки удовлетворенности составило 3,18. Это значит, что в целом, большая часть опрошенных довольна своим уровнем оплаты труда. Стандартное отклонение составило 1,097.

У большей половины опрошенных заработная плата складывается из нескольких показателей. В среднем 60% от общей заработной платы, получаемой молодыми специалистами является фиксированных оклад. Различного рода премии и надбавки составляют в среднем около 20% от получаемой суммы. Как выяснилось, почти третья часть складывается из регулярных выплат на питание, топливо и т.п. (Таблица 3.3).

Если говорить о том, что для молодых специалистов означает их заработок, то в большинстве своем – это оплата за время и усилия, потраченные на выполнение работы – 63,6%. Почти для трети респондентов 27,3% их заработок — это оплата за личный трудовой вклад в общие результаты деятельности организации. (Таблица 3.4.)

При изучении мотивации молодых специалистов достаточно важным фактором является исследование их **самоощущений и самооценки**.

Респондентам был задан вопрос относительно того, удалось ли им добиться к настоящему моменту основных жизненных целей. Им необходимо было дать оценку по пятибалльной шкале, где 1 – практически не удалось, а 5 – удалось полностью. Большинство респондентов в качестве ответов выбрало значение три балла (50%), и 4 балла (22,7%). Это означает, что около двух

третьей молодых специалистов полагают, что им скорее удалось добиться поставленных целей. (Диаграмма 3.2).

Около половины респондентов (40,9%) в реализации своей целей ориентируются на собственные усилия. Примерно четвертая часть опрошенных (27,3%) полагают, что ведущую роль играют внешние обстоятельства. И приблизительно треть (27,3%) высказала мнение, что реализация жизненных целей зависит в совокупности от личных усилий и внешних факторов. (Таблица 3.5)

	%	
-полностью от моих усилий	18,2	Σ=40,9
-скорее от моих усилий	22,7	
-примерно поровну	27,3	
-скорее от внешних обстоятельств	18,2	Σ=27,3
-полностью от внешних обстоятельств	9,1	

Таблица 3.5. - Оценка влияния личных качеств и внешних факторов на достижение жизненных целей

Наиболее важными ценностями в жизни человека, по мнению респондентов, являются семейное благополучие (22,2%), материальное благополучие (15,9%) и карьерный успех (14,3%). Так же особенно весомыми называют ценности: изменение общества к лучшему (11,1%) и реализация себя в любимом деле (11,1%). Спокойная жизни и настоящая любовь в качестве ценности, выделяют 9,5% респондентов. Таким образом, первостепенными для молодых специалистов являются наиболее приземленные и не абстрактные ценности. (Таблица 3.6).

Большинство респондентов видят в упорном труде и работе над собой главное усилие для того, чтобы добиться успеха в жизни (54,5%), каждый пятый уверен, что все дело в хороших связях, а также в личных способностях

человека (18,2%). Лишь для 4,5% секрет успеха кроется в деньгах и обеспечении родителями. (Таблица 3.7)

Результат **изучения работы** молодых специалистов в системе государственной гражданской службы, дал возможность проанализировать важность тех или иных аспектов в процессе трудовой деятельности госслужащих. Отвечая на вопрос: «Как Вы предпочитаете работать?» каждый третий респондент ответил, что для него важно, чтобы было точно известно, что нужно сделать и что он за это получит (32,6%). Четверть специалистов (23,3%) предпочитает делать то, что им знакомо и привычно. Готовы делать все, что нужно для организации 18,6% опрошенных. 16,3% респондентов предпочитают, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте. И 9,3% молодых чиновников предпочитают, работать под полную личную ответственность. (Таблица 3.8.)

КАК ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ РАБОТАТЬ?

<i>Возможно несколько вариантов ответа</i>	%
-предпочитаю делать то, что знакомо, привычно	23,3
-нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте	16,3
-чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу	32,6
-предпочитаю работать под полную личную ответственность	9,3
-готов(а) делать все, что нужно для организации	18,6
-другое («готова делать всё, если объяснят и будут готовы к потоку вопросов и уточнений» - 1)	

Таблица 3.8. – Предпочтения в процессе работы

Наиболее важными в процессе работы показателями респонденты выделили: когда руководитель разбирается в Вашей работе и способен более четко поставить задачу (4,68), а также хорошие отношения с непосредственным руководителем (4,50). Это говорит о том, что при поступлении на госслужбу молодые специалисты, в первую очередь, видят

важность в удачном взаимоотношении со своим руководителем. Т.к. от него и будет зависеть, как в дальнейшем сложится деятельность молодого специалиста. Также достаточно высоко оценивают важность обратной связи от руководителя (4,45), хорошие отношения с коллегами (4,41), наличие возможности развиваться профессионально (4,36), и видеть результаты своего труда (4,32). Самым наименее важным фактором был выделен фактор участие в неформальных мероприятиях с коллегами вне рабочих стен (3,09). (Диаграмма 3.3.).

Для четверти респондентов вопрос относительно проявления инициативы, привнесения различных предложений связан со стремлением реализовать свои знания и опыт (28%), мнение, что это связано с чувством особой ответственности за свою работу высказало 26% респондентов. С корыстными намерениями данный процесс связывают 16% опрошенных. И ровно также же процент имеет обратное мнение, что чаще всего люди проявляют инициативу из-за желания улучшить работу своей организации. (Таблица 3.8.)

<i>Возможно несколько вариантов ответа</i>	%
-чувствуют особую ответственность за свою работу	26,0
-из-за стремления реализовать свои знания и опыт	28,0
-чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации	16,0
-просто хотят "выделиться" или завоевать расположение начальства	14,0
-хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться	16,0

Таблица 3.8. – Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?

Как выяснилось для молодых специалистов, работающих в сфере государственной гражданской службы огромное значение имеет наличие в своем окружении людей, у которых можно научиться чему-либо. На пять баллов из пяти эту важность оценили 59,1% респондентов; на четыре балла – 27,3%; на три балла – 9,1%; на два – лишь 4,5; на один балл никто из респондентов не оценил этот фактор. Это позволяет сделать вывод, что молодых специалисты, приходящие в сферу госслужбы хотят иметь возможность обучаться на рабочем месте. (Диаграмма 3.4).

Исследуя **мотивационный аспект** в работе молодых специалистов государственной гражданской службы, было принято решение разделить мотивы на три группы. Первая группа – материальное стимулирование. Вторая – статусные мотивы. Третья группа – повышение уровня комфорта труда. Респондентам предлагалось оценить, насколько для них важны те или иные составляющие работы по шкале от -2 до 2, где -2 – совершенно неважны, -1 – скорее неважны, 0 – затрудняюсь ответить, +1 – скорее важны, +2 – крайне важны. В первой группе мотивов наименьшее значение респонденты придали аспекту обеспечение служебным жильем, служебным транспортом и т.п. (0,05). Самым важным для молодых специалистов оказался аспект повышение должностного оклада (1,82). Он так же лидирует относительно двух остальных групп мотивов. На второе места в материальном стимулирование госслужащие определили дополнительные компенсации за сверхурочную работу. На третье место – ведение дополнительного материального стимулирования (1,45). Если говорить о второй группе, о статусных мотивах, то мы видим, что значить суммарные отрицательные оценки значительно больше фигурируют, нежели в материальных мотивах. Самым важным для молодых специалистов является повышение социального статуса (0,86). Второе место по уровню важности разделили два аспекта со значениями 0,82: возможность самостоятельно выходить с инициативными предложениями и гарантия получения дополнительного образования, в том числе послевузовском подготовки. Возможность участвовать в управлении также

является превалирующим фактором (0,77). А вот возможность от собственного имени предлагать варианты нормативных актов показывается практически нулевую важность для молодых специалистов. То есть мы видим, что респондент хотят выходить с инициативными предложениями, хотят участвовать в управление, но вот брать ответственность за это не решаются. В третьем блоке, который относился к повышению комфортности труда, лидерами являются введение гибкого графика работа и дополнительное медицинское обслуживание, страхование и санитарно-курортное лечение (0,68). Обеспечение питанием на рабочем месте считают важным фактором, но не слишком критичным. Право пользования залами для официальных лиц и делегаций аэропортов дало отрицательную оценку, суммарное количество отрицательных оценок почти в два раза меньше, чем положительных.

Таким образом, можно подвести итог и выделить самые важные аспекты в каждой из групп. Наиболее важными составляющими в процессе работы молодых специалисты выделили: повышение должностного оклада, повышение социального статуса, введение гибкого рабочего графика и дополнительное медицинское обслуживание, страхование. Опираясь на эти данные, можно сделать вывод о том, что если кадровая политика будет учитывать данные аспекты, то мотивация молодых специалистов будет значительно возрастать. Это те рычаги, которые могут дать самый эффективный отклик. (Таблица 3.9.)

Респонденты полагают, что нынешняя политика государства больше препятствует реализации их жизненных целей, нежели способствует. Сумма отрицательных оценок составила (31,8%), в то время как сумма положительных (27,3%). Мнение о том, что сегодня молодежи труднее добиваться успеха, чем предыдущим поколениям высказало 45,5% респондентом. При этом уровень текущего психологического комфорта оценивается -0,05, практически нулевой, т.е. респонденты в данный момент не испытывают никакого давления и психологического дискомфорта, но и не

могут назвать его положительным. При этом чуть больше трети респондентов высказались, что чувствуют себя одинокими людьми (36,4%), в то время как ровно половина (50%) говорят об обратном. (Таблица 3.10).

Оценка согласия с рядом суждений, относительно деятельности в области государственной гражданской службы дала следующие результаты: значительной доле респондентов нравится, когда их профессиональные знания помогают людям решать жизненные проблемы (4,36). На втором месте по уровню согласия были суждения о том, что: государственным служащими должны становиться люди, для которых общественный долг выше личной выгоды; респонденты очень сильно сопереживают людям, которые оказались в трудной жизненной ситуации (3,91). Утверждение, с которым согласилось наименьшее количество респондентов говорит о том, что их труд оплачивается справедливо. А также вариант с наименьшим числом согласившихся был следующий: мое руководство поддерживает мою инициативу, даже если она может оказаться неудачной (2,91). (Диаграмма 3.5.) По итогам проведенного социологического анализа можно сделать следующие основные выводы:

- Несмотря на мнение о том, что труд государственных гражданских служащих оплачивается не совсем достаточно, большая часть сотрудников удовлетворены своей деятельностью и заработной платой, которая по большей части складывается из оклада и различных надбавок.
- Около половины респондентов в реализации своих целей ориентируются лишь на собственные усилия, при этом почти две трети считают, что им удалось добиться поставленных целей. Государственная политика никакой помощи при этом не оказывает, а скорее препятствует в реализации жизненных целей. Таким образом, складывается картина, где молодые специалисты видят в упорном труде и работе над собой главное усилие для того, чтобы добиться успеха в жизни.

- Для молодых специалистов важно четко понимать круг своих обязанностей и знать уровень вознаграждения за каждую из них. При этом довольно важным фактором является понимание руководителем особенностей работы специалиста, а также его умение прямо поставить необходимую задачу. В целом, непосредственный руководитель для молодого специалиста играет значительную роль – хорошее с ним отношение может положительно сказаться на деятельности сотрудника.
- Несмотря на особую важность для сотрудников государственной гражданской службы материального аспекта, возможность учиться на рабочем месте, а также иметь в окружении людей, способные привести свой вклад в обучение, для молодых специалистов также значительно важно.
- Несмотря на наличие у чиновников желания обучаться, участвовать в процессе управления, брать на себя ответственность и выходить с инициативными предложениями они не готовы.
- Самыми важными мотивационными аспектами для молодых кадров выступают: повышение должностного оклада, повышение социального статуса, введение гибкого рабочего графика и возможность обучаться. Это те направления кадровой политики, которые необходимо усовершенствовать для более эффективной работы молодых специалистов.

3.4. Факторный анализ

Матрица повернутых компонентов

	Компонент				
	1	2	3	4	5
5.14. Дополнительное медицинское обслуживание и страхование, санаторно-курортное обслуживание	,821				
5.12. Введение гибкого графика работы	,733				
5.15. Бесплатное питание на рабочем месте	,724				
5.4. Дополнительные компенсации за сверхурочную работу		,837			
5.1. Повышение должностного оклада		,814			
5.2. Ведение дополнительного материального стимулирования		,740			
5.10. Предоставление учебного отпуска при получении второго высшего образования или прохождения послевузовской подготовки			,912		
5.5. Компенсация транспортных расходов, оплата жилищно-коммунальных услуг, сотовой связи, услуг Интернета и т.п.			,767		
5.11. Гарантия получения дополнительного образования, в том числе послевузовской подготовки			,666		
5.9. Возможность самостоятельно выходить с инициативными предложениями				,852	
5.8. Возможность участвовать в управлении				,793	
5.7. Возможность от собственного имени предлагать варианты нормативных актов				,624	,550
5.3. Обеспечение служебным жильем, служебным транспортом и т.п.					,809
5.6. Повышение социального статуса					,679
5.13. Право пользования залами для официальных лиц и делегаций аэропортов					,569

Метод выделения факторов: Анализ методом главных компонент.

Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера.

а. Вращение сошло за 14 итераций.

Сгруппировав несколько составляющих, которые могут иметь важность для молодых специалистов в системе государственной гражданской службы, с помощью факторного анализа мы получаем 5 компонент (факторов) и следующую корреляцию:

Первый фактор: интерпретируемый как *улучшение комфортности труда* имеет прямую взаимосвязь, по которой мы видим, что для опрошенных кооперируют между собой дополнительно медицинское обслуживание и страхование, санитарно-курортное обслуживание, гибкий график работы и бесплатное питание на рабочем месте, т.е. они стремятся обладать этими параметрами вместе.

Второй фактор был определен как *материальные мотивы* – он имеет прямую взаимосвязь между повышением должностного оклада, введением дополнительного материального стимулирования и дополнительных компенсаций за сверхурочную работу, что вполне логично.

Третий фактор – *фактор содействия* показывает тесную корреляцию между гарантией получения дополнительного образования, в том числе послевузовской подготовки, и что логично, предоставлением учебного отпуска при получении второго высшего образования или прохождения послевузовской подготовки, а также компенсации транспортных расходов, оплата жилищно-коммунальных услуг, сотовой связи, услуг Интернета и т.п. Т.е., сотрудник нацелен на получение некоего содействия от работодателя в вопросах образования и жизнедеятельности.

Четвертый фактор – *статусные мотивы*. Здесь видная прямая тесная взаимосвязь таких переменных как возможность самостоятельно выходить с инициативными предложениями, возможность участвовать в управлении, возможность от собственного имени предлагать варианты нормативных актов.

Пятый фактор – *атрибуты высокого профессионального статуса*. Такими атрибутами выявились возможность от собственного имени предлагать варианты нормативных актов, обеспечение служебным жильем и транспортном, повышение социального статуса и право пользования заданами для официальных лиц и делегаций аэропортов.

Таким образом, можно отметить, как весьма интересно разделяются сотрудниками государственной гражданской службы составляющие их деятельности. Респонденты четко разделяют статусные мотивы и атрибуты

высокого профессионального статуса, т.е. их общий социальный статус рассматривается как некий симбиоз двух частей. Материальная составляющая деятельности так же имеет два фактора это непосредственно денежные выплаты, а также некое содействие по ряду параметров, которые улучшили бы жизнь респондента.

Матрица повернутых компонентов

	Компонент		
	1	2	3
9.10. Наличие возможности развиваться профессионально	,875		
9.3. Обратная связь от руководителя	,855		
9.8. Статус госслужащего	,768		
9.9 Оценка и общественное признание выполненной работы	,749		
9.2. Хорошие отношения с непосредственным руководителем	,660		,405
9.7. Видеть результаты своего труда	,653	,535	
9.5. Признание Ваших заслуг, благодарность со стороны руководителя		,817	
9.1. Хорошие отношения с коллегами		,798	
9.6. Участие в неформальных мероприятиях с коллегами вне рабочих стен		,719	
9.4. Способность руководителя разбирается в Вашей работе, более четко ставит задачу			,950

Метод выделения факторов: Анализ методом главных компонент.

Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера.

а. Вращение сошлось за 5 итераций.

Группа вопросов *о процессе работы* государственных гражданских служащих была проверена на наличие внутренних факторов и выявлено три компонента:

1. *мотивы удовлетворения* (оценка и общественное признание, результаты своей работы, статус госслужащего, обратная связь от руководителя)
2. *признание в профессиональной среде* (результат своего труда, признание заслуг и благодарность со стороны руководства,

хорошие отношения с коллегами, участие в неформальных мероприятиях с коллегами вне рабочих стен)

3. *взаимосвязь с непосредственным руководителем* (хорошие отношения с непосредственным руководителем и его способность разбираться в работе подчиненного и более четко ставить задачу)

Легко заметить, что тесты взаимосвязаны такие составляющие, как возможность развиваться профессионально и обратная связь от руководителя, которые говорят нам о том, что респонденты видят в обратном отклике своего руководителя возможность профессионально расти, т.е. это некий путь, который позволяет развиваться. Весьма интересен тот факт, что коммуникация с непосредственным руководителем выделилась в отдельный фактор.

Матрица повернутых компонентов

	Компонент		
	1	2	3
13. Влияние собственных усилий на достижение жизненных целей	-,839		
17. Трудности у нынешней молодежи с успешностью	,660		
6. Удовлетворенность своей заработной платой	,633		
20. Наличие чувства одиночества	,582	,509	
18. Уровень своего текущего психологического комфорта		,900	
19. Совпадение ожиданий с реальность, в момент начала работы в области государственного управления		,776	
16. Политика государства способствует реализации целей			,855
12. Достижение к настоящему моменту своих основных жизненных целей			,703

Метод выделения факторов: Анализ методом главных компонент.

Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера.

- а. Вращение сошлось за 5 итераций.

Первый фактор – *удовлетворенность процессом достижения целей*, построен на обратной связи между влиянием собственных усилий на достижение жизненных целей и трудностей у нынешней молодежи с успешностью. Т.е. сотрудник либо собственными усилиями влияет на достижение целей, либо считает, что просто у нынешней молодежи имеются значительные трудности с успешностью. При это прямую взаимосвязь в данном факторе имеют: трудности у нынешней молодежи с успешностью, удовлетворенность своей заработной платой и наличие чувства одиночества.

Второй фактор – *нарушение психологического контракта*, построен на прямой связи между наличием чувства одиночества, уровнем своего текущего психологического комфорта и совпадением ожиданий с реальностью, в момент начала работы в сфере государственной гражданской службы.

Третий фактор можно определить, как *возможность влияния* на реализацию жизненных целей. Здесь наблюдается прямая взаимосвязь таких переменных, как достижение к настоящему моменту своих жизненных целей и политикой государства, способствующей их реализации.

Благодаря факторному анализу в данной блоке вопросов, мы увидели интересную связь, что вопрос о *чувстве одиночества* у респондентов тесно коррелирует, как в факторе нарушения психологического контракта, что вполне логично, так и в факторе удовлетворенности процессом достижения целей (заработная плата, возможность молодежи добиться успеха). Данную особенность мы смогли увидеть только после проведения факторного вида анализа.

Матрица повернутых компонентов

	Компонент		
	1	2	3
22.9. Мне приятно говорить новым знакомым, где я работаю	,894		
22.7. Если у меня спросят совета, я готов порекомендовать свою организацию в качестве места работы	,835		
22.8. Я считаю, что мой труд оплачивается справедливо	,806		
22.2. Я очень сильно соперничаю людям, которые оказались в трудной жизненной ситуации		,747	
22.1. Я готов в чем-то поступиться своей личной выгодой, если от этого выиграет общество в целом		,736	
22.4. Мне нравится, когда мои профессиональные знания помогают людям решать жизненные проблемы		,874	
22.3. Я считаю, что государственными служащими должны становиться люди, для которых общественный долг выше личной выгоды		,869	
22.5. При выборе места работы для меня самым важным фактором является оплата труда, а все другие аспекты являются второстепенными			,836
22.6. Мое руководство поддерживает мою инициативу, даже если она может оказаться неудачной			,826

Метод выделения факторов: Анализ методом главных компонент.

Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера.

а. Вращение сошлось за 4 итераций.

Следующий блок вопросов, на основании значений корреляции, был разделен на следующие три группы факторов, которые были интерпретированы следующим образом:

1. Первый фактор заключается в *положительной оценке своей профессиональной деятельности*, во мнении, что труд оплачивается справедливо, готовности порекомендовать свою организацию в качестве места работы, в удовольствии говорить новым знакомым, где работаешь.
2. Второй фактор определяется как *желание служить людям, работать на их благо*. Прямую близкую корреляцию имеют такие переменные, как

сильное сопереживание людям, которые оказались в трудной жизненной ситуации; готовность поступиться своей личной выгодой, если от этого выиграет общество в целом; удовлетворенность от того, что личные профессиональные знания помогают людям решать жизненные проблемы; мнение о том, что госслужащими должны становиться люди, для которых общественный долг выше личной выгоды.

3. Третий фактор – *наличие поддержки материальной и творческой*. В данном факторе крайне тесная корреляция между поддержкой руководством инициатив работника, даже в случае их провала, и выбором места работы, учитывая, в первую очередь, фактор оплаты труда.

Таким образом, можно сказать, что для сотрудников государственной гражданской службы коррелирующие показатели в первом и втором факторе являются вполне логичными, в то время как в третьем факторе наблюдать зависимость между поддержкой руководством инициатив работника и выбором места работы, учитывая фактор оплаты труда, мы смогли только с помощью данного вида анализа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель нашего исследования заключалась в выявлении и описании взаимосвязей критериев мотивации молодых специалистов в системе гражданской государственной службы.

Для достижения этой цели были изучены теоретические и методологические материалы, описывающие различные теории и подходы по изучению феномена «мотивации» в государственном секторе. Также были рассмотрены различные научные труды, затрагивающие проблему способов построения и изучения мотивационного аспекта деятельности у государственных служащих, рассмотрены наши отечественные теории мотивации, а также классические западные. Во второй главе были проанализированы и описаны современные применяемые механизмы стимулирования трудовой деятельности чиновников, а также формы учета их заслуг, совместно с системой оплаты труда. Рассмотрен ряд исследований, которые затрагивают данную тематику. В третьей главе представлены анализ и выводы по экспертному интервью с сотрудниками государственного аппарата. Выводы представлены по каждому из четырех блоков: первый блок, посвящен профессиональной деятельности экспертов; второй блок помогал описать особенности коллективов, социально-психологический климат, в котором работают молодые специалисты, а также различные сложившиеся внутренние связи; третий блок затрагивал вопросы оценки ситуации в области гражданской государственной службы; четвертый блок использовался для более глубокого изучения мотивации молодых специалистов.

При анализе данных, полученных в результате проведенного экспертного интервью, нами было установлено, что:

- Для молодых специалистов, работающих в сфере гражданской государственной службы, характерными являются максимально формализованные отношения внутри коллектива.
- Выполнять просьбы руководства, не относящиеся к обычному перечню обязанностей, а также задерживаться в конце рабочего

дня для сотрудников государственной службы вполне обыденно дело. При это отношение к данным аспектам у коллектива негативное, однако руководству никто не перечит и не сознается конфликтных ситуаций. В государственно секторе существует внегласное правило: начальник сказал – надо сделать без лишних вопросов.

- Существует ярко выраженная потребность в молодых кадрах, однако ее степень определяется индивидуально в каждом регионе страны. При этом, как правило, молодые специалисты попадают в сферу госслужбы посредством личных связей и знакомств, а также рекомендаций начальства.
- В первые года работы процент кадрового оттока молодых специалистов довольно высок. Эксперты связывают это с тем, что происходит резонанс между ожиданиями и реальностью, в том числе и зарплатные. При это эксперты особенно выделают тот факт, что для работодателя не является критично значимым наличие опыта у молодых специалистов, а наиболее важно наличие сформированные компетенций и мотиваций.
- Эффективный сотрудник государственного аппарата это тот, кто четко понимает свои цели, а также цели организации, кто готов совершенствоваться, развиваться, и быть ответственным.

При анализе данных, полученных в результате проведенного среди молодых специалистов опроса, было выявлено следующие:

- Несмотря на мнение о том, что труд государственных гражданских служащих оплачивается не соизмеримо приложенным усилиям и потраченному времени, основная часть респондентов удовлетворены своей деятельностью и заработной платой, которая, как правило, состоит из фиксированного оклада и всяческих доплат.

- Молодые специалисты гражданской государственной службы видят в упорном труде и работе над собой основное усилие для того, чтобы добиться успеха в жизни. Так же выявилась интересная особенность: респонденты не ощущают никакой помощи от государственной политики страны при реализации своих жизненных целей, хотя сами работают в государственном секторе.
- Несмотря на наличие у сотрудников государственного сектора желания обучаться, участвовать в процессе управления, брать на себя ответственность и выходить с инициативными предложениями они не готовы.
- Главными мотивационными аспектами для молодых специалистов выступают: повышение должностного оклада, повышение социального статуса, введение гибкого графика и возможность обучаться. Вероятно, это связано со всемирной тенденцией к переходу на гибкий режим рабочего дня, а фриланса. Сотрудники не хотят засиживаться на работе, но при этом хотят учиться новому и развиваться.
- Сложившийся образ государственного гражданского служащего у респондентов имеет по большей части альтруистские черты, т.е. для них это человек, который готов служить людям, сопереживать им, тот, для которого общественный долг выше личной выгоды, и имеющиеся профессиональные знания помогают людям. Однако, анализируя их личные мотивационные аспекты, можно сделать вывод, что преобладают именно материальные критерии. Возможно, это связано с тем, что исследования проходят именно молодые специалисты, а для молодых первостепенно будет удовлетворение материальных потребностей, нежели других остальных. Однако, тот факт, что сам образ государственного служащего в них при этом сформирован совершенно иначе, можно

предположить, что, когда будут удовлетворены материальные потребности, за ними возникнут отличные от финансовых.

Таким образом, опираясь на полученные результаты, собранные в процессе опроса и экспертного интервью, мы можем прийти к выводу о том, что **вторая гипотеза не подтвердилась**.

Для проверки первой выдвинутой гипотезы, был так же проведен факторный анализ, на основе полученных ранее данных.

По результатам факторного анализа была выявлена тесная взаимосвязь таких составляющих, как возможность развиваться профессионально и обратная связь от руководителя, которые говорят о том, что респонденты видят в обратном отклике своего руководителя возможность, профессионально расти, т.е. некий путь, который позволяет развиваться. Также одним из факторов была выделена взаимосвязь между поддержкой руководством инициатив работника и выбором места работы, учитывая фактор оплаты труда. Эти данные мы смогли получить лишь посредством применения данного вида анализа. Следует отметить, что признание и оценка начальства являются предварительными условиями для получения материальных наград, таких как вознаграждение или карьерный рост. А на уровень мотивации влияет организационная среда государственных служащих и качество взаимоотношений с коллегами и начальством является одним из наиболее важных факторов этой среды

Исходя из вышеизложенного, наша **первая гипотеза подтвердилась**.

Заключительным этапом работы стала разработка **рекомендаций** для органов власти по организации и проведению кадровой политики. Они состоят из следующих положений:

- Оценка обеими сторонами (работодателем и работником) эмпирической информации, полученной в результате различных исследований данной проблемы. Данные и сделанные на их основе выводы сторонних исследователей могут помочь сторонам увидеть ситуацию с объективной точки зрения.

- Следовательно, повышать информированность населения относительно деятельности органов государственной власти. Это послужит снижению уровня несовпадения между ожиданиями и реальностью, и как следствие сократится показатель оттока молодых кадров.
- Разработать и внедрить в процесс подбора кадров тестирование, которое бы позволяло оценить мотивационные аспекты того или иного кандидата. Это позволит понять, как в дальнейшем строить кадровую политику непосредственно с каждым из сотрудников. Таким образом, эффективность работы будет расти, а текучка снижаться.
- Не прекращать и постоянно увеличивать взаимодействие между сторонами трудовой деятельности, а также постоянно обмениваться информацией с целью выявления наиболее проблемных аспектов, повышающих уровень напряженности в коллективе.
- В процессе совершенствования кадровой политики особое внимание уделять работе с руководителями отделов, т.к. именно они выступают в роли референтных личностей для молодых специалистов. Должное внимание уделять обратному отклику руководителя на работу молодого специалиста.
- Четко и конкретно обозначать круг обязанностей для молодых специалистов и информировать их о уровне вознаграждения.
- Увеличивать возможности профессионального роста для молодых специалистов, поскольку они готовы жертвовать материальным аспектом ради образовательного.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеева Л.В. Кадровые технологии в системе государственной гражданской службы РФ // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. – С. 39.
2. Атаманчук Г.В. Государственной службе научное обоснование // Государственная служба в Российской Федерации: концепция, опыт, проблемы. МС.: РАУ, 1993.
3. Брасс А.А. Мотивация в период изменений // Социологический альманах «Управление в условиях динамично развивающегося общества»: Мат. IV Орловских социологических чтений 7 декабря 2012 г. Под общ. ред. канд. социол. наук, доц. Н.В. Проказиной. Орел: Изд-во РАНХиГС, 2013. С. 96–10.
4. Василенко Л.А. Система и процессы инновационной подготовки государственных служащих // Образование и общество. 2007. № 3.
5. Ващенко А. Н. экономические интересы и закономерности формирования трудовой мотивации // предпринимательство. Образование. Закон. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. - №2 (19). - С. 72-82.
6. Волков Г.Ю. Международный опыт мотивации совершенствования профессиональной деятельности кадров в сфере управления // Социологический альманах «Управление в условиях динамично развивающегося общества»: Мат. IV Орловских социологических чтений 7 декабря 2012 г. / Под общ. ред. канд. социол. наук, доц. Н.В. Проказиной. Орел: Изд-во РАНХиГС, 2013. С. 62–66.
7. Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. 2010. С. 47-65.
8. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). – Инфра-м, 2011 – С. 39-45.

9. Герчиков В. И. трудовая мотивация: понятие, выявление и управление / В. И. Герчиков // личность. Культура. Общество. – 2006. – Том.3. - С. 222-233; Vol.4. - С. 227.
10. Герчиков В. И., Опарина Н.Н. ЭЦ. Мотивация персонала. Методическое пособие. Дополнение к "руководству по управлению персоналом". - Москва: МЦФЭР. 2005. – С. 9.
11. Горшкова О.В., Богдан Н.Н., Дикусарова М.Ю., М.Г. Масилова, Е.А. Могилевкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова. – Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом среднем бизнесе [Текст]: монография / Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – С. 85.
12. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н. Заработная плата чиновников: сколько и как платить //Экономическое развитие России. – 2019. – Т. 26. – №. 4.
13. Кибанов А. Ю. концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // кадровик. Управление персоналом. 2008. - Вып.5. - С. 31-36.
14. Корнийчук Г.А. Государственные служащие. Особенности регулирования труда. М.: Альфа-Пресс, 2006.
15. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе / Пер. с англ. М: НИРРО, 2005. – С. 384.
16. Литвинюк А. А. мотивационные комплексы работы в системе управления (на примере розничных предприятий) Дис. ... канд. техн. наук... доктор экономических наук. науки. - М. 1997 – С. 31-67 С.
17. Литвинюк А. А. Организационное поведение. Учебник и рабочая тетрадь. М.: Юрайт, 2015. – С. 146.
18. Малинин А.М., Константинова Н.Н., Сергеев О.Е. Мотивация труда работников здравоохранения. СПб.: Изд. СПбГУСЭ. 2009. – С.117.
19. Митрофанова Е.А. Формирование и функционирование систем управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации: монография. – М., 2008. – 104 с.

20. Ноздрачев А.Ф. Преобразования в системе государственной службы в контексте административной реформы // Законодательство и экономика. 2006. № 1
21. Ричи В., Мартин П. управление мотивацией: учебное пособие для вузов / Пер.с англ. с английского языка. ред. автор: Е. А. Климова.- М.: Юнити-дана, 2004. – 399
22. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.:ЮНИТИ-ДАНА. 2009. – С. 312.
23. Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 160–168.
24. Турчинов А.И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы // Государственная служба. - 2010. - № 4. - С. 20.
25. Тюленева н. а. формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации: Автор.доктор.Экон. науки. - Томск, 2009. – С. 47.
26. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция).
27. Чекмарев О. П. теоретические основы понятия личных издержек. - спб.: Ред. Политех. Университетская газета, 2008– С. 120.
28. Чекмарев О.П. Стандартизированная шкала оценки личных издержек персонала для разработки систем мотивации труда // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. – 2015. – № 2 (том 6). – С. 7-20.
29. Шапиро С. А. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в экономике Российской Федерации: [монография] / С. А. Шапиро. - М.: РН "Атасо", 2013. – С. 190.

30. Шапиро С. А. циклическая концепция трудовой мотивации и пути ее реализации в практике управления персоналом. Мотивация и зарплата. – 2015. – № 02(42). - С. 10.
31. Щукина, Т. В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: Монография. Воронеж, 2011. – С. 120.
32. Эванс П., Раух Дж. Бюрократия и экономический рост: межстрановой анализ воздействия «веберианизации» государственного аппарата на экономический рост // Экономическая социология. 2006. Т. 7. № 1. С. 38–60.
33. Ядов В. А., Семенова В. В. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. – "Добросвет", 1998. – С. 229.
34. Andriopoulos, C. 2001. "Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review." Management Decision 39(10): 834–841.
35. Brewer, G. A. 2008. "Employee and Organizational Performance." Pp. 136–156 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press.
36. Brewer, G. A. and S. C. Selden. 1998. "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic." Journal of Public Administration Research and Theory 8(3): 413–439.
37. Bright, L. 2008. "Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?" American Review of Public Administration 38(2): 149–166.
38. Bright, L. 2009. "Why Do Public Employees Desire Intrinsic Non-Monetary Work place Opportunities?" Public Personnel Management 38(3): 15–37.).
39. Buelens, M. and H. Van den Broeck. 2007. "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations." Public Administration Review 67(1):65–74.

40. Cerase, F. P. and D. Farinella. 2006. "Explorations in Public Service Motivation: The Case of the Italian Revenue Agency." Paper presented at the European Group for Public Administration Conference, Milan, Italy, September 6–9.
41. Clerkin, R., S. Paynter, and J. Taylor. 2009. "Public Service Motivation in Undergraduate Giving and Volunteering Decisions." *The American Review of Public Administration* 39(6): 675–698.
42. Coursey, D. H. and S. K. Pandey. 2007a. "Content Domain, Measurement, and Validity of the Red Tape Concept: A Second-Order Confirmatory Factor Analysis." *American Review of Public Administration* 37(3): 342–361.
43. Crewson, P. E. 1997. "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect." *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(4):499–518.
44. Danish, R. Q., Khalid Khan, M., Shahid, A. U., Reza, I., & Humayon, A. A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 33–46.
45. Deci, E. L. and R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
46. Delaney, J. T. and M. A. Huselid. 1996. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 39(4): 949–969.
47. Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363–387.
48. Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71(3): 501.)
49. Evans, M. G. (1998). Organizational behavior: The central role of motivation. *Journal of Management*, 12(2), 203- 222.

50. Festinger, L. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row Peterson; Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
51. Gailmard, S. 2010. "Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation." *International Public Management Journal* 13(1): 35–45.
52. Garner, H., D. Me'da, and C. Senik. 2006. "La Place du Travail dans les Identite's" ["The Role of Work for Identities"]. *Economie et Statistiques* 393–394: 21–40.
53. Ghahremani Germi, N., Ghahremani Germi, M., & Delghavi, E. (2014). The effect of management factors and job satisfaction on human resources efficiency: A case study of paramedical employees of public hospitals in Ardabil. *International Journal of Organizational Leadership*.
54. Guzzo, R., K. Noonan, and E. Elron. 1994. "Expatriate Managers and the Psychological Contract." *Journal of Applied Psychology* 79(4): 617–626.
55. Haghghi, M. A., Borhani, B., Mashouf, S., & Kordrostami, M. (2001). *Management of organizational behavior*. Tehran: Termeh Publications.
56. Hartman R., Weber A. *The rewards of public service*. Washington, 1980.
57. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley.
58. Hooman K., & Abbas T., / *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016), 212 – 218.
59. Hseuh, Y. (2002). The Hawthorne experiments and the introduction of Jean Piaget in American industrial psychology, 1929-1932. *History of Psychology*, 5(2), 163–189.
60. Hutchison, S. 1997. "A Path Model of Perceived Organizational Support." *Journal of Social Behavior and Personality* 12: 159–174.
61. Jimenez-Jimenez, D. and R. Sanz-Valle. 2005. "Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study." *International Journal of Manpower* 26(4): 364–381.

62. Kim, S. 2005. "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(2): 245–261.
63. Kim, S. 2006. "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea." *International Journal of Manpower* 27(8): 722–740.
64. Leisink, P. and B. Steijn. 2009. "Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherland." *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 35–52.
65. Lewis, D. E. 2010. "Measurement and Public Service Motivation: New Insights, Old Questions." *International Public Management Journal* 13(1): 46–55.; Gilmard, S. 2010. "Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation." *International Public Management Journal* 13(1): 35–45.
66. Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
67. Lyons, S. T., L. E. Duxbury, and C. A. Higgins. 2006. "A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees." *Public Administration Review* 66(4): 605–618.
68. Marsden, D. and R. Richardson. 1994. "Performing for Pay? The Effects of Merit Pay on Motivation in a Public Service." *British Journal of Industrial Relations* 32(2): 243–261.
69. Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.; Epstein, S. 1994. "Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious." *American Psychologist* 49(8): 709–724.
70. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96.
71. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row
72. Miner, J. B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness

- problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363–387.
73. Mohammad Davoudi, A. H., Parpouchi, A. S., & Nikooravesh, A. (2016). Medical students' viewpoints toward team motivation, enjoyment, and participation at Tehran University: the role of demographic features. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 96–102.
 74. Naff, K. C. and J. Crum. 1999. "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?" *Review of Public Personnel Administration* 19(4): 5–16.
 75. Perry, J. L. and A. Hondeghem. 2008b. "Editors' Introduction." Pp. 1–14 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
 76. Perry, J. L. and L. R. Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50(3): 367–373.; Steijn, B. 2008. "Person-Environment Fit and Public Service Motivation." *International Public Management Journal* 11(1): 13–27.
 77. Perry, J. L. and L. R. Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50(3): 368.
 78. Perry, J. L. and W. Vandenabeele. 2008. "Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation." Pp. 56–80 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
 79. Pilichowski, E. 2009. "Does Performance-Related Pay Work?" *Public Management Outlook* 30: 1–17.
 80. Posner, B. and W. Schmidt. 1996. "The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike." *Public Personnel Management* 25(3): 277–289.
 81. Ritz, A. 2009. "Public Service Motivation and Organisational Performance in Swiss Federal Government." *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 53–78.

82. Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior* (A. Parsaeian & S. M. Aarabi, Trans.). Tehran: Cultural Research Bureau.
83. Robbins, S. P. (2003b). *Essential of organizational behavior* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
84. Robbins, S. P. (2003c). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
85. Ryan, R. M. and E. L. Deci. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 54–67.
86. Solomon, E. E. 1986. "Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate." *Journal of Applied Psychology* 71(2):247–259.
87. Stajkovic, A. D. 2003. "Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Model. *Personnel Psychology* 56: 155–194.
88. Steijn, B. 2008. Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal* 11(1): 13–27.
89. Steiner, R. 2000. *New Public Management in Swiss Municipalities*.
90. Taylor, J. 2007. *The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis*. *Public Administration* 85(4): 931–959.
91. Taylor, J. 2008. "Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study." *International Public Management Journal* 11(1): 67–88.
92. Vandenabeele, W. 2007. "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach." *Public Management Review* 9(4): 547.
93. Vandenabeele, W. 2009. "The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organisational Com-mitment on Self-Reported Performance: More Robust

- Evidence of the PSM-Performance Relationship.” *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 11–34.
94. Vandenabeele, W. and C. Ban. 2009. “The Impact of Public Service Motivation in an Inter-national Organization: Job Satisfaction and Organizational Commitment in the European Commission.” Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, IN, June 7–9.
95. Vandenabeele, W., R. Depre’, A. Hondeghem, and S. Yan. 2004. “The Motivational Patterns of Civil Servants.” *Viesoji Politika Ir Administravimas* 13: 52–63.
96. Vandenabeele, W., R. Depre’, A. Hondeghem, and S. Yan. 2004. “The Motivational Patterns of Civil Servants.” *Viesoji Politika Ir Administravimas* 13: 52–63.
97. Weibel, A., K. Rost, and M. Osterloh. 2010. “Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (Hidden) Costs.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(2): 387–412.
98. Whitener, E. M. 2001. “Do ‘High Commitment’ Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling.” *Journal of Management* 27(5): 515–535.
99. Wright, B. E. 2008. “Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research.” Pp. 80–100 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.

Электронные ресурсы

100. Численность работников федеральных государственных органов: сайт. – URL: https://www.minfin.ru/OpenData/7710168360-FGO_staff/ (дата обращения: 20.01.2020). – [Электронный ресурс].

101. Новое публичное управление. Персональный сайт А.В. Павроза. «Бюрократическая структура и индивидуальность». Роберт Мертон. (URL: http://pavroz.ru/merton_bureaucracy) (дата обращения 11.01.2020),
102. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <http://base.garant.ru/12136354/> (дата обращения 11.03.2020).
103. Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления «Good Governance»: пример Японии как перспектива для стран СНГ // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2004/1/1141.html> (дата обращения 11.03.2020).
104. Khanna G., Newhouse D., Paci P. Fewer Jobs or Smaller Paychecks? Aggregate Crisis Impacts in Selected Middle-Income Countries / The World Bank. Policy Research Working Paper No 5791. September 2011. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/957251468337834927/pdf/WPS5791.pdf> (дата обращения: 02.03.2020).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 – Топик-гайд для экспертного опроса

Здравствуйте! Меня зовут Юлия, студент СПбГУ.

В рамках моей исследовательской работы «Мотивация молодых специалистов в системе гражданской государственной службы», проводится серия экспертных интервью с сотрудниками государственных учреждений. Отмечу, что вся полученная информация будет использоваться в обобщенном виде.

БЛОК №1

1. Расскажите, пожалуйста, немного о себе, о своем опыте работы на госслужбе? (Ваша должность, как давно Вы работаете, работали ли Вы где-то раньше в подобной структуре, какое общее впечатление о работе?).
2. Как Вы видите свою роль, как госслужащего? Какова Ваша «миссия»?
3. В чем Вы видите отличия, между работой на госслужбе и иных сферах, именно для сотрудника? (Возможно, ранний выход на пенсию; надбавки к пенсии; налаживание личных связей и т.п.)

БЛОК №2

1. Какие у Вас взаимоотношения с начальством и коллегами? Можно сказать, что они близкие Вам люди?
2. Есть ли в Вашем коллективе практика неформальных мероприятий? Если да, то приведите пару примеров, пожалуйста.
3. Опишите, пожалуйста, режим своего рабочего дня? (Всегда ли обедаете в одно и тоже время или приходится сдвигать обеденное время в соответствии с загруженностью? Часто ли приходится задерживаться на работе? Есть ли комната отдыха, кухня для сотрудников? и т.п.)
4. Было ли урезание ставок за последнее время у Вас или Ваших коллег? Сокращался ли штат сотрудников или же наоборот создавались новые позиции?
5. Некоторые руководители прибегают к разному роду просьбам, пожеланиям выполнить какую-то дополнительную работу, положительно о ком-то отозваться. Как Вы считаете, насколько это приемлемо?
 - а. -Это типично для Вашего коллектива?

БЛОК №3

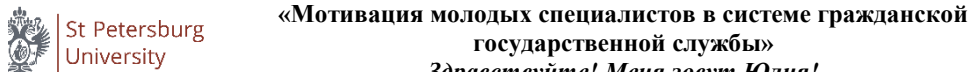
1. Какого сейчас соотношение между молодыми специалистами и остальными работниками в сфере государственной гражданской службы? Наблюдается ли поток молодых специалистов в последние годы? Существует ли потребность в них?
2. Откуда, как правило, приходят молодые специалисты? *(С других мест работы? С университетов? Какие ВУЗы? Из каких сфер? Какие сферы являются более ценными для работодателя?)* Слышали ли Вы или Ваше знакомые о том, что когда-то кто-то попал на госслужбу благодаря своим личным связям?
3. Опираясь на Ваш опыт, скажите, кто чаще всего приходит в сферу государственной гражданской службы мужчины или женщины? Как Вы думаете, почему так? Кто наиболее предпочтителен для работодателя? Кто в итоге остается работать на долго?
4. Как Вы считаете, насколько важным является наличие опыта у молодого специалиста, которые только приходит в сферу государственной гражданской службы? Проще взять сразу человека с опытом или обучить\вырастить «новичка»?
5. Существует ли в Вашей организации практика обращения к рейтингам для подбора новых сотрудников? Расскажите, о процессе подбора молодых специалистов – их проходится искать собственными силами или они приходят сами?
6. Какова доля оттока молодых кадров в первый год работы? Как Вы думаете, какие причины?
7. Существует ли в Вашей организации практика работы с кадровым резервом? Если да, то опишите процесс работы с ним? Насколько, по Вашему мнению, такой инструмент эффективен?
8. Назовите, пожалуйста, два положительных и два отрицательных нововведения относительно деятельности государственных служащих за последнее время?

БЛОК №4

1. Как Вы думаете, в чем состоит интерес молодых специалистов идти в данную сферу?
2. Какие мотивы могут быть у молодых сотрудников, кроме заработной платы?
3. Как Вы относитесь к системе карьерного рейтинга?
4. Какая модель является более жизненной?
 - Молодые специалисты устраиваются на работу, где сразу достаточный заработок, но нет карьерного роста
 - Молодые специалисты устраиваются на работу с низкой заработной платой, но с наличием перспектив
5. Какой специалист будет работать более эффективно? Каким набором качеств и бэкграундом он должен обладать? Назовите 5 критериев.

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Приложение 2 - Анкета



«Мотивация молодых специалистов в системе гражданской государственной службы»

Здравствуйте! Меня зовут Юлия!

В рамках моей диссертации проводится опрос молодых специалистов гражданской государственной службы.

1. Как Вы в целом оцениваете удовлетворенность от своей работы?

- | | | |
|-------------|-----------------------|---------------------------|
| 1. Отлично. | 3. Удовлетворительно. | 5. Катастрофически. |
| 2. Хорошо. | 4. Плохо. | 99. Затрудняюсь ответить. |

2. Каким образом Вы поступили на государственную гражданскую службу?

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Пришел(-а) по личной рекомендации; | 3. Обратился(-ась) сам(-а), но меня уже здесь знали; | 6. Устроился(-ась) через службу занятости; |
| 2. Руководитель подразделения или кто-то из руководства предложил эту работу; | 4. Пришел(-а) по своей инициативе, без рекомендаций; | 7. Прошел(-ла) через кадровый резерв; |
| | 5. Устроился(-ась) после прохождения здесь; практики/стажировки | 8. Другое (что именно): _____ |

3. К какой группе должностей относится Ваша должность?

- | | | |
|-------------|-------------|---------------------------|
| 1. Высшая. | 3. Ведущая. | 5. Младшая. |
| 2. Главная. | 4. Старшая. | 99. Затрудняюсь ответить. |

4. Как давно Вы работаете в сфере государственной гражданской службы?

- | | | |
|------------------------|-------------------|------------------|
| 1. Менее 1 года. | 3. От 3 до 5 лет. | 5. От 8 до 10. |
| 2. От 1 года до 3 лет. | 4. От 5 до 8 лет. | 6. Более 10 лет. |

5. Оцените, пожалуйста, насколько для Вас важны следующие составляющие Вашей работы?

(-2 – совершенно неважны, -1 – скорее неважны, 0 – затрудняюсь ответить, +1 – скорее важны, +2 – крайне важны)

1. Повышение должностного оклада	-2	-1	0	+1	+2	9. Возможность самостоятельно выходить с инициативными предложениями	-2	-1	0	+1	+2
2. Ведение дополнительного материального стимулирования	-2	-1	0	+1	+2	10. Предоставление учебного отпуска при получении второго высшего образования или прохождения послевузовской подготовки	-2	-1	0	+1	+2
3. Обеспечение служебным жильем, служебным транспортом и т.п.	-2	-1	0	+1	+2	11. Гарантия получения дополнительного образования, в том числе послевузовской подготовки	-2	-1	0	+1	+2
4. Дополнительные компенсации за сверхурочную работу	-2	-1	0	+1	+2	12. Введение гибкого графика работы	-2	-1	0	+1	+2
5. Компенсация транспортных расходов, оплата жилищно-коммунальных услуг, сотовой связи, услуг Интернета и т.п.	-2	-1	0	+1	+2	13. Право пользования залами для официальных лиц и делегаций аэропортов	-2	-1	0	+1	+2
6. Повышение социального статуса	-2	-1	0	+1	+2	14. Дополнительное медицинское обслуживание и страхование, санаторно-курортное обслуживание	-2	-1	0	+1	+2
7. Возможность от собственного имени предлагать варианты нормативных актов	-2	-1	0	+1	+2	15. Бесплатное питание на рабочем месте	-2	-1	0	+1	+2
8. Возможность участвовать в управлении	-2	-1	0	+1	+2	16. Другое (что именно): _____	-2	-1	0	+1	+2

6. Как бы Вы оценили удовлетворенность своей заработной платой?

(дайте оценку по пятибалльной шкале, где 1 – низшая оценка, 5 – высшая оценка)

Низший балл	1	2	3	4	5	Высший балл
-------------	---	---	---	---	---	-------------

7. Расставьте, пожалуйста, проценты, соответственно тому, из чего складывается Ваша месячная заработная плата? (в сумме должно получиться 100%)

1. Фиксированный оклад	
2. Премии	
3. Доплаты надбавки	
4. Регулярные выплаты на питание, жилье, топливо и т.п.	
5. Доплата за переработки	
6. Другое (что именно?): _____	

8. Как Вы предпочитаете работать? (Количество ответов НЕ ограничено)

- | | |
|--|---|
| 1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно | 4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность |
| 2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте | 5. Готов(а) делать все, что нужно для организации |
| 3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу | 6. Другое (что именно?): _____ |

9. Оцените, пожалуйста, насколько в процессе работы для Вас важно? (дайте оценку по пятибалльной шкале, где 1 – низшая оценка, 5 – высшая оценка)

1. Хорошие отношения с коллегами	1	2	3	4	5
2. Хорошие отношения с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5
3. Насколько для Вас важна обратная связь от руководителя?	1	2	3	4	5
4. Насколько для Вас важно, когда руководитель разбирается в Вашей работе, более четко ставит задачу?	1	2	3	4	5
5. Насколько Вас мотивирует признание Ваших заслуг, благодарность со стороны руководителя?	1	2	3	4	5
6. Насколько для Вас важно участие в неформальных мероприятиях с коллегами вне рабочих стен?	1	2	3	4	5
7. Насколько для Вас важно видеть результаты своего труда?	1	2	3	4	5
8. Насколько для Вас важен статус госслужащего?	1	2	3	4	5
9. Насколько для Вас важно, чтобы Ваша работа была оценена и получила общественное признание?	1	2	3	4	5
10. Насколько для Вас важно наличие возможности развиваться профессионально?	1	2	3	4	5

10. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? (Количество ответов НЕ ограничено)

- | | |
|--|--|
| 1. Чувствуют особую ответственность за свою работу | 4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства |
| 2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки | 5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться |
| 3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации | 6. Другое (что именно?): _____ |

11. Насколько для Вас важно, когда Вас окружают люди, у которых Вы можете учиться? (1 – абсолютно не важно, 5 – Крайне важно)

Абсолютно не важно	1	2	3	4	5	Крайне важно
--------------------	---	---	---	---	---	--------------

12. Как Вы считаете, насколько Вам удалось к настоящему моменту добиться своих основных жизненных целей? (дайте оценку по пятибалльной шкале, где 1 – практически не удалось, 5 – удалось полностью)

Практически не удалось	1	2	3	4	5	Удалось полностью
------------------------	---	---	---	---	---	-------------------

13. В настоящее время достижение Ваших основных жизненных целей зависит в основном от Ваших собственных усилий или внешних обстоятельств?

1. Полностью от моих усилий; 3. Примерно поровну; 5. Полностью от внешних обстоятельств;
 2. Скорее от моих усилий; 4. Скорее от внешних обстоятельств; 99. Затрудняюсь ответить

14. Определите, пожалуйста, что для Вас означает Ваш заработок? Укажите, пожалуйста, ОДИН вариант ответа

1. Оплата за время и усилия, потраченные на выполнение работы; 3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности; 5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а)
 2. Прежде всего, плата за мои знания, квалификацию; 4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был; 99. Затрудняюсь ответить

15. Как Вы считаете, что является главным фактором, влияющим на возможность достичь успеха в жизни? Укажите, пожалуйста, ОДИН вариант ответа

1. Связи (знакомые); 3. Упорный труд и работа над собой 5. Справедливо устроенное общество
 2. Талант и способности 4. Деньги и обеспеченные родители 6. Удача/судьба

16. Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, насколько политика государства сейчас способствует или препятствует реализации Ваших целей? (где -2 – сильно препятствует, +2 – сильно способствует)

Сильно препятствует	-2	-1	0	+1	+2	Сильно способствует
---------------------	----	----	---	----	----	---------------------

17. Как Вы считаете, труднее ли сегодня молодежи добиваться успеха, чем предыдущим поколениям? (где -2 – легче, +2 – труднее, 0 - одинаково)

Легче	-2	-1	0	+1	+2	Труднее
-------	----	----	---	----	----	---------

18. Оцените уровень своего текущего психологического комфорта по пятибалльной шкале (где -2 – наличие высокого психологического напряжения, 2 – отсутствие напряжения)

Высокое напряжение	-2	-1	0	+1	+2	Отсутствие напряжения
--------------------	----	----	---	----	----	-----------------------

19. Оцените, пожалуйста, насколько ожидания совпали с реальность, когда Вы начали работать в области государственного управления? (где -2 – абсолютно не совпали, 2 – все именно так, как я думал-(а))

Абсолютно не совпали	-2	-1	0	+1	+2	Все именно так, как я мал-(а)
----------------------	----	----	---	----	----	-------------------------------

20. Если говорить в целом, чувствуете ли Вы себя одиноким человеком?

(где -2 – да, постоянно, 2 – нет, никогда)

Да, постоянно	-2	-1	0	+1	+2	Нет, никогда
---------------	----	----	---	----	----	--------------

21. Какие ценности, на Ваш взгляд, являются наиболее важными в жизни человека? (Выберите, пожалуйста, не более ТРЕХ вариантов ответов)

1. Материальное благополучие 7. Изменение общества к лучшему
 2. Карьерный успех 8. Слава и всеобщее признание
 3. Семейное благополучие 9. Реализация себя в любимом деле
 4. Процветание Родины 10. Настоящая любовь

5. Власть над людьми

6. Спокойная жизнь

11. Другое (что важно именно для Вас): _____

99. Затрудняюсь ответить

22. Оцените, пожалуйста, насколько Вы согласны со следующими утверждениями? (дайте оценку по пятибалльной шкале, где 1 – абсолютно не согласен-(на), 5 – полностью согласен-(на))

1. Я готов в чем-то поступиться своей личной выгодой, если от этого выиграет общество в целом	1	2	3	4	5
2. Я очень сильно сопереживаю людям, которые оказались в трудной жизненной ситуации	1	2	3	4	5
3. Я считаю, что государственными служащими должны становиться люди, для которых общественный долг выше личной выгоды	1	2	3	4	5
4. Мне нравится, когда мои профессиональные знания помогают людям решать жизненные проблемы	1	2	3	4	5
5. При выборе места работы для меня самым важным фактором является оплата труда, а все другие аспекты являются второстепенными	1	2	3	4	5
6. Мое руководство поддерживает мою инициативу, даже если она может оказаться неудачной	1	2	3	4	5
7. Если у меня спросят совета, я готов порекомендовать свою организацию в качестве места работы	1	2	3	4	5
8. Я считаю, что мой труд оплачивается справедливо	1	2	3	4	5
9. Мне приятно говорить новым знакомым, где я работаю	1	2	3	4	5

23. Пол респондента:

1. Мужской 2. Женский.

24. Сколько Вам лет? _____ полных лет.

1.	- 18-20 лет
2.	- 21-25 лет
3.	- 26-30 лет
4.	- 31-35 лет

25. Каков уровень Вашего образования?

1. Начальное. 5. Среднее специальное (колледж, техникум).
 2. Неполное среднее (8 (9) классов). 6. Неполное высшее.
 3. Общее среднее. 7. Высшее.
 4. Начальное профессиональное (ПТУ, лицей).

26. К какой из следующих групп населения Вы могли бы отнести себя? Укажите, пожалуйста, ОДИН вариант ответа

1. Мы едва сводим концы с концами; денег не хватает даже на продукты
 2. На продукты денег хватает, но покупка одежды вызывает серьезные затруднения
 3. Денег хватает на продукты и одежду, но покупка вещей длительного пользования (телевизора, холодильника и т.п.) является для нас проблемой
 4. Мы можем без труда приобретать вещи длительного пользования. Однако для нас затруднительно приобретать действительно дорогие вещи
 5. Могу позволить себе приобретение дорогих вещей без затруднений
 99. Затрудняюсь ответить

27. Укажите, пожалуйста, род Ваше образования (в соответствии с Вашим дипломом).

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Сельское хозяйство | 12. Операции с недвижимостью |
| 2. Рыболовство | 13. Государственное управление |
| 3. Добыча полезных ископаемых | 14. Вооруженные силы и правоохранительные органы |
| 4. Обрабатывающие производства | 15. Образование и наука |
| 5. Энергетика, газо- и водоснабжение | 16. Здравоохранение и социальные услуги |
| 6. Строительство | 17. Домохозяйка; |
| 7. Торговля | 18. Безработный/временно не работающий; |
| 8. Автохозяйство и автосервис | 19. IT и коммуникации; |
| 9. Гостиницы и рестораны | 20. Предпринимательство; |
| 10. Транспорт | 21. Другое (что именно): _____ |
| 11. Финансовая деятельность | _____ |

Дата интервью: «_____» _____ 2020 года

Место проведения интервью: _____

Приложение 3 – Транскрибирование одного из экспертных опросов

Обозначение:

И-интервьюер;

Р-респондент.

И: -Добрый день! Спасибо большое, что Вы выделили время для нашего общения. Еще раз повторяюсь, что меня зовут Юлия, и я студент СПбГУ. В рамках моей исследовательской работы «Мотивация молодых специалистов в системе гражданской государственной службы», проводится серия экспертных интервью с сотрудниками государственных учреждений. В ходе нашего общения, будет вестись аудиозапись. Отмечу, что вся полученная информация будет использоваться анонимно с выделением некоторых цитат, либо в обобщенном виде. Если Вас ничего не смущает...

Р: Да-да, конечно.

И: ... пожалуй, начнем. Итак, первое, что хотелось бы попросить Вас рассказать, это немного о себе, о своем опыте работы на госслужбе?

Р: Добрый день, Юлия. Ну в первую очередь отмечу, что я являюсь специалистом 1 категории отдела физической культуры, спорта и молодежной политики администрации *** (скрыто) района Санкт -Петербурга. Это была первая работа в администрации официальная. До этого я состояла в общественных комиссиях, как в Калининграде, так и здесь. Работала два года и один месяц, потом уволилась.

И: А можно уточнить, почему решили покинуть эту должность?

Р: Ожидания не оправдались, бюрократизм просто полнейший, везде показуха... и мероприятия для галочки и количества.

И: Ого, даже так...

Р: Ещё очень много стукачей. Первый раз в таком болоте оказалась, но потом привыкла. Все копилось-копилось, потихоньку, потом рвануло мое терпение.

И: Скажите пожалуйста, Как Вы видите, или скорее уже видели свою роль, как госслужащего? Какова была Ваша «миссия»?

Р: Такс... если сказать правду /смех/ - никакой «миссии». Нужно просто делать своё дело хорошо. А если говорить о серьёзной миссии госслужащего, то создавать условия для развития своего района, города, помогать в решении проблемных вопросов наших граждан.

И: Угу. А у в чем тогда Вы видите отличия, между работой на госслужбе и иных сферах, именно для сотрудника? Возможно, ранний выход на пенсию; надбавки к пенсии; налаживание личных связей и что-то еще в этом духе.

Р: В основном, все говорят - престиж и стабильность. Да, и если ты всю жизнь на госслужбе проработал, то хорошая пенсия. Не знаю, правда, какая, но слышала, что очень даже хорошая. Еще есть материальная помощь 2 раза в год (к отпуску в размере 2 х окладов, к праздникам 8 марта и 23 февраля давали) плюс к Новому году. Большим плюсом могу сказать административный ресурс, мне очень помогало в работе.

И: А как насчет налаживания личных связей?

Р: Это конечно, да, но это не только заслуга госслужбы. Хорошие, полезные связи можно найти где угодно. Вопрос в том, как повезет.

И: * (имя, скрыто), скажите пожалуйста, а какие у Вас взаимоотношения с начальством и коллегами?

Р: Взаимоотношения нейтральные. Со всеми ровные, не могу кого-то выделить.

И: А можно ли сказать, что они для Вас близкие люди?

Р: Нет, близких людей нет и быть не может. Есть хорошие коллеги, с кем я до сих пор общаюсь. Поразило, как я скажу, доносительство, все следят за других другом, обсуждают что -то, я говорю, первый раз такое встречаю. Змеиное логово какое-то. Это стало одной из причин увольнения.

И: Скажите, а была ли в Вашем коллективе практика неформальных мероприятий?

Р: Неформальных мероприятий именно в отделе было мало. Чтобы вроде выезда куда-то такого нет. Мы вправляли дни рождения сотрудников отдела, было принято накрывать поляну.

И: А можете привести пару примеров?

Р: Ну...Один раз после большого мероприятия шашлык жарили. Больше не припомню. А, ещё как советник главы участвовала в неформальном выезде, но только для руководства, простых смертных туда не подпускали, выезд в замок Бип, Павловск. Там пьянка-гулянка была и тренинг на сплочение.

И: Угу. А скажите, Ваш режим рабочего дня...он из чего состоял? Часто ли вообще приходилось задерживаться на работе? Или переносить обед из-за большого количества работы?

Р: Мое рабочее время было с 9 до 18, перерыв с 13 до 14 на обед. У меня в отделе все строго по времени соблюдалось. Опоздания не приветствовались,

уходили вовремя всегда. Если задерживалась, то по своей инициативе, когда работы много было. Госслужащие должны все свои уходы и приходы фиксировать в журнале специальном. Дата, ФИО, время, куда идёт, цель. Но вот в соседнем отделе, в пресс-службе тетка-начальница с работы уходила в 9 вечера и раньше 20:00 девочек не отпускала. Типо, я работаю, и вы работаете.

И: И долго они там продержались?

Р: Не, уже спустя некоторое время они тоже уволились.

И: А как насчет обеденного времени? И были ли у Вас какие-то удобства для его проведения?

Р: У нас в корпусе столовая есть, довольно дорогая кстати, но еда приличная. В кабинете была микроволновка и холодильник, пару сотрудников брали еду из дома и подогревали в контейнерах - вонь жуткая. А время всегда одно и то, разве что иногда приходилось задерживаться, если работы много.

И: Скажите, а что насчет урезания ставок за последнее время у Вас или Ваших коллег был такой опыт? И сокращался ли штат сотрудников или же наоборот создавались новые позиции?

Р: Эм...я скажу так: сокращений не было – это точно. Но и ставок новых не открывалось в отделе. Это, кстати, тоже большая проблема. У нас в отделе было 2 главных специалистов (сидят на этих позициях два тетушки уже по 10 лет), один специалист первой категории, и три старших инспектора. Не было ставки ведущего специалиста и открывать никто не собрался. Роста профессионального никакого. Вот одна из коллег из отдела в этой связи перешла в другую администрацию.

И: Скажите пожалуйста, я вот слышала, что некоторые руководители прибегают к разному роду просьбам, пожеланиям выполнить какую-то дополнительную работу, положительно о ком-то отозваться. Насколько это вообще приемлемо? Это типично для Вашего коллектива?

Р: Такое встречается, но у нас редко. Со мной точно не было таких случаев.

И: А в целом, это типично для Вашего коллектива?

Р: В госслужбе приемлемо все. Что скажут - побежишь исполнять. Ты как цепной пёс.

И: Хм...довольно жесткая система

Р: Ой, и не говорите, невозможно работать в расслабленном состоянии.

И: А замечали ли Вы поток молодых специалистов в последние годы? Существует ли вообще потребность в них?

Р: Да, конечно, потребность есть. Город большой, штат раздут госслужащих, только заработная плата на первых порах уж совсем ...30 тысяч со всеми набавкам, премиями, поэтому далеко не все сюда стремятся.

И: А как Вы думаете, откуда, как правило, приходят молодые специалисты? И слышали ли Вы или Ваши знакомые о том, что когда-то кто-то попал на госслужбу благодаря своим личным связям?

Р: Отвечу таким образом: для поступления на госслужбу нужно состоять в кадровом резерве. А точнее пройти все круги их ада. И конечно же, я знаю, что могут взять и без резерва, если за тебя попросит начальник отдела или кто-то из руководства. Это все решается. По связям.

И: А Вы как попали в эту сферу, если не секрет?

Р: Я пришла с практики в администрацию.

И: Значит, не все потеряно

Р: Не всё, но, к сожалению, слишком много негативных моментов

И: Подскажите, а если опираться на Ваш опыт, кто чаще всего приходит в сферу государственной гражданской службы мужчины или женщины? И кто в таком случае наиболее предпочтителен для работодателя?

Р: Вот этого точно не знаю. Единственное, что я тут заметила, что руководящие персоны больше мужчины, женщины же работают на специалистах.

И: т.е. занимают более низкие позиции?

Р: Да

И: А как Вы думаете, почему так?

Р: Ох, это очень сложный философский вопрос. Я скорее думаю, что это из-за такого нашего менталитета. Мы не очень то любим видеть женщин в политике, и соответственно, на государственной гражданской службе в высших чинах.

И: А насколько тогда, по Вашему мнению, является важным наличие опыта у молодого специалиста, который только приходит в сферу государственной гражданской службы? Проще взять сразу человека с опытом или обучить\вырастить «новичка»?

Р: Ну всегда проще взять с опытом, а так, сверхъестественного в этой работе ничего нет. Научиться может любой. Бумажки писать по аналогии, да кнопки в ЕСЭДе кликать. Много ума на надо. Поэтому за людей и не держатся особо, они легкозаменяемы.

И: Давайте теперь немного поговорим о кадровой политике. Скажите, существует ли в Вашей организации практика обращения к рейтингам для подбора новых сотрудников? И в целом, расскажите пожалуйста, о процессе подбора молодых специалистов – их проходится искать собственными силами или они приходят сами?

Р: Нет, такого не слышала. Честно, я не знаю, как работает кадровый отдел. Как по мне, так они никакой кадровой работой в рамках обучения сотрудников не проводили. Подбор по связям людей или запрос в кадровый резерв. И вообще, это головная боль начальника отдела, кадры только согласовывают, по крайней мере было так у нас

И: А какова, в таком случае, доля оттока молодых кадров в первый год работы?

Р: Я вижу ее довольно высокой.

И: Как Вы думаете, какие этому могут быть причины?

Р: Во-первых, низкая зарплата на первых порах. Во-вторых, не совпали ожидания с реальностью. Конфликты на работе, возможно. Либо не понравилась работа, слишком бюрократична, много бумажек и нет видимого результата от своей работы.

И: вы уже неоднократно упоминали насчет кадрового резерва. Скажите, я правильно понимаю, что в Вашей организации практика работы с кадровым резервом существует? Насколько, по Вашему мнению, такой инструмент эффективен?

Р: Ну да, такая практика есть. Когда надо найти сотрудника, а никто не подходит из своих. К нам пришла одна девочка из резерва, бойкая, хорошая. Она кстати пришла из коммерции и ей на госслужбе понравилось больше. Другого инструмента пока не придумали, поэтому, наверное, эффективен.

И: Можете назвать, пожалуйста, два положительных и два отрицательных нововведения относительно деятельности государственных служащих за последнее время?

Р: К сожалению, я таких не припомню.

И: *(имя, скрыто) как Вы думаете, в чем состоит интерес молодых специалистов идти в сферу государственной службы?

Р: Мне кажется, что это в первую очередь престиж. Кажется, что тут золотые горы, хотя на деле

И: А кроме заработной платы, какие мотивы могут быть у молодых сотрудников?

Р: Стабильность, престиж, корочка - удостоверение, показывать всем и обязательно выложить в инстаграм.../смех/... был у нас такой кадр

И: И правда, интересный кадр...И как на это отреагировало начальство?

Р: Они не знали, мы так между собой посмеялись, поприкалывались над ним

И: *(имя, скрыто), я сейчас озвучу Вам две модели. Выберите, пожалуйста, какая по-Вашему мнению модель является более жизненной? Первое - молодые специалисты устраиваются на работу, где сразу достаточный заработок, но нет карьерного роста. Второе - молодые специалисты устраиваются на работу с низкой заработной платой, но с наличием перспектив. Как Вы думаете?

Р: Думаю, что обе модели имеют место быть, в зависимости от запросов самого соискателя, конечно. Мне - так нужна золотая середина и конкурентная заработная плата, и карьерный рост.

И: Угу, спасибо. И завершая нашу с Вами беседу, скажите пожалуйста, как Вы думаете, какой специалист будет работать более эффективно?

Р: Эффективно будет работать тот, кому нужна работа и нужно на что-то жить и кормиться. Те, кого пристроил папочка богатый, ему лишь бы ходить на работу, штаны просиживать, я видела таких несколько человек.

И: А каким набором качеств и бэкграундом он должен обладать?

Р: Безусловно, умение хорошо говорить, выступать, коммуникативность, умение излагать свои мысли на бумаге грамотно, четко, уметь писать эти бумажки, высокая стрессоустойчивость должна быть, мобильность и адаптивность. Без всего этого никуда.

И: Хорошо. Пожалуй, мы на этом закончим наше интервью. Спасибо Вам большое за участие и за выделенное время.

Р: Да не за что, обращайтесь. С удовольствием помогу, чем смогу.

И: Спасибо!

Таблица 2.1. – Теории мотивации государственных служащих и их основные черты.

Автор	Название	Принципы	Мотивы
М.Вебер	Рациональная модель бюрократии	Государственная служба рациональна, обезличена, высокопрофессиональна и аполитична	Стабильность положения Служение обществу Признание заслуг перед обществом Высокий социальный статус Чувство власти
Г.Беккер	Теория рационального выбора	Анализ соотношения «издержки-выгоды»	Выгоды от взяток значительно превышают издержки, связанные с ними
Г. Таллок	Теория общественного выбора	Частный случай теории рационального выбора	Перспектива карьерного роста Справедливое продвижение по службе
Э. Даунс	Теория общественного выбора	Частный случай теории рационального выбора	Власть Доход Престиж Безопасность (защищенность) Удобства Преданность (идеи, институтам, народу) Гордость за безупречно выполненную работу Желание служить общественным интересам
Б. Митник	Теория принципиал-агентских отношений	На мотивацию влияют взаимодействия с руководителями, коллегами, политиками и с обществом	Общественные интересы Частные интересы
В. Нисканен	Менеджерная модель государственного управления (New Public Management)	Открытость, отзывчивость, клиентоориентированность, прозрачность, чувствительность и внимательность к проблемам граждан, ориентированность на справедливость, результативность и действенность, подотчетность общественности	Стимулирование на уровне частного сектора Этические стандарты
Дж. Перри	Мотивация служения (Public service motivation)	Учитывает индивидуальные особенности служащих, характеристики работы, рабочую обстановку	Социально-ролевые ожидания Личные интересы (мотивы)

Таблица 3.3 – Проценты соответственно тому, из чего складывается месячная заработная плата

%	СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ	MIN	MAX
-фиксированный оклад	60	10	100
-премии	20,77	10	60
-доплаты и надбавки	18,82	2	30
-регулярные выплаты на питание, жилье, топливо и т.п.	26,33	8	50
-доплата за переработки	8,33	5	10
<p><i>-другое («оплачиваемый отпуск» - 2, «У меня из трёх частей: оклад , 13 единиц , одна единица стоит толи 1350 рублей , то ли 1500 надо точно глянуть в постановлении правительства спб , потом надбавка всегда 50 процентов от оклада, и премия , ее начисляйте твой начальник она всегда в процентах, зависит процент от качества твоей работы, от симпатии личной начальника и прочих факторов , ставят где -то 10, 20, 40 процентов , не больше 50 процентов всегда, а если кто и ставит больше , так нужно обосновать и написать докладную записку за какие такие заслуги работнику поставили 100%. Были просто такие ситуации.» -1)</i></p>			

Таблица 3.4. – Интерпретация личного понятия заработка для каждого сотрудника.

«ОПРЕДЕЛИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ЧТО ДЛЯ ВАС ОЗНАЧАЕТ ВАШ ЗАРАБОТОК?»

	%
-оплата за время и усилия, потраченные на выполнение работы	63,6
-прежде всего, плата за мои знания, квалификацию	4,5
-оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности	27,3
-какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а)	4,5

Таблица 3.6. – Какие ценности, на Ваш взгляд, являются наиболее важными в жизни человека?

<i>Возможно несколько вариантов ответа</i>	%
-материальное благополучие	15,9
-карьерный успех	14,3
-семейное благополучие	22,2
-процветание Родины	6,3
-спокойная жизнь	9,5
-изменение общества к лучшему	11,1
-реализация себя в любимом деле	11,1
-настоящая любовь	9,5

Таблица 3.7. – Факторы достижения успеха в жизни

	%
-связи (знакомые)	18,2
-талант и способности	18,2
-упорный труд и работа над собой	54,5
-деньги и обеспеченные родители	4,5
-справедливо устроенное общество	4,5

Таблица 3.9. – Оценка важности следующих составляющих работы

		-2	-1	0	1	2	-	+	Ср.з нач.
Мат. стимулирование	-повышение должностного оклада	-	-	4,5	9,1	86,4	0	95,5	1,82
	-ведение дополнительного материального стимулирования	-	-	13,6	27,3	59,1	0	86,4	1,45
	-обеспечение служебным жильем, служебным транспортом и т.п.	22,7	4,5	36,4	18,2	18,2	27,2	36,4	0,05
	-дополнительные компенсации за сверхурочную работу	-	-	4,5	31,8	63,6	0	95,4	1,59
	-компенсация транспортных расходов, оплата жилищно-коммунальных услуг, сотовой связи, услуг Интернета и т.п.	-	9,1	9,1	50	31,8	9,1	81,8	1,05
Статусные мотивы	-повышение социального статуса	9,1		22,7	31,8	36,4	9,1	68,2	0,86
	-возможность от собственного имени предлагать варианты нормативных актов	18,2	13,6	36,4	9,1	22,7	31,8	31,8	0,05
	-возможность участвовать в управлении	9,1	9,1	4,5	50	27,3	18,2	77,3	0,77
	-возможность самостоятельно выходить с инициативными предложениями	4,5	4,5	18,2	50	22,7	9	72,7	0,82
	-предоставление учебного отпуска при получении второго высшего образования или прохождения послевузовской подготовки	9,1	13,6	13,6	40,9	22,7	22,7	63,6	0,55
	-гарантия получения дополнительного образования, в том числе послевузовской подготовки	-	13,6	13,6	50	22,7	13,6	72,7	0,82
Повышение комфорта труда	-введение гибкого графика работы	-	13,6	22,7	45,5	18,2	13,6	63,7	0,68
	-право пользования залами для официальных лиц и делегаций аэропортов	27,3	22,7	31,8	9,1	9,1	50	18,2	-0,50
	-дополнительное медицинское обслуживание и страхование, санаторно-курортное обслуживание		18,2	27,3	22,7	31,8	18,2	54,5	0,68

-бесплатное питание на рабочем месте	9,1	22,7	22,7	9,1	36,4	31,8	45,5	0,41
--------------------------------------	-----	------	------	-----	------	-------------	-------------	-------------

Таблица 3.10 – Набор оценок состояния социально-психологического комфорта

	-2	-1	0	1	2	-	+	Ср.знач
-насколько политика государства сейчас способствует или препятствует реализации Ваших целей?	22,7	9,1	40,9	27,3		31,8	27,3	-0,27
-труднее ли сегодня молодежи добиваться успеха, чем предыдущим поколениям?	9,1	36,4	22,7	22,7	9,1	45,5	31,8	-0,14
-уровень Вашего текущего психологического комфорта?	9,1	13,6	18,2	45,5	13,6	22,7	59,1	0,41
-насколько ожидания совпали с реальность, когда Вы начали работать в области государственного управления?	9,1	22,7	31,8	36,4		31,8	36,4	-0,05
-чувствуете ли Вы себя одиноким человеком?	9,1	27,3	13,6	27,3	22,7	36,4	50	0,27

Диаграмма 3.1. – Оценка удовлетворенности заработной платой



Диаграмма 3.2. – Оценка достижения своих жизненных целей к настоящему моменту



Диаграмма 3.3. – Важные факторы процессе работы

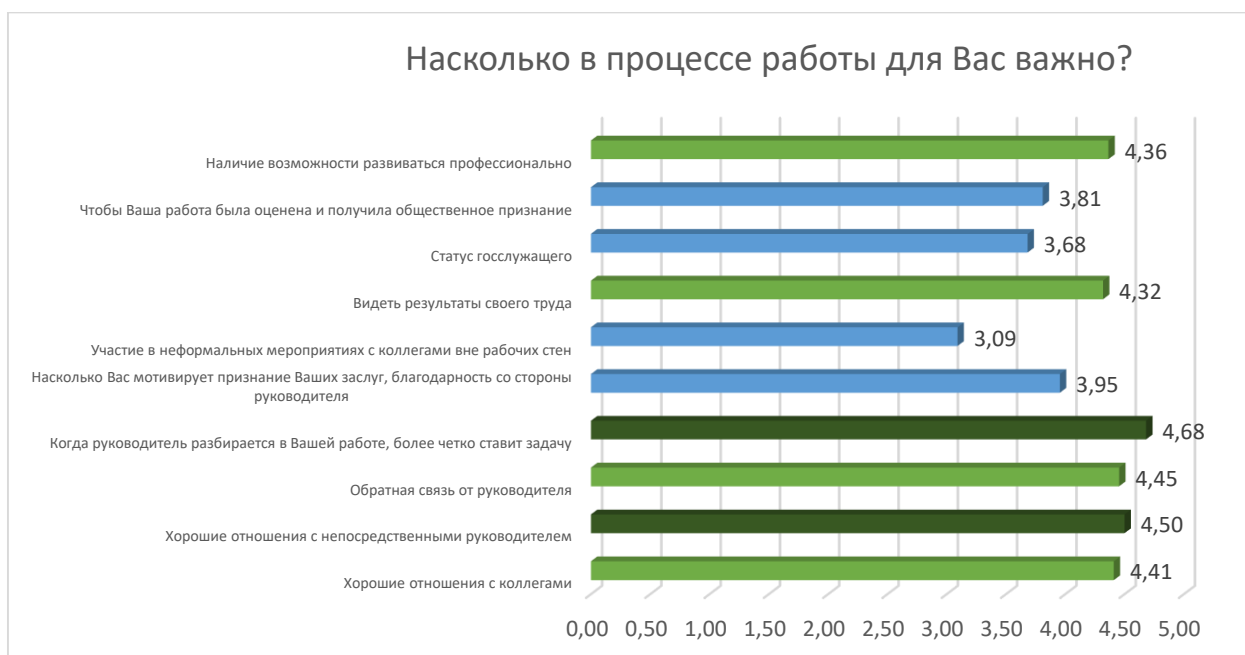


Диаграмма 3.4. – Важность наличия в окружении людей, у которых можно учиться



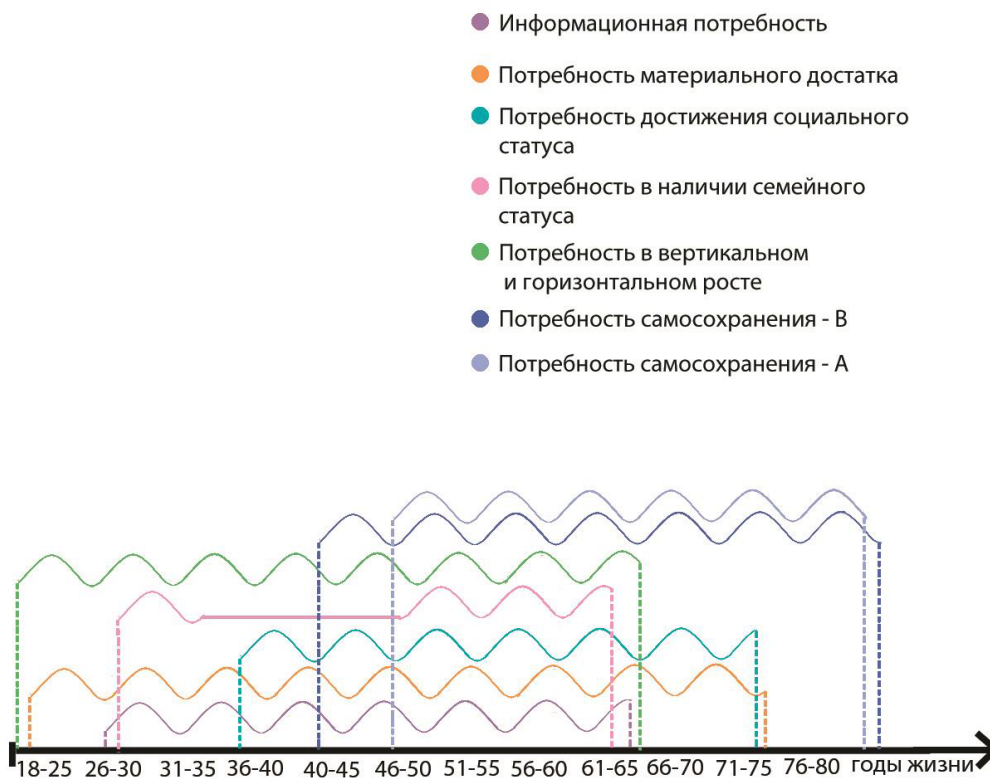
Диаграмма 3.5. – Оценка согласия с рядом утверждений.



Рисунок 1.1. - Последовательность формирования потребностей человека по Б. М. Генкину.



Рисунок 1.2. - Циклы мотивации личности представлены С. А. Шапиро



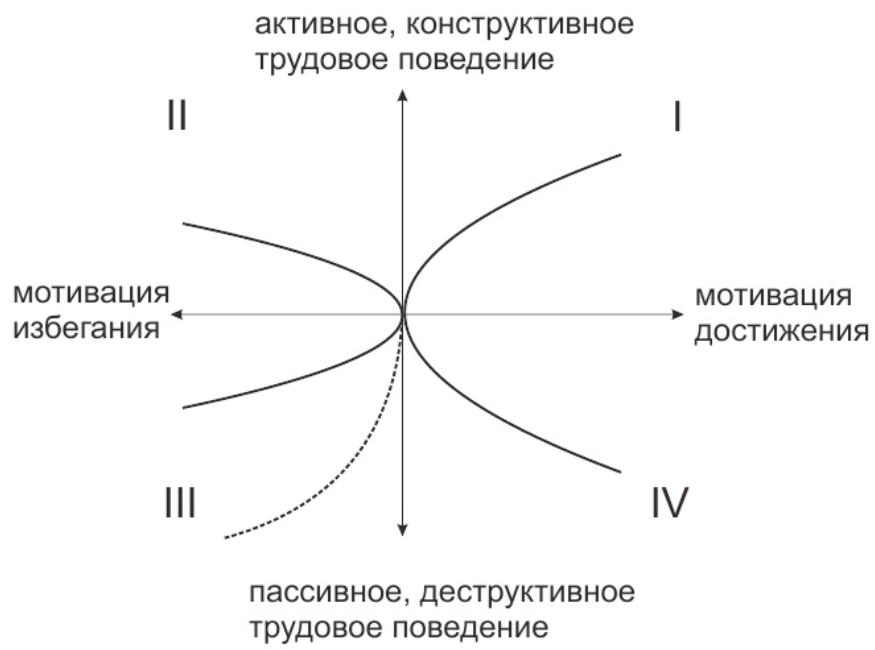


Рисунок 1.5. - Механизм мотивации трудовой деятельности Е. А. Митрофанова

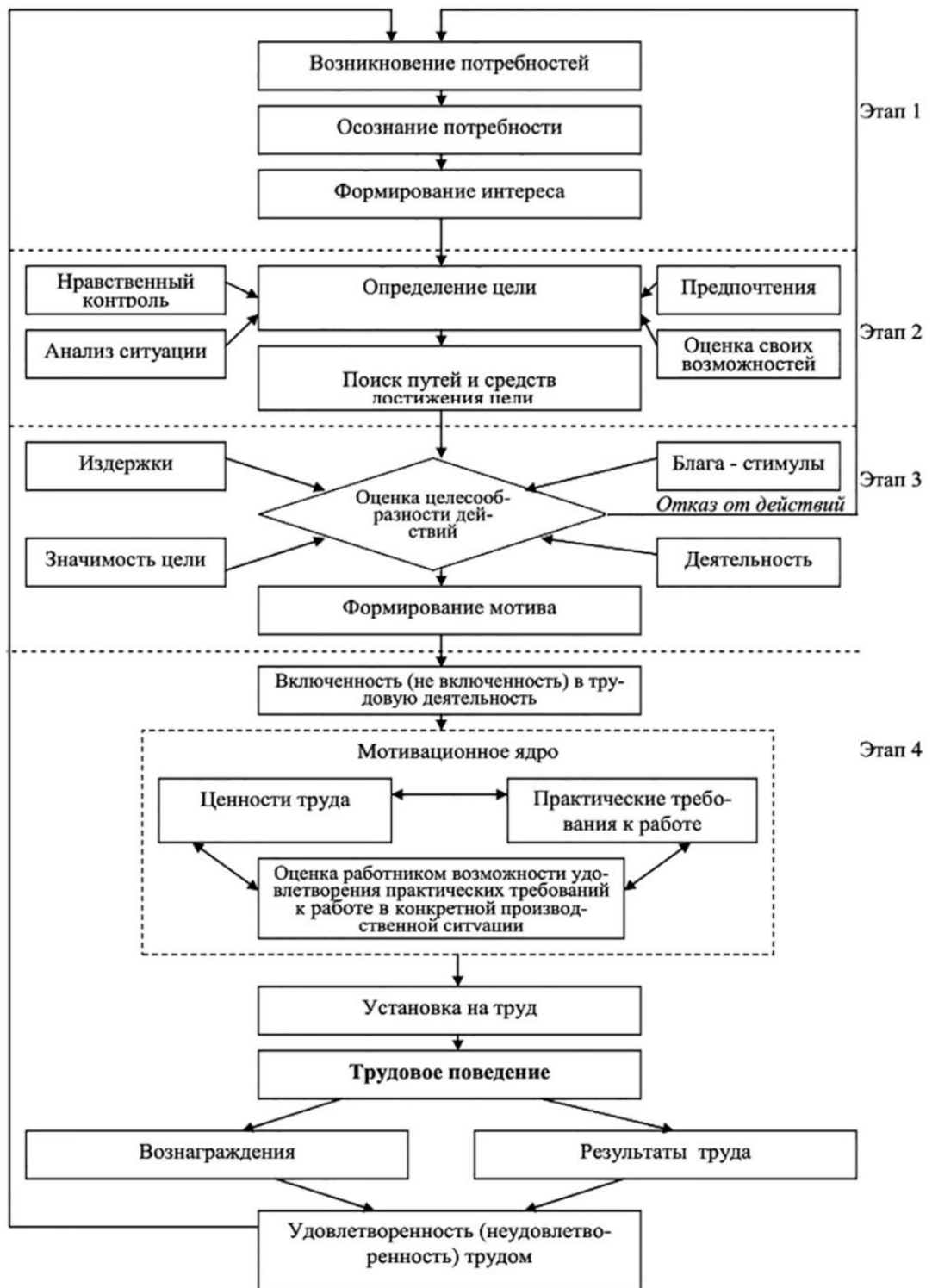


Рисунок 1.6. - Модель системы внутренней и внешней мотивации А. Н. Ващенко

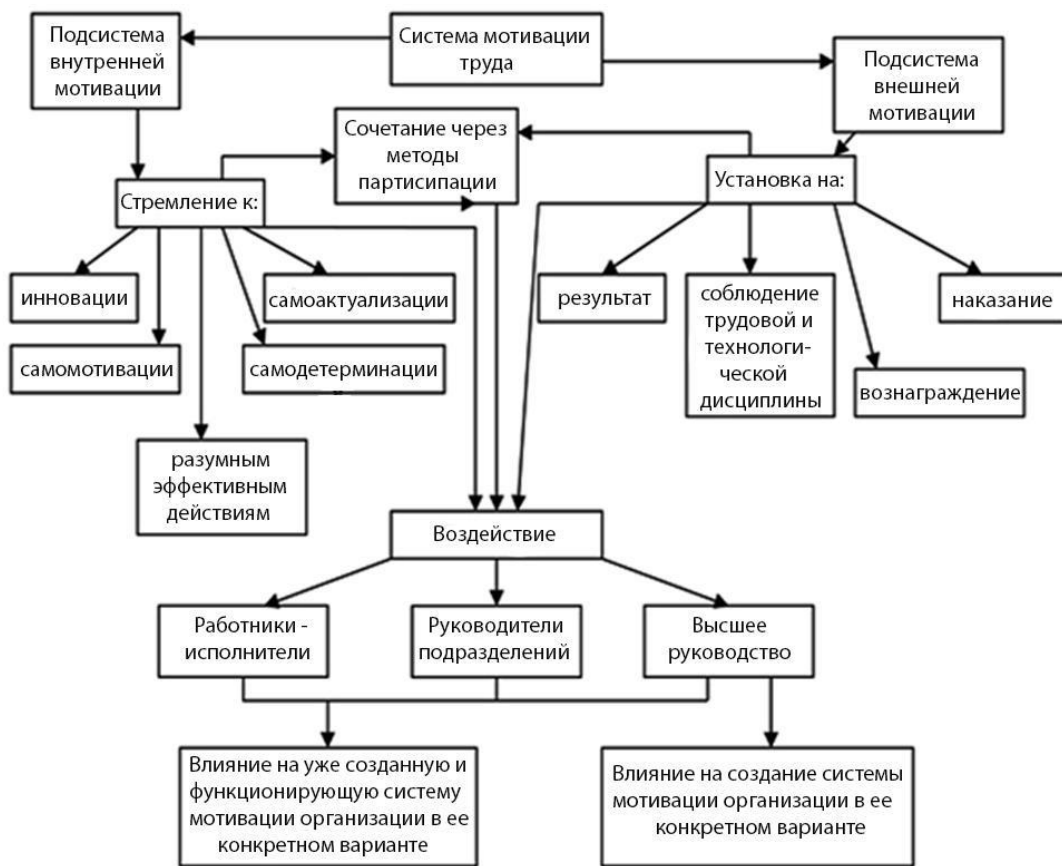


Рисунок 2.7. - Типы элементов системы оплаты труда государственных гражданских служащих

