Федеральное государственное общеобразовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Дипломная работа

студентки 4-го курса бакалаврской программы,

профиль – Государственное и муниципальное управдение

ЛАСТОЧКИНОЙ Анны Александровны

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель:

к. эк. Наук, доцент кафедры государственногои муниципального управления

ДРОЗДОВА Наталья Петровна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

«Соответствует требованиям»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись научного руководителя)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2016 г.

Санкт-Петербург

2016

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Ласточкина Анна Александровна, студентка 4 курса направления 081100 «Государственное и муниципальное управление», заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Мотивация государственных гражданских служащих в Российской Федерации», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[Введение 4](#_Toc451709344)

[ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ 6](#_Toc451709345)

[1.1. Теоретические подходы к определению мотивации 7](#_Toc451709346)

[1.1.1. Содержательные теории 7](#_Toc451709347)

[1.1.2. Процессуальные теории 11](#_Toc451709348)

[1.2. Системы мотивации государственных гражданских служащих: зарубежный опыт 14](#_Toc451709349)

[1.3. Подход к мотивации в коммерческой сфере 19](#_Toc451709350)

[ГЛАВА 2. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 27](#_Toc451709351)

[2.1. Современная система мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации 28](#_Toc451709352)

[2.2. Основные проблемы существующей системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации 42](#_Toc451709353)

[2.3. Роль нематериальных стимулов в повышении результативности труда государственных гражданских служащих 47](#_Toc451709354)

[Заключение 64](#_Toc451709355)

[Список литературы 65](#_Toc451709356)

*«Качество государства зависит от качества людей, поэтому задача политики — обучение и изучение их нужд»*

*Платон*

# Введение

Чтобы организация эффективно функционировала, необходимо правильно использовать ее ресурсы. Человеческие ресурсы одни из самых эффективных, но к ним нужен особых подход. Необходимо постоянное взаимодействие между руководителем организации и сотрудниками, причем, чтобы первый знал, чего ждут от него сотрудники, как он может добиться от них эффективной работы и положительно влиять на рабочий процесс.

В государственном управлении мотивация является гораздо более сложным и спорным процессом. Это связано со спецификой работы государственных служащих, с тем, что изначальные их цели отличаются от целей тех, кто работает в коммерческих отраслях. Государственные служащие – это, в первую очередь, люди, которые управляют другими. От их услуг нельзя отказаться, как можно отказаться от услуг любой коммерческой организации.

Основными целями государственных гражданских служащих является: решение задач государства, удовлетворение публичных интересов на основе принципов и положений, установленных в Конституции РФ, федеральных закoнoв и закoнoв субъектoв Федерации, а также обеспечение благосостояния общества[[1]](#footnote-1).

Таким образом, качество государственного аппарата зависит от качества деятельности государственных служащих, которая, в свою очередь, зависит от того, какое поведение они выбирают. Государство должно стремиться понять причины, по которым служащие ведут себя тем или иным образом, а причины могут быть абсолютно разными от структуры подразделения, в котором проходит службу чиновник, до внутрисемейных отношений. Следовательно, необходимо разобраться, что движет человеком, что стимулирует его к деятельности, а что ограничивает ее, и тогда можно попытаться разработать эффективную систему мотивации, которая будет направлять его в направлении, которое нужно организации.

В настоящее время существует много исследований, посвященных изучению мотивов человека и его поведения, и в частности проблем мотивации государственных служащих. Но при этом теоретическая база совершенствования системы мотивации чиновников недостаточна. Особенно недостаток в изучении данного вопроса чувствуется в Российской Федерации.

В связи с этим, существующая система мотивация недостаточно стимулирует государственных гражданских служащих, что ведет к снижению качества оказания государственных услуг, что, в свою очередь, формирует негативное отношение у потребителей государственных услуг к государственному аппарату и в их сознании формируется отрицательный образ современного чиновника. Об этом свидетельствуют различные социологические исследования, в ходе которых были выявлены такие негативные черты современных госслужащих как: коррумпированность и взяточничество, стремление использовать свою работу в корыстных целях, безразличие, неуважительное отношение к людям, непорядочность, нечестность, отсутствие принципиальности и т. д.[[2]](#footnote-2)

Таким образом, *объектом* данного исследования является система мотивации государственных гражданских служащих.

*Предметом* исследования являются материальные и нематериальные стимулы как мотивация государственных гражданских служащих.

*Цель* выпускной квалификационной работы - дополнить материальные стимулы в системе мотивации государственных гражданских служащих расширенным перечнем нематериальных стимулов.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие *задачи*:

* Изучить основные теоретические подходы к определению понятия мотивации;
* Изучить существующую систему мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации;
* Проанализировать зарубежный опыт в стимулировании государственных гражданских служащих;
* Идентифицировать основные недостатки существующей системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации;
* Проанализировать научные подходы к изучению мотивов государственных служащих;
* Идентифицировать нематериальные стимулы, которые смогут способствовать повышению результативности труда государственных гражданских служащих;
* Изучить мотивацию в коммерческой сфере и определить, возможно ли применить данный опыт к государственной службе.

Структура данной работы включает в себя две главы. В первой главе рассматриваются основные теории мотивации и способы их применения к государственным гражданским служащим. Кроме того, данная глава включает в себя анализ мотивации сотрудников коммерческого сектора и анализ опыта зарубежных стран. Во второй главе проанализирована характеристика существующей системы мотивации государственных служащих в Российской Федерации, выявлены основные недостатки и проблемы современной системы мотивации, а также определена роль нематериальных стимулов для государственных гражданских служащих и как ими можно дополнить современную систему мотивации.

*Методология* исследования базируется на таких теориях, как содержательные теории мотивации: теория мотивации Маслоу, ERG-теория Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Герцберга; процессуальные теории: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера; модель нового государственного менеджмента, школа человеческих отношений, школа социальных систем, теория обмена дарами, концепция мотивации служения.

*Методы* исследования включают в себя анализ нормативно-правовой базы, анализ научной литературы, связанной с исследованием подходов к определению мотивации государственных служащих, применение логического и сравнительного анализа, а также анализ социологических исследований.

*Результаты* исследования – рекомендации по внедрению нематериальных стимулов в 30систему мотивации государственных гражданских служащих.

*Практическое применение* данной работы заключается в совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих с помощью внедрения дополнительных нематериальных стимулов.

# ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Чтобы понять, что движет государственными гражданскими служащими, когда они совершают те или иные поступки, необходимо рассмотреть теоретические концепции. В данной главе будут рассмотрены некоторые теории мотивации, которые являются актуальными и по сей день. И как их можно применить на практике для государственной службы.

Кроме того, в данной главе будет рассматриваться опыт некоторых зарубежных стран в сфере мотивации государственных гражданских служащих, чтобы определить какие аспекты отличают его от Российского и какие из них можно использовать в современной России.

И последним пунктом в данной главе будет анализ мотивации сотрудников в коммерческой сфере, в частности, способов оценки деятельности работников и обзор нематериальных стимулов, с последующим выводом о том, можно ли использовать практику бизнеса в государственном секторе.

## **Теоретические подходы к определению мотивации**

В данной части будут рассмотрены различные теории мотивации, которые определяют личные мотивы каждого человека. Государственный гражданский служащий также имеет свои потребности, которые свойственны обычным людям, разница заключается только в том, что конечная цель их деятельности более благородная, не получение прибыли, а улучшение благосостояния населения, налаживание взаимоотношений между общество и государством, повышение эффективности работы государственных органов в целом. Следовательно, рассмотрение основных теорий мотиваций является не просто актуальным, но и необходимым, для того чтобы понять, какие факторы положительно влияют на деятельность и на результат, а какие сдерживают ее.

### **Содержательные теории**

*Теория мотивации Маслоу.* Абрахам Маслоу распределил потребности индивида в 5 групп, так, чтобы получилась пирамида. Таким образом, он показал, что удовлетворение некоторых потребностей невозможна, без первоначального удовлетворения других. То есть нужды удовлетворяются поэтапно, от низших к высшим. Первоначальные потребности - физиологические, и пока они не удовлетворены, поведение человека полностью ориентировано на них. Следующий уровень – потребность в безопасности, которая включает в себя необходимость в защите от трудностей и жизненных обстоятельств, а также стремление к стабильности и безопасности будущего состояния. Данный вид потребности может полностью определять поведения человека, только если ему грозит реальная опасность, угроза жизни. Далее идут социальные потребности, налаживание связей, общение с другими людьми. Удовлетворение данных потребностей является очень важным, как известно, когда люди остаются в одиночестве, это нередко приводит к негативным последствиям. На уровне более высоком находится потребность в признании, статусе, уважении и авторитете, и на самом высоком уровне – духовные потребности, в самовыражении, саморазвитии, самореализации[[3]](#footnote-3).

Таким образом, можно сделать следующий ввод, что если государственный служащий из-за низкой заработной платы не может удовлетворить базовые потребности, то есть испытывает недостаток в еде, отдыхе, теплой одежде, то его желание самореализоваться стремится к нулю, и он не будет заинтересован в повышении эффективности или выполнению дополнительных задач. Следовательно, на первоначальном этапе необходима, такая система оплаты труда, которая позволяет удовлетворить исходные потребности. Из этого можно сделать вывод, что материальная составляющая мотивации играет главную роль до определенного момента, при прохождении которого у индивида появляются совершенно другие приоритеты. Однако следует отметить, что при поступлении на государственную службу, людьми движет не чувство голода, а потребность в уважении, социальной защищенности и так далее. Отсюда следует, что для всех людей свойственны разные уровни потребностей и для эффективного их удовлетворения, необходимо постоянное отслеживание потребностей государственных служащих и их удовлетворение, а также реакция на появление новых.

*ERG-теория Альдерфера.* Адельрфер также как и Маслоу распределяет потребности индивида в несколько групп и располагает их последовательно. Однако данная иерархия состоит только из трех групп потребностей и называется по начальным буквам этих групп. Первая потребность в существовании (existence) имеет параллель с базовыми потребностями Маслоу, то есть в еде, сне, воде, а также с потребностями безопасности, благоприятным условиям труда, заработной плате, определенности будущего. Следующая потребность – это установление и поддержание значимых межличностных связей (relatedness), которая пересекается с третьим уровнем в пирамиде Маслоу, данную потребность можно удовлетворить с помощью общественных коммуникаций и установления и поддерджания личных отношений. Последняя потребность – рост (growth), творческое и внутренне развитие личности.

Таким образом, данная теория пересекается с пирамидой потребностей Маслоу, однако между ними есть существенное различие, которое заключается в том, что в ERG-теории движение может осуществляться как вверх, так и вниз. Движение вниз – это регрессивный процесс, который связан с неудовлетворением потребностей более высокого уровня и невыполнением поставленных целей. Это означает, что если индивид терпит поражение на верхних ступенях, например, не может достичь какого-либо роста, то у него автоматически возникает потребность в общении и межличностных связях, во-первых, для того чтобы справиться с неудачей, а во-вторых, чтобы переориентировать свою деятельность на удовлетворение потребностей более низкого уровня.

Для государственных служащих здесь есть негативный момент, связанный с тем, что если служащий не может быстро продвигаться по карьерной лестнице, зарабатывать авторитет и налаживать сотрудничество, то он обращает внимание на оплату труда, которая в Российской Федерации строго регламентирована и не подлежит изменению. Но при этом госслужащего, при неудовлетворительном для него росте, можно перенаправить на удовлетворение потребности в общении, построение важных социальных контактов, и построение эффективных взаимоотношений с коллегами.

*Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда.* Дэвид МакКлеланд делал упор в своей теории на потребности исключительно высших уровней, а именно, во власти, успехе и причастности[[4]](#footnote-4). Следует учитывать, что МакКлеланд анализировал их как приобретенные в течение жизни, под влиянием полученных знаний и опыта.

Людей с потребностью власти необходимо заранее готовить к руководящим должностям, если они также обладают необходимой квалификацией и знаниями. У таких людей чаще всего отсутствует склонность к подавлению других, а лишь желание проявить себя и использовать свое влияние. «Власть принадлежит спокойным» говорил Максимилиан Робеспьер. Такой лидер будет способен четко формулировать цели и помогать всему коллективу их достигать, а также обеспечивать его необходимыми ресурсами и вселять уверенность в подчиненных, таким образом настраивая их на эффективную работу.

Потребность успеха, по сравнению с пирамидой Маслоу, находится между потребностью в признании и в самовыражении, то есть удовлетворение этой потребности зависит не от успеха самого индивида, а от успешного завершения какой-либо проделанной им работы. Люди с данной потребностью не любят рисковать, но при этом им нравится, когда на них ложится ответственность, а также, чтобы полученные результаты были конкретно оценены. Всего существует риск для людей с потребностью данной категории, так как они могут никогда не достичь какого-то успеха, если у них нет на это возможности. Чтобы мотивировать таких людей им необходимо делегировать определенный объем полномочий и давать пространство для инициативы, при этом, чтобы данная инициатива приносила плоды, нужно регулярно поощрять сотрудников за достижение промежуточных целей и результатов.

Потребность в причастности выражается в том, что человеку необходимо находиться в компании знакомых людей, налаживать дружеские контакты, а также, чтобы данная компания была заинтересована в его личном присутствии и участии. Руководителю такого сотрудника нельзя ограничивать его от общения и контактов.

*Двухфакторная теория мотивации Герцберга.* В конце 1950-х годов Фредерик Герцберг сформулировал теорию, согласно которой существуют факторы, которые вызывают удовлетворенность работой, а также факторы, которые вызывают чувство неудовлетворения от работы, при этом все факторы, которые оказывают влияние на человека во время работы, он разделил на две группы: гигиенические и мотивирующие[[5]](#footnote-5).

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой сотрудники осуществляют свою деятельность, к таковым относятся: безопасность труда, комфортные условия, правильное освещение, отопление, график работы, условия оплаты труда и т.д. суть данной группы факторов заключается в том, что они не вызывают чувство удовлетворенности от работы, и кроме того, не оказывают активизирующего действия, однако отсутствие данных факторов может вызывать раздражение у человека, что, в свою очередь, приводит к неудовлетворенности работой. Таким образом, наличие данных факторов является само собой разумеющимся для сотрудников. Естественно, работать в комфортных условиях каждому человеку будет приятно, однако это не мотивирует его к эффективному выполнению заданий.

Герцберг обращает внимание работодателей на то, что повышение заработной платы тоже не является мотивирующим фактором для работников, так как с течением времени сотрудники привыкают к новому уровню зарплаты и данный фактор становится гигиеническим. Более того, даже если руководитель будет регулярно повышать заработную плату сотрудников, то в конечном итоге это перестанет мотивировать людей. Так как большей мотивацией для людей является – заполучить то, чего у них еще нет, а не факт того, что они уже это имеют. Конечно, повышенная оплата труда поддерживает удовлетворенность от осуществляемой деятельности, но в конечном итоге перестает быть ее источником, так как становится естественной для сотрудников.

Мотивирующие факторы связаны с характером самой деятельности. Их также называют мотиваторами. К ним относятся: успех, общественное признание, содержание деятельности, профессиональный рост и т.д. Данные факторы способствуют повышению эффективности и результативности сотрудников.

Можно увидеть определенную связь между двухфакторной теорией Герцберга и теорией мотивации Маслоу. Гигиенически факторы аналогичны низшим потребностям в пирамиде Маслоу, а мотивирующие – высшими.

Теория Герцберга сыграла значительную роль в объяснении механизма мотивации сотрудников. До этой теории руководители обычно уделяли внимание гигиеническим факторам, однако это не приводило к нужным результатам, так как не мотивировали работников должным образом. И многие организации обратили свое внимание на осуществление основных положений двухфакторной теории.

Таким образом, в организации необходимо понимать, какие факторы являются гигиеническими, а какие мотивирующими, причем первые из них должны обязательно присутствовать в работе. Гражданские служащие, должны сами определить, что для них необходимо удовлетворить в первую очередь.

### **Процессуальные теории**

Данный класс теорий отличается от предыдущего. Процессуальные теории обращают внимание на то, что люди поступают тем или иным образом не только под влиянием определённых потребностей, но и из-за своих собственных ожиданий, относительно какой-либо конкретной ситуации и восприятием окружающей среды. Они описывают мотивацию как динамический процесс, в течении которого на человека воздействуют различные факторы, и как меняется поведение человека под их влиянием.

*Теория ожиданий Врума.* Данная теория заключается в том, что человек направляет все свои силы на решение какой-либо задачи, если уверен, что при ее решении, будут удовлетворены его потребности[[6]](#footnote-6).

Согласно этому подходу все ожидания человека делятся на три группы: ожидания того, что прилагаемые усилия приведут к нужному результату; ожидание того, что приложенные усилия будут вознаграждены, в соответствии с полученными результатами; ожидания в отношении валентности, то есть ценность полученного вознаграждения. То есть мотивация появляется только тогда, когда прослеживается четкая связь между усилиями и результатом и результатом – вознаграждением. При этом индивиды обычно опираются на свой прошлый опыт, когда ожидают конкретное вознаграждение, прилагая определенные усилия. Важно отметить то, что в данной теории нет никакой иерархии, то есть все три факторы является одинаково важными и если значение хотя бы одного из них является неудовлетворительным, то вся мотивация становится неудовлетворительной и не приведет к необходимым результатам.

Сотрудники соотносят свои обязанности и цели, поставленные перед ними, со своими личными потребностями и в последствии оценивают привлекательность деятельности, которую они выполняют и возможность достижения этих целей.

Таким образом, руководители могут сделать для себя полезные выводы. Во-первых, сформировать определённый уровень результатов, чтобы сотрудники понимали, что именно они должны достичь, во-вторых, установить четкое вознаграждение по результатам, и в-третьих, сопоставлять цели организации с личными целями сотрудников.

*Теория справедливости Адамса.* Данная теория основывается на двух принципах. Во-первых, что взаимоотношения между работником и работодателем, это в своем роде экономический обмен, а во-вторых, что сотрудники субъективно соотносят полученное ими вознаграждение, с вознаграждением других людей[[7]](#footnote-7).

Первый принцип говорит о том, что сотрудники, приходя в организацию, ориентируются на ее цели, выполняют определённые обязанности, прикладывают усилия и необходимо, чтоб отдача от организации была соответствующей. То есть это что-то вроде рыночных отношений, только не между поставщиками услуг и покупателями, а внутри организации. За достижение результатов, сотрудники хотят получать вознаграждение, премии, благодарности, возможности расширения своих обязанностей, карьерный рост и т.д., то есть это не просто их потребности, а заслуженная награда за проделанную работу.

Второй принцип говорит о том, что полученное человеком вознаграждение должно быть не меньше вознаграждения, которое получил другой человек за проделанную аналогичную работу. Соответственно, если работник считает, что его награда не соответствующая, он начинает требовать справедливости, путем повышения заработной платы, повышения статуса должности, нового кабинета или оборудования и если, в конечном итоге, его запросы будут не удовлетворены, то это приводит к тому, что сотрудник либо переходит к другому руководителю, либо увольняется из организации. И соответствующее вознаграждение приводит к обратному результату. Работник будет стремиться выполнять работу на том же уровне и повышать его. При этом каждый раз сотрудник мысленно проводит сравнение между собственными усилиями и полученным вознаграждением с усилиями и вознаграждением другого сотрудника.

Таким образом, руководителю организации необходимо установить равное и справедливое вознаграждение, соотносимое с затраченными усилиями сотрудников и объяснить им почему это выглядит именно так, а не иначе.

*Модель Портера-Лоулера.*  Данная модель, которая была разработана Лайманом Портером и Эвардом Лоулером, является продолжением идей Врума, но при это включает в себя как элементы теории ожиданий, так и теории справедливости. Данная теория так же говорит о том, что есть факторы, от которых зависит, как сильно вовлечен сотрудник в работу и какие усилия он прилагает для решения поставленных задач, а именно ценность награды и вероятность получения этой награды, но в то же время необходимо, чтобы сами усилия были эффективными и тогда это приведет к желаемым результатам[[8]](#footnote-8). Таким образом, Портер и Лоулер вводят две новые переменные: качество усилий, а именно способности, квалификация сотрудника, а также восприятие собственной роли, т. е. как он видит свое место в организации и соответствие своих целей организационным.

Таким образом, рассмотренные в данной части различные теории мотивации помогают сделать некоторые выводы, связанные с особенностями мотивации государственных служащих.

Следует отметить, что каждая из теорий пытается найти универсальный подход к определению процесса мотивации. Все теории пересекаются между собой, дополняя друг друга, но при этом каждая из них приходит к новым выводам, что говорит о том, что человеческие мотивы сложны и до конца не изучены.

В каждой теории присутствует определенная идея, которая может объяснить поведение человека в той или иной ситуации, однако на практике получается, что каждая теория может быть применена только к определенной категории людей и к определенной ситуации, то есть то, что воздействует на одного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого влияния на него, если он окажется в другом положении или на другого человека, в той же ситуации. Все люди индивидуальны и теоретические знания не всегда могут помочь организации найти общий подход ко всем сотрудникам. Однако они позволяют выявить основные виды стимулов, которые могут оказывать влияние на государственных служащих: материальные, нематериальные, коллективные, профессиональные, социальные. Однако можно разделить эти стимулы на две большие группы *материальные,* которые будут включать в себя непосредственно заработную плату и другие виды денежного вознаграждения чиновников (премии, надбавки), а также различные льготы, на получение жилья, медицинское обслуживание, бесплатные путевки и т.д.; и *нематериальные,* в которые уже буду входить социальные стимулы, профессиональные, организационные и коллективные.

Изучение внешней среды может принести определенные плоды, но только до определенного уровня, потому что в каком-то моменте времени внешняя среда сталкивается с внутренним миром человека и для того, чтобы разработать эффективную модель мотивации необходимо изучать его, постоянно вносить какие-то изменения в полученные результаты.

Следовательно, нельзя опираться на какую-то одну из теорий, их необходимо использовать вкупе. При этом руководители должны найти ту точку, в которой внешнее влияние и внутренние мотивы сосуществуют в гармонии и, кроме того, постоянно ее поддерживать.

Иногда самый простой и действенный способ, понять, что движет человеком – это узнать у него самого. То есть руководителям подразделений необходимо общаться со своими сотрудниками, это может быть, как неформальная беседа, так и структурированные интервью, опросные листы, анкетирование и т.д.

В следующей части будет рассмотрена система мотивации государственных гражданских служащих за рубежом.

## **Системы мотивации государственных гражданских служащих: зарубежный опыт**

В данной части будут рассмотрены способы мотивация государственных гражданских служащих в разных странах. Некоторые элементы не используются в российской практике, и на них необходимо обратить внимание.

*Великобритания*

Оплата труда государственного гражданского служащего в Соединенном Королевстве Великобритании и Сверенной Ирландии тесно связана с оценкой его деятельности. Данная оценка является комплексной и состоит из ежегодного собеседования со своим начальником и аттестации, причем последняя затрагивает как аттестуемого, так и аттестующего, так как если сотрудник по аттестации получает «неудовлетворительно», то его переводят в структуру другого руководителя, и если мнения первого и второго руководителя расходятся, то сотрудник считается «оправданным». Это говорит о том, что первый руководитель недостаточно компетентен и в его работе присутствуют существенные недостатки, которые обсуждаются с ним уже при его аттестации.

Сотрудник оценивается по пятибалльной шкале. В случае, если результаты работы превышают ожидания, то сотруднику выставляются оценки «1» или «2», причем «1» - только тому работнику, кто очевидно и сильно превысил ожидания по поводу качества работы, и в данном случае, у сотрудника появляется шанс на повышение денежного вознаграждения, дополнительной премии, а также продвижение по службе[[9]](#footnote-9).

Одним из самых важных принципов гражданской службы в Великобритании является предоставление возможности служащим показать свои способности, навыки и умения в различных сферах государственного управление и продвинуться по службе. Карьерный рост зависит от того, насколько качественно растут трудовой опыт и знания и соответствие этих знаний с достигнутым служебным положением.

После завершения аттестации до служащего должны быть донесены результаты его труда, критерии оценки, а также замечания, если таковые имеются. Таким образом, итоги служебной аттестации могут как положительно влиять на госслужащего, так и отрицательно, так как они являются основанием для различных решений, таких как – необходимость повышения квалификации, обучения, поощрения, награждения, продвижения по службе, повышения заработной платы, дополнительных премий, а также понижения в должности, увольнения, прохождения служащим испытательного срока.

Раньше оплата труда гражданских служащих была связана с системой классификации должностей, для госслужащих действовали определенные разряды и каждому разряду соответствовала определенная должность, а также «вилка оплаты труда». Соответствие разряда и оплаты труда определялись для всей страны в целом.

В настоящее время, вопрос о вознаграждении и установлении размеров «вилок оплаты труда» передается специальным департаментам и агентствам, а именно максимального и минимального значения для каждой должности. Примечательно то, для определения этих значений, в Великобритании используется методика JEGS (job evaluation and grading support), с помощью которой на основе разных факторов и специальных компьютерных программ можно оценить значимость отдельной функции.

Такая система оплаты труда государственных служащих связывает размер денежной оплаты труда с оценкой эффективности и значимости выполняемой им деятельности. То есть жалование чиновника только в малой степени зависит от его положения по классификации должностей. Хотя и определяются рамки максимального и минимального значения оплаты труда, но внутри этих рамок, все надбавки, премии, бонусы и т.д. определяются на основании эффективности деятельности государственных служащих[[10]](#footnote-10).

Основным видом мотивации госслужащих в Великобритании является материальное стимулирование, которое основано на непосредственных результатах деятельности. Из-за данного факта многие эксперты признают существующую систему неэффективной для повышения результативности деятельности госслужащих.

В *США* интересным моментом является то, что раз в год не только сотрудники, но и руководитель подразделения проходит процедуру оценки результативности и эффективности его деятельности. Данное подразделение при этом формирует особую систему проверки результативности деятельности работников. При данной системе формулируются цели руководителя и работников, при этом цели руководителя исходят непосредственно из организационной и индивидуальной результативности. Соглашение, в котором прописаны цели, подписываются руководителем и работниками подразделения. В таком соглашении прописаны следующие пункты: результативность деятельности, качество труда, эффективность использования ресурсов и возможность инновационного развития.

Данная система считается частью мотивации государственных гражданских служащих, которая непосредственно влияет на эффективность и результативность их труда. При неисполнении условий соглашения, руководитель вправе уволить сотрудника. Примечательно, что показатели труда руководителя подразделения, непосредственно зависят от показателей их подчиненных.

Главным принципом стимулирования государственных служащих, который лег в основу существующей системы оплаты труда, является «равная оплата за равную работу» и «дифференциация по результату». При этом интересным опытом в системе оплаты труда госслужащих является прямая зависимость уровня оплаты высших государственных руководителей с оплатой, которую получали члены Конгресса. То есть, когда конгресс голосует за повышение собственных заработных плат, он также голосует за повышение оплаты труда руководителей государственной службы. Данная система привела к различным спорам и подверглась серьезной критике из-за того, что оплата руководителей снизилась на 35% в период с 1969 по 1988 год. В США есть определенное преимущество в системе оплаты труда, это то, что она постоянно подвергается сравнительному и критическому анализу, который позволяет выявить преимущества и недостатки той или иной системы.[[11]](#footnote-11)

Необходимо обратить внимание на опыт *Франции.* В настоящий момент, мотивация государственных служащих напрямую зависит от оценки их деятельности, которая состоит из двух процедур: оценочного собеседования и аттестации. Оценочное собеседование проходит ежегодно, и напоминает обычную неформальную беседу, в ходе которой обсуждаются не только достижение поставленных целей и выполнение задач, но и необходимость повышения квалификации госслужащего, продвижение по карьерной лестнице, результаты аттестации, кроме того, организация работы государственного подразделения в целом. Оценка деятельности сотрудника напрямую зависит от достижения его индивидуальных результатов и их соответствие поставленным целям и задачам.

В нормативных актах четко прописаны критерии оценки госслужащих при аттестации, но при этом они зачастую претерпевают значительные изменения. Наиболее интересными критериями являются следующие: общие и специфические умения, способность адаптироваться к ситуации, заинтересованность в деятельности государственного аппарата, умение налаживать взаимоотношения с другими сотрудниками, умение работать в команде, а также способности управлять командой, эффективность выполнения поставленных задач, понимание миссии государственного аппарата, а также способность выполнять задачи различной сложности из разных областей.

Для того, чтобы оценка была более объективной, введено правило, что доля служащих, которым можно максимально повысить балл, не превышала 20%. Кроме того, аттестационная оценка служащего должна быть согласована у нескольких должностных лиц, сначала она выставляется двумя руководителями, один их которых из подразделения, в котором непосредственно работает сотрудник, а второй из следующего звена, далее оценка согласовывается со специальной комиссией[[12]](#footnote-12).

При этом эффективность работы каждого сотрудника не оказывает особого влияния на его продвижение по службе, а также оплату труда, так как они жестко регламентированы. Карьера чиновников зависит от его прохождения по системе рангов и эшелонов, причем повышение эшелона зависит от выслуги лет, а повышение ранга непосредственно зависит от руководителя подразделения, который принимает решение о продвижение служащего и это решение в большинстве случаев зависит не от результатов аттестации и оценке эффективности деятельности, а от собственных соображений и неформальной информации.

Целью такой системы оплат труда было сделать заработную плату чиновников наиболее справедливой, равной, объективной и обезличенной, но на деле это привело к громоздкой структуре государственных должностей, которая имеет схожие черты со структурой в Российской Федерации.

Для некоторых зарубежных стран государственная служба обладает наибольшим авторитетом и престижем по сравнению с другими секторами экономики. Например, в Японии, Индии и Китае. Кроме того, государственная гражданская служба в Китае обладает рядом отличительных особенностей. Во-первых, госслужащие делятся на 7 категорий, т. е. кроме административных органов к госслужащим относятся сотрудники различных комитетов, партий и Всекитайской федерации промышленности. Во-вторых, госслужащие в Китае руководствуются четырьмя принципами, это управление кадрами со стороны партии, открытость, справедливость и конкуренция, одновременное применение как поощрения, так и наказания, и самый важный принцип – при отборе кадров опираться на их профессионализм и моральные и этические качества[[13]](#footnote-13). Также считается, что одним из преимуществ системы госслужбы Китая является сохранение традиций и следование им. Это оказывает стимулирующий эффект для госслужащих, так как в Китае большинство граждан чтут традиции и обычаи, а также поднимает авторитет госслужащих в глазах граждан. Кроме того у госслужащих Китая четко прописаны их права, нарушение которых будет иметь негативные последствия. В такие права включены: достойная оплата труда, социальный пакет и страхование. Также для госслужащих предусмотрены как личное, так и коллективное поощрение за работу. Основанием для продвижения по службе являются результаты деятельности. Также создана система дополнительного образования, которая гарантирует повышение уровня знаний навыков и квалификации для госслужащих, занимающих должности различного уровня. Кроме того, разработана система льгот, страховок, и мер, которые обеспечат благосостояние госслужащего и его семьи после его выхода на пенсию.

Последняя тенденция в изменениях именно оплаты труда зарубежных госслужащих связаны именно с оплатой труда по результатам. Переменная часть увеличивается, и зависит не только от индивидуальных результатов, но и от результатов коллективной деятельности. И сами системы оценки результатов становятся менее стандартными и формализованными[[14]](#footnote-14). Такой подход стимулирует государственных служащих в полной мере использовать свои физические и интеллектуальные способности. Однако следует учитывать тот факт, что на некоторых должностях гражданской службы невозможно количественно измерить результат, а на тех должностях, на которых это можно сделать часто происходит такая ситуация, что показатели, с помощью которых можно измерить результативность идут в разрез с миссией и целями государственных органов, и сотрудники гонятся за показателями, а не за эффективностью и забывают об изначальных целях.

## **1.3. Подход к мотивации в коммерческой сфере**

От деятельности сотрудников любой организации зависит ее результативность. Соответственно, в первую очередь, любому руководителю необходимо выбрать тот метод управления, который будет оказывать непосредственное влияние на деятельность работников. Метод управления должен нести в себе мотивационный характер, то есть быть совокупностью инструментов, способов и приемов, которые целенаправленно воздействуют на сотрудников, чтобы те, в свою очередь достигали поставленных целей и задач. При этом управление человеком не всегда бывает эффективным, а таковым его может сделать только понимание того, что движет человеком, что способствует его деятельности, и какие мотивы лежат в основе его действий.

Ранее были рассмотрены основные теории и модели мотивации, которые не только дополняют друг друга, но порой и противоречат. Руководителям организаций не следует опираться на ту или иную теорию, или даже применять несколько из них, так как они не несут в себе готового решения по мотивации персонала, необходимо усвоить основные положения и выработать собственную модель, так как в каждой организации должна быть своя специфическая программа мотивации персонала, основанная не только на теориях, но и на особенностях деятельности компании.

Первым шагом к разработке системы мотивации является определение мотивов сотрудников. Каждый сотрудник индивидуален, у каждого свои собственные цели, интересы и возможности, но при этом возможно идентифицировать общие и основные из них и тогда выстроить эффективную систему стимулов для коллектива. Современные организации выделяют два типа стимулов: материальные и нематериальные.

Критерием материальных стимулов является их включенность в систему товарно-денежных отношений.[[15]](#footnote-15) При этом материальные стимулы можно разделить на денежные и неденежные. Условия труда, рабочую обстановку также можно отнести к материальным стимулам, при это они не всегда могут увеличить активность и заинтересованность в труде, но в большинстве случаев оказывают немало важным фактором при выборе места работы.

Первоначальным мотивом для большинства сотрудников, которые приходят на работу в коммерческую организацию является получение прибыли, денежного вознаграждения за свой труд. Заработная плата сотрудников – это их ресурс к существованию. То есть сотрудники остаются в компании, если она обеспечивает стабильный и гарантированный доход на должном уровне. Кроме заработной платы к материальным стимулам относятся бонусы, премии, различные дополнительные выплаты, участие в прибылях и акционерном капитале.

Во многих компаниях денежное содержание сотрудников зависит от результатов, которых достигает сама компания, а ее результаты, в свою очередь, зависят от результатов ее сотрудников. Оплата по результатам одна из основных современных концепций. Данная концепция дает возможность сотрудникам управлять своим денежным содержанием, самим его увеличивать независимо от продвижения по карьерной лестнице. Данной концепцией активно пользуются компании, деятельность которых связаны со сферой продаж. В данной сфере, зачастую, премия играет большую роль для сотрудников, чем их основной оклад. С каждой продажей сотрудник получает определенную премию, то есть он становится заинтересованным в том, чтобы продавать как можно больше и, соответственно, получать больше денег. Кроме того, перед сотрудниками ставятся определенные планы, при достижении которых они получают дополнительные выплаты, или в противном случае теряют свой денежный доход. В данной ситуации денежное содержание работника практически полностью зависит от его заинтересованности в получении большего количества денег. Однако следует учитывать то, что материальные стимулы действуют до определенного момента. Особенно это касается заработной платы. Так, повышение зарплаты сначала воспринимается как вознаграждение, но с течением времени работник привыкает к новому уровню, и он становится для него нормой, впоследствии факт повышения зарплаты является само собой разумеющимся. При этом постоянное повышение зарплаты сотрудников не может длиться бесконечно. И в данный момент появляется потребность в мотивации персонала другими способами. Особенно эта проблема актуальна для мелких и средних организаций в Российской Федерации, так как зачастую они ограничены в ресурсах и решение проблемы мотивации сотрудников должно решаться за счет шагов, которые не требуют значительных затрат. При этом каждому руководителю необходимо понимать, что материальные и нематериальные стимулы дополняют друг друга и только при правильном их сочетании можно добиться наивысшей эффективности от сотрудников.

Для того чтобы понимать, что движет сотрудниками, руководителям необходимо постоянно взаимодействовать с ними, то есть быть видимыми для сотрудников и устанавливать непосредственный контакт, так как в дальнейшем можно использовать эту связь как средство мотивации. Большинство топ-менеджеров крупных компаний с помощью различных психологических приемов поддерживают контакты со своими подчиненными. Например, исполнительный директор компании Жилетт, персонально знаком почти со всеми сотрудниками своей компании. Для этого он проводит около 800 встреч каждый год со своими подчиненными, на которых он интересуется их интересами и успехами. Также ярким примером является взаимодействие исполнительного директора компании Мэри Кэй Косметике, которая берет с собой лучших сотрудников в различные деловые поездки, а с новыми сотрудниками фирмы проводит неформальные личные встречи, на которых рассказывает историю своего успеха, при это вдохновляя их на активность.[[16]](#footnote-16)

Такое двустороннее взаимодействие является сильным приемом. Таким методом можно лучше донести до сотрудников цели организации и побудить к действиям, для их достижения. Кроме того, при непосредственном общении с сотрудниками, руководители могут понять психологический настрой работников, выяснить их проблемы и потребности. А также это показывает сотрудникам, что они важны для организации, ими интересуются и заботятся о них.

*Методы мотивации.* Крупные корпорации уделяют особое внимание социальной мотивации. В первую очередь она связана с заботой о детях сотрудников. Это подразумевает не только создание детских комнат или садов на базе организации или строительство дополнительных детских садов за счет средств компании, но и обеспечение важной информацией сотрудников, у которых есть дети. Например, информацией о доступных детских садах или агентств по воспитанию детей, а также о дополнительных клубах или секциях для дополнительно, внешкольного образования детей.

Также важным элементом является финансовая поддержка сотрудников с детьми. Компании обычно включают дополнительное денежное содержание в заработную плату или выплачивается раз в определённый период времени.

Немаловажную роль играет предоставление удобного рабочего расписания, при котором сотрудники могут уделять достаточное внимание своим детям.

Одним из решающих мотивационных факторов является помощь сотрудникам с усыновленными детьми или с детьми, у которых есть физические или психологические отклонения. Помощь также заключается в дополнительном финансирование и в поиске подходящих специализированных учреждение по работе с такими детьми.

Интересным способом мотивации является правовая поддержка сотрудников, то есть оказание юридической зашиты. Сотрудники могут воспользоваться услугами юриста компании или внешними специалистами. При этом оплата происходит за счет средств компании по заранее оговоренному прейскуранту цен, однако если услуги юристов стоят больше, то сотрудник сам оплачивает эту разницу. Также компания может предоставлять помощь в оформлении различных правовых документов, таких как завещание или различных сделок, связанных с недвижимостью и помощь в более сложных вопросах, таких как развод, раздел имущества, опека над детьми.

Необычной формой мотивации является страхование, такие его виды, как страхование жизни и здоровья сотрудника, страхование имущества, или страхование семьи. Страховые взносы по этим видам страхования, например, относительно страхования автомобиля, являются небольшими. При этом компании необязательно оплачивать страховые взносы из собственных средств, это можно делать отчислениями из заработной платы сотрудников, по заранее оговоренным условиям.

Важным элементом мотивации сотрудников является их обучение, которое может являться комплексом различных мер, от предоставления стипендий на обучение в лучших университетах до проведения тренингов и мастер классов внутри самой организации. Из-за постоянных изменений как внешней, так и внутренней среды организации, все сотрудники должны развиваться, получать новые знания, умения и навыки. Компания может подобрать для себя наиболее подходящий способ обучения работников в зависимости от доступных ей ресурсов. Также компания может предоставлять дополнительное образование для лучших сотрудников, которые заинтересованы в самосовершенствовании, например, оплата курсов по иностранным языкам. Недорогостоящим способом обучения сотрудников является организация тренингов не только по повышению профессиональных знаний, но и преподавание таких дисциплин, которые будут интересны для сотрудников из разных сфер деятельности, например, навыки управления, лидерство, этика, быстрое чтение с усвоением необходимой информации или необычное использование компьютера.

Также для крупных компаний характерна такая форма мотивации сотрудников как благотворительность, которая заключается в том, что компании финансово поддерживают некоммерческие организации, например, музеи, театры, зоопарки, и при этом получают льготы для своих сотрудников для их посещения.

Еще одним немаловажным способом мотивации является социальная поддержка различного рода. В первую очередь это, поддержка работника и его семьи при выходе на пенсию. Имеется ввиду не только, пенсионные отчисления, которые обязана делать каждая организация, но и формирование программы предпенсионной подготовки. Выход на пенсию может являться тяжелой стрессовой ситуацией для человека, так как меняется его образ жизни и привычки. Многие сотрудники еще до момента выхода на пенсию задумываются о том, чем будут заниматься после, и в этом им может помочь их организация. Различные семинары, встречи со специалистами, которые помогут морально подготовиться к этому моменту. Также многие компании оказывает своим сотрудникам помощь уже после выхода на пенсию, она выражается в предоставлении возможности пользоваться теми льготами, которые были доступны во время работы, например, пользоваться услугами юриста компании, для составления завещания, для оформления недвижимости и т.д.

Еще одним способом мотивации сотрудников является транспортная поддержка и помощь при переезде. Зачастую при назначении на новую должность сотруднику и его семье приходится переезжать в новый город, и он тратит на это свое время и финансы. Например, в США, из-за частых переездов семей из штата в штат, начали функционировать специализированные службы по оказанию помощи при переезде, и крупные компании, в которых сотрудникам приходится переезжать оплачивают данные услуги. Что касается транспортной поддержке, то это является очень актуальным для организаций, которые находятся в крупных городах из-за высокой стоимости общественного транспорта, длительных дорожных пробок и больших расстояний. Например, если сотрудник живет далеко от места работы и у него нет личного автомобиля, ему приходится вставать раньше и тратить много времени на дорогу, таким образом, отдавая меньше сил работе. Многие крупные корпорации практикуют такую помощь, как оплата проездных билетов для своих сотрудников, или предоставление собственного транспорта для перевоза сотрудников, или предоставления личного транспорта.

Для формирования чувства общности с организацией, руководители крупных компаний внедряют такую практику, как рассмотрение рекомендаций сотрудников. А именно, на общее обсуждение выносится какая-либо проблема с предложением ее решить, и, например, за лучшую предложенную идею сотрудник получает то или иное вознаграждение. Таким образом, организация кроме заинтересованности со стороны сотрудников может получить важные и интересные предложения, а сотрудник чувствует свою причастность и важность для организации, и кроме дополнительного поощрения получает эмоциональное удовлетворение от того, что его идея реализуется.

Чтобы усилить чувство вовлеченности, руководители не останавливаются на получении только рекомендаций со стороны сотрудников, они идут дальше и делегируют полномочия своим работникам. Это выражается в том, что сотрудники участвуют в принятии определенных организационных или управленческих решений. При этом у сотрудников появляется свобода выбора в принятии важных для организации решений, а также у них формируется чувство ответственности за принятые решения. Существует несколько моделей того, каким образом сотрудники могут быть вовлечены в процесс принятия решений. Одна из самых эффективных – это Британская модель, в которой практически все иерархические уровни стираются вместе с различиями в статусе. Для компании с такой моделью важен вклад каждого сотрудника. Данный метод мотивации сильно воздействует на настроения сотрудников, и их деятельность. Однако вовлеченность сотрудников – это не просто составляющая системы мотивации – это элемент корпоративной культуры, если организация не начинает с такого подхода, а приходит к нему с течением времени и появлением необходимости, то изменения должны быть глобальным, и они не будут работать в краткосрочной перспективе. При этом должны выполняться следующие моменты, руководители должны быть готовы и хотеть передать часть своих полномочий сотрудникам, руководители должны обучиться делегировать свои полномочия, а сотрудники принимать ответственность, при этом должны быть налажены коммуникации между ними.

Важным элементом мотивации сотрудников является не только комфортные условия работы, но и благоприятный климат в коллективе. Одна из основных задач руководителя – это построение дружеский отношений в коллективе, основанных на взаимном уважении. Чем меньше сотрудники будут тратить сил на разрешение внутренних конфликтов, тем больше они будут тратить их на достижение целей и на решение поставленных задач. При этом необходимо не только наладить дружественную обстановку, но и создать эффективную систему внутренних коммуникаций. Таким образом поставить цели, чтобы для их достижения каждому сотруднику было необходимо взаимодействовать с коллективом, конечно, нельзя забывать об индивидуальности каждого работника, но система связей должна быть налажена таким образом, чтобы при возникновении каких-либо проблем, связанных с рабочим процессом, любой из сотрудников мог обратиться к коллегам.

Развитая система внутренних коммуникаций подразумевает под собой не только общение коллег между собой, но и способы их взаимодействия, и передачи информации. Для этого существуют множество различных способов, необходимо, чтобы они были просты и понятны для всех сотрудников, а также шли в ногу с технологическим процессом, тем самым показывая сотрудникам, что компания развивается не только в направлении ее непосредственной деятельности, но и внутри. Зарубежным компаниям свойственны такие способы как: видеоконференции, видеочаты, телеконференции, внутренние газеты, ежедневные почтовые рассылки, ежемесячные внутренние рекламные кампании и отчеты, различные презентации и выставки для внутреннего персонала, внутренне телевидение, выступления специалистов, в зарубежной литературе их называют speechmaker.

Многие современные организации для упрощения общения сотрудников между собой создают внутренние социальные сети, различные форумы, на которых каждый сотрудник может задать интересующий его вопрос и получить необходимую информацию.

Что касается информации, то важным моментом является налаживание вертикального способа передачи информации, то есть, чтобы сотрудники получали информацию о предстоящих изменениях, о текущих достижениях и проблемах, от их непосредственного руководителя, а не искали не у первых источников, при этом порождая слухи и сплетни, которые разъедают коллектив изнутри. При этом важным моментом является то, чтобы какая-либо важная для компании и ее сотрудников информация была известна работникам организации до того, как станет известна широкой публике. При этом необходимо обеспечить свободное движение информации не только сверху вниз, но и наоборот. Чтобы до руководителей доходили просьбы, предложения, проблемы сотрудников. Для этого необходимо обеспечить «видимость» высшего руководства. В современных крупных организациях все руководители уделяют большое внимание внутренним коммуникациям, так как повышает доверие между работниками и к высшему менеджменту, а значит и к организации в целом. Люди должны чувствовать себя с организацией единым целым, развиваться вместе с ней, и своими силами способствовать этому развитию. Для этого руководители должны показывать, что они тоже часть команды. Для этого во многих организациях стирается грань между обычными сотрудниками и высшим звеном, и тем и другим становятся доступны парковочные места, кафетерии и спортивные зоны.

Кроме вовлеченности и признания вклада сотрудников большую роль играет объективная оценка сотрудников, причем она не всегда должна быть положительная. Сотрудник должен понимать, когда его поведение не соответствует общим правилам и нормам, а его результаты являются недостаточными, для этого руководителям необходимо конструктивно указывать на его ошибки. При этом нельзя забывать о похвале и поощрении, которые являются результатом оценки.

Поощрение одно из самых сильных способов стимулирования, может быть формальным, неформальным и периодичным, то есть раз за определенный промежуток времени. К формальным способам могут относиться присуждение на общем собрании персонала таких званий как: «сотрудник месяца», «самый идейный сотрудник», «самый результативный» и т.д., вместе с грамотами, значками с символикой компании.

К неформальным можно отнести поощрения, которые связаны с быстротой выполнение задания, или важности задания для организации, и которые принимают вид – мелких подарков, праздничных вечеров, билетов в театр, на концерт или на интересные спортивные мероприятия, а также предоставление возможности пойти на встречу с сотрудниками в другую компанию для получения дополнительных знаний и обмена опытом.

Также многие руководители в компаниях вводят такой термин как «удовольствие от работы». для того, чтобы сотрудники получали удовольствие от работы в компании, руководители устраивают совместные праздники, выезды, спортивные состязания, совместное обучение чему-то новому, например, катание на горных лыжах, то есть различные развлекательные мероприятия. Это помогает коллективу сплотиться.

Одним из мотивационных факторов в современных компаниях считается внутренняя публикация отчетов, в которых содержится информация не только о финансовом положении компании, но и письмо руководителя, в котором он обращается к сотрудникам и анализирует различные результаты, отчет об участии в социальных программах, обсуждение вопросов управления и информацию о людях.[[17]](#footnote-17) Последний пункт является особо важным, в котором можно опубликовать интервью с сотрудниками, результаты различных опросов, лучшие предложения, поступившие от сотрудников, кроме того пример сотрудников, которые достигли высоких результатов – это является не только признанием их заслуг, но и поощрение со стороны руководства, о котором узнают остальные сотрудники, это повышает авторитет работника в глазах коллег.

Таким образом, перечислены не все возможные способы стимулирования работников, наиболее важные и необычные из них, которые приобрели большое значение за последнее время. Наиболее важным моментом является то, что для эффективной мотивации необходимо грамотное сочетание различных способов и методов.

На основе анализа мотивации в коммерческом секторе, можно сделать вывод, что не все стимулы могут быть применены к государственным гражданским служащим. В первую очередь это касается тех стимулов, разработка и применение которых требует значительных финансовых затрат, зачастую это бывает невозможно, так как средства выделяются из бюджета. А для того, чтобы проводимые изменения были эффективными необходимо достойное ресурсное обеспечение. Практически все изменения требуют ту или иную финансовую поддержку, то есть, чтобы провести какие-либо кардинальные изменения в системе мотивации необходим минимальный бюджет на осуществление этих изменений, а если же заведомо известно, что выделенных средств будет недостаточно, то начинать превращать предложения в действия бессмысленно. Из-за серьезных бюджетных ограничений наиболее радикальные изменения исключаются, так как влекут за собой большие затраты[[18]](#footnote-18). Что касается административных изменений, то на них выделяется гораздо меньше средств, чем на другие институциональные реформы, например, на проект по реформированию образования до 2009 года было выделено в среднем на один орган власти - 150 млн руб., на проект по реформе здравоохранения - 190 млн. руб., а на проекты административных реформ в субъектах РФ и в федеральных органах – 25 млн. руб. и 7 – 8 млн. руб. соответственно.

Однако при этом, некоторые элементы мотивации, которые используются в коммерческом секторе, могут быть применены на государственной службе, так как не требуют радикальных изменений или значительных затрат. В основном эти элементы связаны с взаимодействием с руководителем, с атмосферой внутри коллектива, с совместной деятельностью, с передачей информации, с организационной культурой, формулировкой миссии, виденья, целей, понятных для госслужащих и т.д.

При этом конкретные рекомендации того, какие именно стимулы могут быть использованы в системе мотивации госслужащих будут предложены далее, после того, как будет рассмотрена существующая система мотивации госслужащих в Российской Федерации и направления ее развития.

# ГЛАВА 2. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Для дальнейшей работы, в первую очередь, необходимо проанализировать существующую систему мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации, чтобы идентифицировать основные ее недостатки, кроме того, будут рассмотрены основные направления развития мотивации государственных гражданских служащих и какое влияние оно может оказывать на деятельность госслужащих.

Кроме того, будут проанализированы различные научные подходы к изучению мотивов бюрократов, и на основании выявленных потребностей и основных научных теорий, будет предложен перечень нематериальных стимулов, которые могут оказывать влияние на эффективность и результативность деятельности государственных служащих.

## **Современная система мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации**

Мотивация к деятельности, как общее понятие, означает совокупность факторов, побуждающих человека к применению определённых усилий для достижения целей. Эти факторы могут быть как внутренними, так и внешними, и они подталкивают человека к осознанному или же неосознанному совершению отдельных поступков. Организационная мотивация – это одна из самых важных и основных функций управления, то есть это процесс побуждения сотрудников к деятельности, которая направлена на достижение целей организации. Мотивация оказывает влияние на качество работы человека, на добросовестное выполнение поставленных перед ним задач, а также на его старания и настойчивость. Таким образом, у человека есть определенные мотивы выполнять или не выполнять ту или иную работу. Не бывает такого, что у человека только один мотив, всегда им движет определенная совокупность потребностей, которые должны быть удовлетворены при достижении поставленных целей. Также необходимо учитывать, что в организации обычно больше одного человека, а у всех людей мотивы могут быть разными, следовательно, мотивация – это комплексная система, которая должна удовлетворить нужды каждого сотрудника.

Мотивация – процесс всегда сложный и неоднозначный. Эффективно управлять человеком можно, только если понимать его мотивацию, а именно, что именно им движет, что побуждает его не просто к труду, но к качественному выполнению заданий. Необходимо понимать, что лежит в основе действий сотрудников.

В данной работе рассматривается мотивация именно государственных гражданских служащих. «Государственная гражданская служба - вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации.»[[19]](#footnote-19) «Гражданский служащий - гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации».[[20]](#footnote-20)

Мотивация труда государственных служащих имеет ряд неизученных вопросов. Основная проблема заключается в том, что государственная служба имеет особенности, из-за которых она отличается от мотивации сотрудников, занятых в коммерческом секторе. Основная цель коммерческих работников – это получение прибыли. Трудовая сфера государственной службы, в свою очередь, имеет некоторые отличительные особенности, которые формируют особые цели государственных служащих. Во-первых, деятельность госслужащих, по своей сути, направлена на реализацию общенациональных интересов, на укрепление общественного строя, на укрепление отношений между государством и народом. Во-вторых, государственных служащих отличает высокая степень ответственности за принимаемые решения, так как их последствия прямо отражаются на населении. В-третьих, деятельность государственных служащих жестко регламентирована.

Таким образом, становится очевидно, что уже на этапе формирования целей, государственные служащие отличаются от коммерческих работников. Кроме того, сама служба в государственных органах, отличается от работы в коммерческой фирме. В первую очередь, ее отличают принципы, на которых основывается прохождение государственной гражданской службы. Это принципы законности, демократизма, профессионализма и социально-правовая защищенность служащих[[21]](#footnote-21).

Мотивация государственных гражданских служащих сложная и комплексная система, которая до сих пор не описана с четким определением данного понятия. Однако, основываясь на нормативно-правовой базе Российской Федерации можно сделать вывод о том, что существующая система мотивации состоит из следующих элементов, которые оказывают непосредственное влияние на мотивацию государственных служащих: оплата труда, продвижение по службе и карьерный рост, государственные гарантии, ротация.

Данные элементы системы не поддаются какому-либо изменению, в первую очередь из-за того, что все они исходят из правового положения государственного служащего. Правовое положение государственного служащего, в свою очередь, тоже включает в себя несколько элементов: права, обязанности, запреты, ограничения, требования, ответственность, гарантии.

Особое место в мотивации государственного служащего занимает его с*оциально-правовой статус*, который определяет меры должного, а главное, возможного поведения государственного служащего. Данный статус, может удовлетворить внутреннюю мотивацию государственного служащего, а именно, потребность в уважении, в признании и т.д. Известно, что существует несколько классификаций мотивации, и одна из них – это разделение на внутреннюю, которая возникает внутри самого человека, и внешнюю, которая обусловлена внешними факторами. Здесь важным моментом является то, что на основе внутренней мотивации, люди могут подходить к выполнению своих обязанностей более ответственно и добросовестно, соответственно, достигать поставленных целей и задач быстрее и качественнее. Отсюда можно сделать вывод, что социально-правовой статус государственных служащих является сильным мотивирующим фактором, который оказывается гораздо важнее непосредственной оплаты труда.

*Оплата труда* государственного гражданского служащего – это материальное обеспечение его деятельности.

Денежное содержание гражданского служащего состоит из нескольких частей: месячный оклад в соответствии с замещаемой им должностью, оклад в соответствии с присвоенным ему классным чином, а также ежемесячные и иные дополнительные выплаты.

Размеры окладов устанавливаются указом Президента Российской Федерации. По отдельным должностям указом Президента может устанавливаться денежное содержание в виде единого денежного вознаграждения, в котором учтены все виды оклада и надбавки за выслугу лет, за особые условия, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, но без учета премий и ежемесячных денежных поощрений.

Дополнительные выплаты состоят из:

* Ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лег на гражданской службе в размере от 10 до 20% при стаже от 1 года до 15 лет и 30% свыше 15 лет;
* Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы в размере до 200 процентов этого оклада;
* Ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
* Премия за выполнение особо важных и сложных заданий;
* Ежемесячное поощрение, в размере должностных окладов, от 1 до 14, в зависимости от должности;
* Единовременная выплата при предоставлении отпуска, в размере двух месячных окладов, и материальная помощь;
* В особых случаях, к денежному содержанию служащего устанавливается районный коэффициент, который устанавливается Правительством Российской Федерации. Данный коэффициент устанавливается для работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.[[22]](#footnote-22)

Также по отдельным должностям гражданской службы действует система оплаты труда, которая зависит от показателей эффективности и результативности профессиональной деятельности, данная система является более гибкой и устанавливается в особом порядке. К государственным служащим, оплата труда которых производится по данной системе, не применяются условия оплат труда, которые были указаны выше. Гибкая оплата труда государственных гражданских служащих определяется в срочном служебном контракте.

Из такой системы оплаты труда следует, что базовый оклад составляет незначительную часть оплаты труда. Гораздо большая часть приходится на дополнительные выплаты государственному служащему по результатам его деятельности.

Тем не менее, у такой строго нормированной системы оплаты труда есть свои преимущества. В первую очередь это то, что каждый служащий знает, какое точно вознаграждение он получит за все прилагаемые усилия, за любое действие. Кроме того, государственные служащие при прохождении службы обязаны ежегодно предоставлять декларацию о своих доходах и принадлежащему имуществу, т. е. каждый госслужащий знает, сколько получают его коллеги. Данные факты говорят о том, что существующая система оплаты труда госслужащих соответствует, во-первых, теории ожидания В. Врума, которая говорит о том, что основные условия, определяющие интенсивность мотивации, это: ожидание того, что усилия приведут к ожидаемому результату; ожидание того, что результаты приведут к определенному вознаграждению; а также ожидание того, что полученное вознаграждение будет иметь высокую ценность, а во-вторых, теории справедливости С. Адамса, сущность которой заключается в том, что люди субъективно воспринимают вознаграждение относительно затраченным усилиям, причем особую роли при данной оценке играет соотнесение этого вознаграждения с вознаграждением других сотрудников, которые выполняют точно такую же работу.

Также важное место в системе мотивации государственного служащего занимает его *продвижение по служебной лестнице*. Государственный служащий не стоит на месте, его положение динамично. Прохождение государственной службы включает в себя следующие элементы: назначение на должность, присвоение чинов, званий, прохождение аттестации, сдача экзаменов, поощрение, ответственность и прекращение государственной службы.

Продвижение по службе является одним из самых действенных нематериальных стимулов, так как с продвижением, возрастает не только ответственность, но и заинтересованность сотрудника, поскольку появляются новые задачи, которые необходимо решить, сотрудник получает удовлетворение от того, что принимает более важные решения. Также возрастает его социальный статус, вследствие этого меняется социальная роль человека. Возрастает авторитет не только среди коллег, но и среди друзей и знакомых. Перспективы дальнейшего продвижения становятся более четкими и понятными. Все эти факторы, несомненно, являются значительной частью в системе мотивации государственных служащих и оказывают большое влияние на эффективность их деятельности.

В современной системе мотивации государственных служащих необходимо осветить такой элемент как *аттестация* госслужащих, которая проводится для того, чтобы определить соответствует ли гражданский служащий должности, которую он замещает, а также, для поддержания эффективности государственной гражданской службы.

Кроме того, целью аттестации является формирование кадрового состава государственной службы, повышение профессионального уровня, решение вопросов о замещении должностей и связанных с оплатой труда[[23]](#footnote-23).

По итогам аттестации могут быть приняты следующие решения:

* служащий соответствует замещаемой должности;
* соответствует и рекомендуется к замещению вакантной должности, в порядке должностного роста;
* может соответствовать, если получит дополнительное профессиональное образование;
* не соответствует замещаемой должности.

Таким образом, по итогам аттестации, служащий может продвинуться по карьерной лестнице, остаться на занимаемой должности, и быть уволен со службы. Соответственно, аттестация является определенной мотивацией, так как от ее результатов зависит не только должностное положение государственного служащего, но и авторитет среди коллег. В своем роде – это мотивирующая оценка, так как она проводится внутри организации и оценивает служебную деятельность сотрудников и должна стимулировать их к достижению высоких результатов.

При этом необходимо, чтобы аттестация носила не карательный характер, а также не просто формальный, а действительно влияла на дальнейшее положение служащего.

Одним из отличительных мотивирующих факторов для государственного служащего являются *государственные гарантии*, которые не только являются эффективной мотивацией, но и создают благоприятную окружающую обстановку для работы. Данный фактор для госслужащих является особым, так как он создает условия социальной защищенности для них, стабильность профессионального кадрового состава.

Государственные гарантии делают государственную службу более привлекательной не только для тех, кто ее уже проходит, но и для потенциальных служащих, а также обычных граждан, так как стабильность порой может заменить мотивацию. Стабильность обеспечивает безопасность, так как будущие жизненные события становятся предсказуемыми. Кроме того, государственные гарантии являются определенной компенсацией за ограничения, устанавливаемые законами.

Основные государственным гарантии предоставляют:

* право на своевременное получение денежного обеспечения;
* условия прохождения службы, необходимые для исполнения должностных обязанностей;
* нормированный рабочий график, с предоставлением выходных дней, нерабочих праздничных дней, ежегодного оплачиваемого и дополнительного отпуска, также при увольнении госслужащего ему производится оплата всех неиспользованных отпусков;
* справедливые и равные условия оплаты труда;
* медицинское страхование гражданского служащего и близких родственников;
* обязательное государственное социальное страхование в случае заболевания или утраты трудоспособности, а также выплаты по нему;
* возмещение затрат на служебные командировки;
* возмещение затрат на переезд, при переводе государственного служащего в другой государственный орган;
* защита госслужащего и его родственников от насилия, угроз и различных неправомерных действий, при исполнении им своих обязанностей;
* государственное пенсионе обеспечение государственного служащего и его семьи.

Также автономные округа Российской Федерации могут устанавливать иные государственные гарантии.

Кроме перечисленных Федеральный закон устанавливает иные государственные гарантии для госслужащих. К таким относятся, дополнительное профессиональное образование, стажировки, транспортное обслуживание, сохранение места работы и оплата труда во время профессиональной переподготовки, а также единовременная субсидия на приобретение жилья. Однако предоставление различных государственных гарантий зависит от стажа работы, так как чем больше стаж, тем больше различных надбавок: к денежному содержанию, к отпуску и т. д.[[24]](#footnote-24)

Таким образом, гарантии являются неотъемлемой частью мотивации государственных служащих, они создают систему стимулов для эффективной работы, так как гарантируют надлежащие условия труда, в которых служащие могут в полной мере реализовывать свои навыки и умения и развивать в себе лучшие качества.

Несомненно, предоставление возможности получать *дополнительное образование*, является одним из способов стимулирования. В случае государственных гражданских служащих в Российской Федерации – это является также своего рода поощрением. Во-первых, для того чтобы направить гражданского служащего на дополнительное обучение, необходимы определенные основания:

* назначение гражданского служащего на иную должность;
* включение гражданского служащего в кадровый резерв;
* по результатам аттестации и по решению аттестационной комиссии.

Гражданские служащие направляются на профессиональную переподготовку или на повышение квалификации в различные образовательные организации, профессиональные, высшего образования или дополнительного профессионального образования. Кроме того, программы могут быть реализованы полностью, или частично, в качестве стажировки[[25]](#footnote-25).

К особым элементами мотивации государственных служащих следует отнести *ротацию*. Ротация государственных служащих проводится в целях повышения эффективности их службы, а также для борьбы с коррупцией.

Ротация осуществляется путем назначения государственных служащих на другие должности в том же или ином государственном органе. Служащие могут замещать иную должность в порядке ротации сроком от 3 до 5 лет. Перемещение на различные должности – это возможность для государственных служащих увеличить уровень профессионализма, пополнить свои знания, совершенствовать навыки коммуникации. Все это повышает заинтересованность работника в более эффективном выполнении поставленных задач и своих должностных обязанностей.

Госслужащий может не соглашаться на замещение должности в порядке ротации по следующим причинам: наличие заболевания, при котором замещение предлагаемой должности противопоказано по состоянию здоровья, невозможность проживания госслужащего и его родственников на новом месте в соответствии с медицинскими показаниями. При отказе от предлагаемой должности государственному служащему до истечения срока действия срочного контракта, должна быть предложена иная вакантная должность[[26]](#footnote-26).

Таким образом, ротация — это эффективный способ расширить полномочия служащих, соответственно, увеличить уровень ответственности и значимости самого сотрудника, удовлетворить потребность во взаимосвязях. Кроме того, данный метод вносит разнообразие в ежедневную трудовую деятельность, а как известно, смена обстановки помогает человеку восстановить силы, проявить свое воображение.

Более того, американский психолог Ф. Герцберг, который создал двухфакторную теорию мотивации, относит ротацию к технологии «Обогащения труда»[[27]](#footnote-27).

Необходимо выделить отдельные элементы в современной мотивации государственных гражданских служащих – *поощрения и награждения*. Данные элементы занимают особое место, так как могут иметь как материальный, так и нематериальный характер.

Поощрения и награждения не только мотивируют госслужащих на эффективное выполнение поставленных задач, но и повышают лояльность служащих к государственному аппарату. Поощрение и награждение – это взаимодействие исполнительного органа и служащего, который проходит службу в данном округе. Государственные служащие эффективно и безукоризненно выполняют свои обязанности, ответственно подходят к делу и оперативно достигают поставленных целей, и получают взамен признание своих заслуг обществом и государством. Поощрение и вознаграждение, в данном случае, не только признание, но и благодарность за работу.

Это является особо важным фактором для людей, для которых авторитет и уважение со стороны коллег и общества является более мотивирующим фактором, чем материальное благополучие.

Поощрения и награждения государственных гражданских служащих бывают следующих видов:

* объявление благодарности и выплата денежного поощрения;
* награждение почетной грамоты и выплата денежного поощрения, или вручение ценного подарка;
* другие виды поощрения и награждения государственного органа;
* выплата денежного поощрения в связи с выходом на пенсию;
* поощрения Правительства Российской Федерации или Президента Российской федерации;
* присвоение почетных званий;
* награждения знаками отличия, орденами и медалями Российской Федерации.

Соответственно, так как различные денежные выплаты в качестве поощрения и награждения производятся из федерального бюджета, то их размер ограничен. То есть данный стимул скорее показывает, что государство ценит и уважает людей, которые безупречно выполняют свою работу.

Необходимо учитывать тот факт, что система мотивации состоит не только из положительных стимулов, но и отрицательных, к которым относятся: *запреты, ограничения, наказание и ответственность*. Ответственность государственных гражданских служащих занимает особое место в системе мотивации, так как последствия деятельности госслужащих прямо отражаются на населении, от них зависит удовлетворение интересов граждан, а, следовательно, и укрепление государственного и общественного строя.

Ответственность бывает четырех видов: дисциплинарная, административная, материальная и уголовная и заключается в применении различных санкций к государственным служащим за проступки и преступления, совершенные при прохождении государственной службы.

Таким образом, если положительные элементы системы мотивации, стимулируют государственных служащих к выполнению той или иной деятельности, то отрицательные стимулы в свою очередь, ограничивают и предупреждают определенное поведение госслужащих.

В данной части работы были рассмотрены основные элементы существующей системы мотивации государственных гражданских служащих. Проанализировав данные аспекты можно идентифицировать основные недостатки современной системы мотивации.

*Направление развития мотивации государственных гражданских служащих*

Необходимо обратить внимание на то, что мотивация труда государственных гражданских не ограничивается теми пунктами, которые прописаны в Федеральном Законе, она развивается, претерпевает изменения, совершенствуется. В первую очередь, об этом говорит деятельность Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. В настоящий момент реализуются четыре пилотных проекта по внедрению современных кадровых технологий на государственной гражданской службе, для достижения положений Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Пилотные проекты направлены на апробацию и внедрение в работу кадровых служб федеральных государственных органов современных кадровых технологий:

* прием в электронном виде документов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего квалификационный тест;
* формирование института наставничества, способствующего карьерному росту государственных гражданских служащих;
* установление квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам;
* внедрение системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих, в том числе общественной оценки по отдельным должностям государственной гражданской службы[[28]](#footnote-28).

Таким образом, в ходе реализации данных проектов планируется усовершенствовать способы управления персоналом на государственной гражданской службе, внести изменения в законодательстве, чтобы создать возможность внедрения современных кадровых технологий в государственном секторе. Далее необходимо более подробно рассмотреть каждый проект, чтобы выделить основные направления изменений, и определить какое значение оно имеет для мотивации государственных гражданских служащих.

*Пилотный проект по электронному порталу.* Целью данного проекта является «Апробация технологии и разработка предложений по организации и осуществлению приема кадровыми службами федеральных государственных органов в электронном виде документов и проведению первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с использованием функционально-технологических возможностей федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего тест»[[29]](#footnote-29).

На данном портале будет содержаться целый комплекс информации: нормативно-правовая база, база вакансий, сведения о гражданах, которые изъявили желание поступить на службу, и база лиц, которые рекомендованы к включению в кадровый резерв. Портал позволит всем гражданам размещать информацию о себе, а всем государственным органами размещать информацию о вакансиях. Кроме того, на портале можно будет пройти первичный квалификационный отбор дистанционно, для этого необходимо пройти тестирование, которое состоит из общих и специальных вопросов. В случае успешного прохождения тестирование, кандидату будет выслано приглашение кадровой службой, а также с помощью портала можно предоставить все необходимые документы в электронном виде, что является несомненным преимуществом.

Таким образом, данный проект косвенно влияет на мотивацию госслужащих, так как портал несомненно может повысить престиж государственной службы, поскольку отбор кадров становится приближенным к отбору в коммерческом секторе, крупными успешными компаниями, также он делает процесс отбора быстрее и менее загруженным, также все, кто заинтересован государственной гражданской службой, может найти всю информацию в одном месте.

*Пилотный проект по квалификационным требованиям.* Целью данного проекта является разработка системы квалификaционных требований к должностям государственной гражданской службы с учетом напрaвлений профессионaльной деятельности государственных гражданских служащих, а также ее апробация, в том числе при проведении оценки соответствия профессионaльных знaний и навыков кaндидaтов на зaмещение вaкaнтной должности гражданской службы и гражданских служащих в ходе aттестaции[[30]](#footnote-30).

Данный проект должен решить существующие проблемы системы квалификационных требований, такие как: неэффективность в проведении мероприятий по оценке деятельности, необъективность оценки, препятствия в планировании и предоставлении дополнительного профессионального образования, затрудненная организация служебного роста. Для этого будет создана трехуровневая система квалификационных требований, которая включает в себя базовые требования, функциональные и специальные.

Таким образом, результатами данного проекта будут являться:

* Упрощение работы кадровых подразделений;
* Конкретный набор квалификационных требований;
* Повышение эффективности отбора и оценки специалистов;
* Эффективное осуществление ротации;
* Формирование кадрового резерва по определенным направлениям, что приведет к упрощению поиска нужных специалистов.

Этот проект также оказывает влияние на мотивацию госслужащих, так как они точно будут знать, какая квалификация и какие профессиональные навыки от них требуются, это повысит их интерес к достижению этих навыков, также сделает рабочий процесс и рабочую обстановку более комфортной, так как в коллективе будут работать люди с приблизительно одинаковыми знаниями и навыками.

*Пилотный проект по наставничеству.*  Основными целями данного проекта является разработать институт наставничества на государственной гражданской службе, который будет помогать в профессиональном становлении госслужащих, в приобретении необходимых знаний и навыков, в адаптации в коллективе, и в развитии профессионально значимых качеств личности[[31]](#footnote-31).

Наставничество будет применяться к различным категориям лиц: те, кто впервые принят на гражданскую службу, те, кто назначены на должность в порядке должностного роста, те, кто включены в кадровый резерв, те, кто успешно справился с аттестацией или не справился, студенты, которые проходят практику в государственных органах. Наставниками назначаются сотрудники из внутреннего состава или из состава тех, кто был уволен в следствие достижения предельного возраста. В отношении лиц, которые принимают участие в наставничестве сформулирован список обязанностей, для каждой из сторон.

В результате наставничества должны быть решены следующие задачи: развитие знание, навыков, умений, ускоренное профессиональное становление, моральная и психологическая поддержка, выработка навыков поведения, которые соответствуют профессионально-этическим нормам, формирование необходимой жизненной позиции и развитие интереса к служебной деятельности.

Срок наставничества от 3 месяцев до 1 года. После окончания срока принимается два вида решений: служащий успешно прошел наставничество или не показала успешных результатов. Во втором случае, наниматель имеет право досрочно расторгнуть контракт со служащим, или лица не будут рекомендованы к назначению на соответствующую должность, и в таком случае наниматель может предложить другую должность, в том числе ранее замещаемую.

Таким образом, институт наставничества – это очень сильный мотивационный фактор, так как он оказывает двустороннее стимулирующее действие, как на наставников, которым предлагаются следующие материальные поощрения: ежемесячная надбавка в размере 10% от оклада за каждое лицо, которое проходит наставничество у данного сотрудника, а также же различные поощрительные выплаты из средств фонда материального поощрения, кроме того, для наставников предусмотрено и нематериальное поощрение, которое включает в себя: рекомендация сотрудников- наставников в резерв управленческих кадров, учет при аттестации, и, соответственно, повышение авторитета среди коллег, уважение и благодарность со стороны высшего руководства. Также для наставника – это возможность расширить свою деятельность, применить творческий подход и сменить направление деятельности. А для тех, к кому применяется наставничество – это более комфортные условия труда, причем не только для новых сотрудников, но и для тех, кто уже состоит на службе, также при наставничестве удовлетворяется потребность в общении, и так как наставник – это в любом случае уважаемой и авторитетное лицо, которое обладает широким диапазоном знаний и навыков, то у сотрудника появляется желание больше учиться, получать больше знаний и навыков, совершенствовать их и добиваться больших результатов.

*Пилотный проект по комплексной оценке.* В различных странах, таких как Швеция, Великобритания, США и Швейцария, была успешно внедрена комплексная оценка госслужащих во всех органах власти, разработаны системы оценки и критерии оценивания как для высшего руководящего состава, так и для среднего звена и не руководящего состава.

Целью данного проекта является решение существующих проблем аттестации чиновников, таких как: в настоящий момент отсутствуют внешние механизмы оценки и гражданские служащие оценивают сами себя, вследствие чего большинство оценок являются субъективными; также результаты аттестации не оказывают влияние на карьерный рост и материальную мотивацию; отсутствует система оценки деловых качеств; отсутствуют четкие квалификационные требования к профилю образования, знаниям и навыкам, и кроме того, отсутствуют критерии оценки результативности деятельности[[32]](#footnote-32).

Несмотря на то, что в настоящий момент есть сопротивление неэффективных служащих и сопротивление нововведениям, в рамках данного проекта разработаны методы к устранению данных барьеров. Данный проект дает новые возможности и преимущества для общества, в первую очередь это возможность обратной связи, повышение прозрачности и качества государственных услуг, для кадровых служб, для которых формируются наиболее гибкие и объективные инструменты отбора, своевременность ротации, повышение качества работы, и повышение важности и значимости кадровых служб, для самих госслужащих данный проект дает, во-первых, обратную связь от общества и от руководства, понимание критериев успешной работы и перспектив карьерного роста, а для правительства Российской Федерации – это возможность повысить уровень доверия к государственному аппарату, назначать на должности руководителей, на которых можно положиться, повышение качества работы аппарата.

Элементами комплексной оценки являются аттестация и оценка результативности, оценка профессиональных компетенций, оценка базовых компетенций. Также в комплексную оценку входит общественная оценка деятельности госслужащих, так как качество работы государственного аппарата определяется именно мнение потребителей государственных услуг. Применяются различные методы исследования общественного мнения: анкетирование, интервью с получателями услуг, наблюдения в точках предоставления государственных услуг, анализ исходных документов для обратной связи на запросы граждан[[33]](#footnote-33).

Данный проект является частью системы мотивации государственных гражданских служащих. Во-первых, применяются подходы из бизнеса, что повышает престиж и авторитет госслужащих, во-вторых все становится более понятным и прозрачным, как для госслужащих, что влияет на их деятельность, так и для общества. Кроме того, по результатам оценки теперь возможно применение положительных или отрицательных, в зависимости от показателей оценки, видов стимулирования. К положительным можно отнести: ротацию, карьерный рост, материальное стимулирование, расширение полномочий и обязательств и т.д. то есть оценка является отправной точкой в оказании стимулирующего эффекта на государственных гражданских служащих.

Таким образом, данные пилотные проекты, несомненно, являются большим шагом к улучшению системы мотивации государственных гражданских служащих. Однако стоит учитывать, что многие нематериальные стимулы остаются незамеченными и не используются для улучшения показателей эффективности и результативности деятельности госслужащих, а также тот момент, что данные пилотные проект внедряются в отдельные федеральные органы исполнительной власти, направлены на высший руководящий состав, а на региональном уровне такие изменения не проводятся.

Также стоит обратить внимание на тот факт, что некоторые подходы из коммерческого сектора все же имеют положительное влияние на государственной службе и могут быть успешно применены.

## **Основные проблемы существующей системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации**

Проанализировав существующую систему мотивации госслужащих, на основе законодательной базы, а также зарубежного опыта, можно сделать вывод, что ей присущи значительные недостатки, которые могут оказывать негативное влияние на деятельность государственных служащих, а зачастую и демотивирующее воздействие.

Что касается денежного содержания государственных гражданских служащих, то оно постоянно подвергается изменениям. Например, в 2013 году был принят Указ Президента РФ №742,[[34]](#footnote-34) на основании которого для 15 государственных должностей устанавливался новый размер денежного содержания, по сравнению с предыдущими годами оно значительно увеличилось, тем же указом в сентябре 2014 года размер денежного содержания должен был снова увеличиться. В 2015 году из-за экономического кризиса был принят ряд мер по уменьшению содержания государственного аппарата, данные меры непосредственно коснулись оплаты труда чиновников.[[35]](#footnote-35) Необходимо обратить внимание на положение гражданских служащих относительно других групп в экономике. Номинальная среднемесячная заработная плата всех гражданских служащих в федеральных органах в 2014 г. выше, чем средняя заработная плата в 3,3 раза.[[36]](#footnote-36) Основываясь на тех же данных можно сделать вывод о том, что есть две отрасли, которые могут составить достойную конкуренцию зарплате гражданских служащих федеральных органов власти – это финансовая деятельность и деятельность, которая связана с информационными технологиями. Можно установить, что размер оплаты труда за 2011-2014 годы гражданских служащих значительно меньше, чем сотрудников, занятых в данных секторах экономики, об этом свидетельствуют следующие данные: в финансовой сфере за соответствующие годы зарплата повысилась с 103,2 до 128,3 тысяч рублей, в сфере информационных технологий с 79,2 до 111,7 тысяч рублей, а среднемесячная оплата труда гражданских служащих выросла с 62,6 до 109,1 тысяч рублей соответственно[[37]](#footnote-37).

Таким образом, основываясь на этих данных можно сделать вывод, что денежное содержание гражданских служащих не уступает другим экономическим группам, а зачастую превышает его, но при этом результаты опроса, проведенного НИУ ВШЭ среди госслужащих, а именно ответы 49 % респондентов на вопрос «Как Вы считаете, Ваши коллеги смогли бы при желании найти работу с существенно более высокой оплатой?» - «Да, смогут», говорят о том, что все же, по мнению госслужащих, зарплата в коммерческом секторе выше.

Кроме того, в данной ситуации следует учитывать, что важным фактором при анализе денежного содержания является межгрупповое сравнение и внутригрупповая дифференциация. По данным Росстата между заработной платой служащих в отдельных федеральных органах есть существенный разрыв между самой высокой и самой низкой зарплатой, разница составляет 4,2 раза.[[38]](#footnote-38) Это означает, что сравнение с другими секторами экономики не совсем верное, так как берется зарплата всех госслужащих, в том числе тех, у кого самая высокая номинальная зарплата в Аппарате Правительства и Администрации Президента.

Тем не менее, зарплата почти всех госслужащих не зависит напрямую от результатов их деятельности, которая оказывает влияние на общее экономическое и социальное благополучие региона.

Размер заработной платы зависит от уровня занимаемой должности, квалификации и выслуги лет, а не от качественно выполненных задач, достигнутых результатов, эффективности деятельности и т. д. Материальная составляющая мотивации государственных гражданских служащих является одним из основных факторов оттока высококвалифицированных кадров, которые уже состоят на гражданской службе, которые с течением времени предпочитают сменить сферу деятельности на коммерческую, но в первую очередь, данный факт является отталкивающим для тех, кто только выбирает дальнейший путь своего профессионального роста, то есть для молодых специалистов, которые при выборе профессии в первую очередь опираются именно на материальную составляющую. Несмотря на то, что по факту заработная плата сотрудников государственного аппарата растет, но данный рост является формальным, так как наблюдается значительная разница между зарплатами младших и старших групп должностей.

Для государственных служащих предусмотрены различные премиальные выплаты и надбавки, но при этом их основная суть заключается в том, чтобы увеличить месячный оклад госслужащего, то есть эту часть заработной платы, можно отнести к постоянной или к условно-переменной части, которая также не зависит от конкретных результатов и достижений. Это еще одна из основных проблем в оплате труда госслужащих, а именно, то, что постоянная часть гораздо больше, чем переменная, более того, в зарубежных странах, основные изменения связаны, как раз с тем, чтобы увеличить именно переменную часть заработной платы, так как она может увеличиваться или уменьшаться в зависимости от достигнутых результатов. Анализ опыта зарубежных стран в области оплаты труда говорит о том, что именно премиальные выплаты, которые непосредственно связаны с результатами деятельности, оказывают сильное стимулирующее воздействие на чиновников, то есть чем менее гарантированной является часть оплаты труда, тем активнее госслужащие стараются выполнить поставленные перед ними задачи. Однако, что касается оплаты госслужащих в Российской Федерации, то очень мало выплат относятся к условно-переменной или переменной части, а именно только материальная помощь и премия за выполнение особо важных заданий. Следует обратить внимание на тот факт, что ни в одной зарубежной стране нет таких низких показателей переменной части оплаты труда. Например, в Российской Федерации среднее значение этой части 3,3%, а что касается других стран, то среднее значение по всем странам выборки равно 19%. Самое высокое значение в Новой Зеландии – 72%, самое низкое в Бельгии 4%[[39]](#footnote-39).

По мнению экспертов именно, этот факт не позволяет эффективно стимулировать госслужащих, а это, в свою очередь, связано с тем, что у чиновников отсутствует интерес к качественному выполнению поставленных задач и к повышению результативности, так как при любом исходе вознаграждение остается на том же уровне[[40]](#footnote-40).

При этом в настоящий момент основные изменения, связанные с заработной платой, направлены на изменение порядка оплаты труда и с внедрение оплаты по результатам. Об этом свидетельствует Указ Президента Российской Федерации № 601[[41]](#footnote-41), основными положениями которого являются: совершенствование оплаты труда, установления порядка оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов, и увеличение доли в структуре оплаты труда, которая непосредственно связана с эффективностью работы.

Кроме того, необходимо обратить внимание на тот факт, что различные надбавки составляют до 90% денежного содержания госслужащего, а это затрудняет регулирование оплаты труда и делает ее непрозрачной[[42]](#footnote-42).

Также следует обратить внимание, что законодательство налагает определенные ограничение на дополнительную деятельность государственных гражданских служащих. А именно госслужащий не может заниматься любой другой оплачиваемой деятельностью, в том числе предпринимательской, кроме творчества, науки и педагогики[[43]](#footnote-43). Из-за этого, денежное обеспечение госслужащего полностью зависит от его заработной платы.

Таким образом, можно сделать вывод, что основной проблемой связанной с оплатой труда в Российской Федерации, является тот факт, что она жестко регламентирована и формализована, из-за этого ее изменение — это сложный процесс, который требует значительных временных затрат.

Следующим недостатком является то, что в основном продвижение по карьерной лестнице связано либо с переводом на другую должность, либо с успешным прохождением аттестации, после которой госслужащий может продвинуться вперед по службе, однако, прохождение аттестации не всегда является гарантией к повышению должности и статуса.

Кроме того, карьерный рост государственного гражданского служащего зачастую не связан с ростом его профессиональных качеств, а зависит от отношений с руководством, от умения понравится нужным людям и т. д. По результатам исследования[[44]](#footnote-44) оказалось, что больше половины назначений происходит по единоличной инициативе руководителя, а оставшуюся часть включает назначения по конкурсному отбору, по результатам аттестации, и назначение из состава резерва.

У государственных гражданских служащих достаточно серьезная система государственных и социальных гарантий, они четко регламентированы и прописаны, и у госслужащих нет возможности самим выбрать ту гарантию, которая на их взгляд является наиболее необходимой в данный момент времени. Так как ограничений и запретов на государственной гражданской службе довольно много, то государственные и социальные гарантии должны выступать в качестве определенной компенсации за налагаемые ограничения, а их порой недостаточно.

Еще одной проблемой в существующей системе мотивации то, что в поощрениях скорее преобладают денежные, а они выплачиваются из бюджета и их размер, соответственно, ограничен.

Что касается дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих, что по своей сути должно являться сильным мотивирующим фактором, но по тем или иным причинам оно доступно не всем. Например, всего 249 человек из Аппарата Государственной Думы Федерального Собрания в 2013 году проходили обучение по предложенным программам дополнительно образования, хотя на конец 2012 года в Аппарате Государственной Думы было 1814 человек[[45]](#footnote-45).

Важной проблемой является то, что отсутствует теоретическая база по исследованию и совершенствованию мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации, а также недостаток эмпирических исследований, связанных с выявлением потребностей государственных служащих, их целей, интересов, и причин, почему они выбрали именно гражданскую службу. А кроме того, отсутствует понимание того, как можно применить фундаментальные теории мотивации для госслужащих.

При анализе всех существующих элементов мотивации можно сделать вывод о том, что все они являются, в большинстве своем, сугубо материальными. То есть в системе мотивации государственных гражданских служащих крайне ограничены элементы нематериального стимулирования. Это является серьезной проблемой, так как в соответствии как с более ранними концепциями, так и с современными подходами к определению мотивации, материальные стимулы воздействуют на любого человека до определённого момента.

Таким образом, исходя из того, что существующие материальные элементы мотивации государственных гражданских служащих не являются совершенными, а нематериальные стимулы практически отсутствуют, необходимо уделить особое внимание немонетарным методам стимулирования государственных гражданских служащих. Но при этом необходимо учитывать тот факт, что нематериальные стимулы не могут полностью заменить материальные, и проблемы, связанные с несовершенством материальных стимулов, не могут быть решены с помощью нематериальных стимулов, они могут частично заменить или дополнить систему мотивации.

## **Роль нематериальных стимулов в повышении результативности труда государственных гражданских служащих**

В первую очередь, в данной части необходимо привести несколько примеров зарубежных опросов, связанных со стимулами государственных гражданских служащих. Так как по результатам данных опросов становится ясно, что нематериальные стимулы являются в настоящий момент основным фактором в мотивации служащих к эффективной деятельности.

Например, в 1988 году в Канаде проводилось исследование, связанное с мотивами, как государственных служащих, так и работников, занятых в коммерческом секторе. Результаты исследования показали, что, во-первых, нематериальные стимулы играют значительную роль для тех и других, а материальные, в свою очередь, имеют более важное значение для сотрудников коммерческой сферы, чем для госслужащих. Кроме того, чиновники обращали внимание на справедливость оплаты их труда[[46]](#footnote-46).

Исследование, проведенное в Австралии в 1992 году, показало, что больше половины госслужащих (51%) недовольны тем, как руководители оценивают их деятельность. Что касается стимулов, то наиболее привлекательными для опрошенных являлись: одобрение со стороны руководства (45%) и возможности карьерного роста (44%), это говорит о том, что нематериальным стимулам отдавалось больше предпочтений[[47]](#footnote-47).

Также исследования, которые были проведены в пяти странах – Австралии, Дании, Ирландии, Великобритании и США, свидетельствуют, что оплата по результатам не всегда является справедливой и выявилось преобладание негативного к ней отношения. Госслужащие отдают предпочтение таким методам мотивации, как возможности карьерного роста, сочувствие и участие со стороны руководителей, честные отношения внутри коллектива, а также признание заслуг[[48]](#footnote-48).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что уже в прошлом веке государственные служащие обращали внимание не только на денежные, но и на какие-то другие виды стимулов.

Под другими видами подразумеваются нематериальные стимулы, которые очень разнообразны. Среди них можно выделить социальные, моральные и творческие.[[49]](#footnote-49) Социальные связаны, в первую очередь, с потребностью человека занимать определенный статус и положение, играть четко определенную роль в коллективе и в обществе, то есть человек хочет обладать определенным объемом власти и в связи с этим самоутверждаться и развиваться. Моральные стимулы связаны с положением человека в конкретной группе людей, а именно с тем, как в этой группе к нему относятся. Творческие стимулы связаны непосредственно с процессом работы, и как именно во время этого процесса человек может себя реализовывать, совершенствоваться и выражать свои способности и таланты. Также можно выделить в отдельную группу социально психологические стимулы, которые выражаются в том, какие отношения внутри рабочего коллектива, взаимоотношения между коллегами, между начальником и подчиненными.

Чтобы понять, какие мотивы движут государственными гражданскими служащими в Российской Федерации, НИУ ВШЭ в 2007 году был проведен опрос о мотивирующих факторах на государственной гражданской службе. Выборка состояла из 1088 опрошенных из 5 федеральных министерств. Ответы респондентов были структурированы по полу, возрасту и занимаемой должности. Определить основные мотивы госслужащих могут ответы на вопрос: «Каковы основные цели Вашей работы?». Оказалось, что для молодежи характерны более корыстные цели, такие как установление полезных связей, и наработка опыта, и повышение квалификации, причем молодые люди гораздо в меньшей степени, чем их старшие коллеги обращают внимание на оплату труда, так как они воспринимают государственную службу как хороший фундамент для роста, связей и опыта. Кроме того, молодые люди не обращали внимание на такие предложенные ответы как, служение обществу, региону или государству. То есть их цели при поступлении на госслужбу несут в себе более корыстный характер и их ответы говорят о том, что они не собираются задерживаться на госслужбе надолго, а рассматривают ее только как начало карьеры, потому что считают, что в коммерческом секторе можно получать более достойную оплату труда.

Также цели, упомянутые госслужащими, дифференцированы по занимаемой должности. Выяснилось, что для высших руководителей более характерны такие цели, как служение государству, развитие своего региона и удовлетворение интересов граждан, чем для их коллег, которые занимают более низкие должности. Общий вывод, основанный на результатах проведенного исследования, говорит о том, что одной из самых распространенных целей работы на госслужбе является «зарабатывание на жизнь», но при этом нематериальные цели превосходят все остальные, они встречаются у 64% респондентов[[50]](#footnote-50).

Таким образом, в данной части необходимо обратить внимание на некоторые научные подходы к изучению мотивов чиновников. Многие из данных подходов сконцентрированы именно на содержании самой работы, а также на понимании чиновников того, что их миссия и мотивы отличаются от целей и мотивов их коллег в коммерческой сфере.

В первую очередь необходимо проанализировать менеджериальную модель государственного управления. Новый государственный менеджмент является одним из первых подходов, который по-другому оценивает роль государственных служащих в современном мире. Основной мыслью представителей данной концепции является то, что гражданин – не проситель, а потребитель государственных услуг. Вследствие этого меняется система оценок деятельности государственных служащих и, соответственно, механизм мотивации.

Государственная служба приобретает черты, свойственные коммерческой сфере. В первую очередь – это клиентоориентированность, то есть чиновник должен быть открытым, отзывчивым и внимательным к проблемам населения. Если гражданин приходит с нестандартным вопросом, то, чиновник не должен решать его по стандартам, указанным в инструкции способом, он должен показать свою заинтересованность в проблеме обычного гражданина и желание помочь ему справиться с ситуацией. Это желание в своем роде является стимулом к труду, то есть госслужащий пытается помочь человеку, и в результате чувствует моральное удовлетворение от своей значимости для другого человека, причем независимо от конечного исхода, так как каждый человек будет благодарен тому, кто искренне пытался ему помочь, даже если эта помощь не оказала существенного влияния на ситуацию. Кроме того, госслужащий получает благодарность со стороны граждан, как клиентов, как выраженную в словесной форме, так и в форме положительных отзывов и хорошего отношения, причем не только конкретно о том чиновнике, который оказывал помощь, но и о государственном аппарате в целом, как о механизме, который действительно помогает и защищает своих граждан.

Школа человеческих отношений - научное направление в теории управления, которое придает большое значение социально психологическому климату в коллективе. Элтон Мэйо один из представителей данного направления в ходе экспериментов установил, что производительность работников зависит от социального климата, в котором он находится в рабочее время, в каких отношениях в коллективе находятся между собой работники и как взаимодействуют подчиненные с руководителями. Автор вводит в обиход такое понятие как «социальное умение» и вкладывает в него следующий смысл: "способность добиваться сотрудничества между людьми"[[51]](#footnote-51).

Управлять внутренним климатом в коллективе должен руководитель. Он должен вовремя улавливать и понимать эмоциональное состояние своих подчиненных, уметь не только разрешать конфликты между работниками, но и предвидеть их и предотвращать. Соответственно, руководитель должен создать определенную атмосферу среди своих подчиненных, в которой они смогут полностью отдаваться работе, а не тратить силы на разрешение конфликтов или на восстановление справедливости после некорректных действий или слухов. Для того чтобы понимать, что именно в коллективе идет не так, руководителю необходимо устраивать не только официальные собрания, на которых обсуждаются конкретные результаты или ставятся задачи на следующий период, но и собирать сотрудников в неформальной обстановке, чтобы те могли поговорить в дружеской атмосфере и наладить контакты между собой. При этом, естественно, необходимо, чтобы сотрудники шли на контакт со своим руководителем и могли сообщить ему о своих проблемах и пожеланиях. Если в коллективе преобладают дружеские, доверительные отношения, и люди относятся друг к другу с уважением, то их индивидуальные цели пересекаются и становятся общими, и тогда они работают на общий результат, и каждый хочет внести свой вклад в эту деятельность, чтобы не быть хуже остальных, а также чтобы другие чувствовали участие друг друга.

Таким образом, чтобы человек мог эффективно работать, необходимо, чтобы у него складывались хорошие отношения с людьми не только в личной жизни – вне работы, но и на работе. В первую очередь – это задача руководителя. Он должен стимулировать своих сотрудников к уважению друг друга, взаимопониманию и взаимовыручке. Чтобы этого добиться, в первую очередь, необходимо выстроить собственные отношения с подчиненными таким же образом.

Еще один представитель школы человеческих отношений, Ф. Ретлисбергер, говорит о том, что на первом плане должен быть руководитель, который сможет облегчить вхождение сотрудника в рабочую обстановку. Для этого были разработаны следующие рекомендации: понимание и знание социальной структуры организации, учет культуры организации и формирование общего языка общения для всех сотрудников, обязательный учет эмоциональной стороны сотрудников, невзирая на его стабильное поведение, разработка программ неофициального общения[[52]](#footnote-52).

Неофициальное общение, играет такую же важную роль, как и формальные официальные собрания и совещания. В процессе неофициального общения сотрудники могут вести себя так, как они ведут в себя в обычной жизни, стать более открытыми и раскованными. Это важно для установления контактов между ними. Кроме неофициальных встреч, выездов и т. д. можно организовывать совместную деятельность, то есть ставить задачи таким образом, чтобы их выполнение было возможно только при совместной работе и качественном взаимодействии.

Также Ретлисбергером были заложены основы учения о коммуникациях, которые в дальнейшем стали развиваться в самостоятельном направлении. Способы коммуникаций между сотрудниками и с руководителями являются одним из важных моментов в построении крепких доверительных отношений. Необходимо построить такую систему коммуникаций, чтобы связь была не односторонней, а информация двигалась и снизу-вверх. Это необходимо для того, чтобы руководители вовремя понимали настроения рабочих и могли предупреждать различные формы недопонимания, и конфликты. Таким образом, коммуникации в организации должны развиваться таким способом, чтобы можно было уловить и понять мнения, пожелания, замечания и т. д. каждой из сторон.

Взаимоотношения подчиненных с их непосредственным руководителем является одним из факторов, от которого зависит, как относится к своей деятельности сотрудник. Одним из способов того, как добиться от подчиненных желаемого результата, показывать им свою заботу о них, проявлять интерес к их проблемам, выражать желание помочь, и тем самым формировать у них чувство морального долга по отношению к себе, при этом сотрудники должны понять, что лучший способ вернуть этот долг – это достижение необходимых результатов.

Однако руководители не всегда готовы идти на такое сближение со своими подчиненными и действуют классическим способом, раздавая указания, которые играют важную роль. Об этом говорит эксперимент Стэнли Милгрэма в сфере социальной психологии. По результатам эксперимента Милгрэм был уверен в том, что в людях «сидит» сознание того, что необходимо подчиняться авторитету. То есть, у людей присутствует укоренившееся неспособность противостоять указаниям начальника, независимо от того, приносят ли им удовольствие те действия, которые они совершают по приказу руководителя. Это говорит о том, что подчиненный будет выполнять поставленную перед ним задачу, которая ему не приносит удовольствия, но без энтузиазма и стремления добиться лучшего результата. То есть руководитель должен учитывать этот факт, и не принуждать подчиненных к определенным видам деятельности, а стараться найти индивидуальный подход к каждому и подобрать тот вид работы, который будет соответствовать интересам, возможностям, а главное жизненным принципам подчиненного.

Один из представителей школы социальных систем Ч. Барнард в своей работе «Функции руководителя» также уделял большое внимание коммуникациям внутри организации. В контактности он видел основную функцию руководителя. Также он говорил о том, что власть руководителя ограничена тем, что люди, выполняющие приказы, будут это делать только тогда, когда согласны это делать. То есть сотрудник будет выполнять задачи и вносить свой вклад только при условии, что организация удовлетворяет его потребности[[53]](#footnote-53). При этом Барнард утверждал, что материальные стимулы действуют только до определенного момента, но при этом нематериальные стимулы не могут полностью заменить материальные. В качестве нематериальных стимулов он выделял такие как: возможность принимать самостоятельные решения и влиять на ход событий в организации, благоприятный климат внутри коллектива, престиж, и различные духовные побуждения, а именно служение обществу, патриотизм, а кроме того лояльность к организации.

Климат в коллективе, взаимоотношения между коллегами, взаимодействие подчиненных с руководителем, все это является важным факторами, влияющими на результаты деятельности госслужащих. Однако само взаимодействие должно быть организовано настолько эффективно, чтобы добиться максимальной отдачи. Интересной теорией является «теория обмена дарами», которая говорит о том, что добиться этого можно с помощью определенного обмена дарами, под которыми подразумеваются различные конкретные действия, выражающие обоюдную доброжелательность и взаимное доверие между участниками взаимоотношений.[[54]](#footnote-54) Соответственно, обмен дарами может увеличить эффективность отношений, что в свою очередь, приведет к увеличению продуктивности деятельности. Дары – это не только уважение и доверие, но и уступки и взаимная поддержка, то есть, если необходимо принять какое-то решение, то те сотрудники, которые установили контакт между собой, могут друг на друга рассчитывать. Кроме того, обмен и помощь приводят к принятию наиболее правильных решений, что оказывает положительное влияние на результативность и эффективность организации в целом. Важным моментом является возможность обмена дарами не только между коллегами, но и между руководителем и его подчиненными, например, дар со стороны подчиненных – это преданность, которая приводит к дисциплине, соблюдению правил и норм, четкому выполнению поставленных задач и т. д., а даром со стороны начальника могут выступать предоставление дополнительного выходного дня, право пользования его репутацией и связями. Конечно, «обмен дарами» имеет обратную сторону: именно практика обмена различного рода услугами может приводить к коррупции и преследованию собственных интересов[[55]](#footnote-55). Но чтобы добиться стимулирующего эффекта для госслужащих необходимо, сконцентрироваться именно на положительных последствиях процесса обмена дарами, то есть направить данную практику в правильное русло.

Осознание человеком того, что он является частью чего-то важного, частью такого аппарата, деятельность которого направлена на повышение общего благосостояния, может являться очень сильной мотивацией. К такому выводу приходят такие авторы как, Дж. А. Акерлоф и Р. И. Крэнтон[[56]](#footnote-56). Они называют это явление «осознанием идентичности». Авторы делают акцент на низкую эффективность материальных стимулов, которые могут привести к негативным контрактным экстерналиям, и предлагают развивать у работника чувство привязанности к организации, которое, в свою очередь, формирует чувство необходимости следовать определенным нормам.

В своем роде данный эффект можно сравнить с тем, когда приверженцы той или иной религии совершают поступки, которые противоречат ей. В каждой религии есть свои нормы, традиции и обычаи, а также предписано наказание за отклонение от этих традиций. И при нарушениях данных норм, у человека возникает чувство стыда и боязнь наказания.

То есть, когда человек чувствует себя частью чего-то, и при отклонении от норм, приводящим к негативным последствиям для организации, у него появляется чувство стыда и угрызения совести, что понижает его собственную полезность. Это происходит из-за того, что, когда человеку прививают какие-то нормы, с течением времени они становятся его собственными и в конечном итоге формируют и направляют его поведение. И то, как сотрудник следует им, определяет его мысли о самом себе и оценку собственных поступков.

Также при идентификации сотрудника с организацией, он может опираться на соблюдение норм, других людей, которые, например, являются руководителями и заработали на службе авторитет среди других членов. И, если человек, видит, что его поведение отличается и не соответствует так называемому «идеалу» он также теряет свою полезность. При этом есть и обратная сторона. Когда сотрудник видит, что его коллеги не следуют нормам, его эффективность снижается. То есть в ситуации, когда все члены группы, как руководители, так и подчиненные, чувствуют себя одним организмом и следуют одним и тем же правилам, и нормам, общая полезность повышается.

Данный фактор особо важен для молодых сотрудников, которые только недавно пришли в организацию, если им изначально не привить это чувство идентификации, то впоследствии это будет сделать гораздо сложнее, но если, старший сотрудник изначально подает правильный пример, то повышается полезность обоих. “Новенький” понимает, как он должен себя вести, а “старенький” чувствует свой авторитет, так как на его поведение ориентируются другие.

Таким образом, руководителям государственных подразделений, необходимо создать такую внутреннюю обстановку, при которой сотрудники ориентируются друг на друга, соблюдают одни и те же нормы и не отклоняются от них. При этом сотрудники должны четко понимать, что именно от них требуется.

Для этого можно предложить сотрудникам раз, в определенный период времени, проводить оценку своего поведения, и анонимную оценку поведения других членов группы. И, например, если оценки совпадают, предлагать определенные бонусы, дополнительные билеты в театр, на концерты и т. д.

Одним из видов стимулирования является организационное стимулирование, которое подразумевает под собой рациональную организацию труда сотрудников. Сюда могут входить, делегирование обязанностей, что повышает чувство ответственности у работника, а соответственно приходит осознание значимости своей деятельности. Кроме того, сюда входит сокращение числа директивных предписаний и инструкций[[57]](#footnote-57). На работе государственному служащему приходится следовать огромному количеству правил, предписаний и инструкций, что, в конечном счете, приводит к отвлечению от основной деятельности, а точнее от поставленных изначально целей. Из-за правил и норм в работе госслужащего снижается творческая направленность, люди не могут реализовывать свой творческий потенциал, их деятельность однообразна, а зачастую просто монотонна. В таких случаях, руководителю подразделения можно давать распоряжения, реализация которых требует творческого мышления, а не стандартного выполнения. Когда сотрудники выполняют одну и ту же работу изо дня в день и доводят ее до автоматизма, они перестают уделять ей особое внимание и стараются решить поставленную задачу иным, более эффективным способом, ведь в голове возникает вопрос, если раньше тех действий, которые они совершали, было достаточно, то почему в какой-то определенный период времени необходимо что-то менять. То есть необходимо выстроить рабочий процесс таким образом, чтобы задачи выполнялись не автоматически, а вызывали у госслужащих интерес и предоставляли возможность реализовывать свои навыки, умения, применять знания.

Также важным моментом, является предоставление сотрудникам определенного уровня свободы в организации их деятельности. Речь идет об оптимизации рабочего времени. Многие сотрудники выполняют поставленные задачи автоматически и в быстрые сроки, но при этом они обязаны оставаться на своем рабочем месте и ждать дальнейших указаний. Необходимо правильно организовать расписание работы сотрудников и предоставить возможность им самим выбирать, чем заняться в освободившееся время. При этом необязательно, предоставлять сотрудникам полную свободу действий, можно предоставить им список тех действий, которые они могут совершать, например, потратить время на дополнительное образование, на тренинги, на подготовку коллективных встреч и т.д.

Кроме того, необходимо обеспечить сотрудника той деятельностью, на которую он рассчитывает, т. е. соответствующую уровню его образования, квалификации и статуса.

Для любого человека особое значение имеют различные виды поощрений, которые также могут быть как материальными, так и нематериальными. Причем последние часто имеют гораздо больший эффект. К нематериальному поощрению относятся различные формы похвалы, как со стороны руководства, так и со стороны коллег или со стороны людей, которые не работают вместе с человеком, но видят его деятельность, а также со стороны потребителей государственных услуг. Похвала – это своего рода признание деятельности человека, признание того, что он двигается в нужном направлении, делает правильные вещи и ему нужно продолжать это делать. Немаловажным фактором является то, что, если сотрудника похвалил кто-либо, об этом узнали другие. Такую информацию можно размещать на стендах или в письме руководителя, либо другими способами. Это поднимает моральный дух человека, его авторитет среди коллег.

Рассмотренные ранее элементы мотивации говорят о том, что человека стимулирует только то, из чего он может извлечь личную выгоду, то есть его деятельность так или иначе направлена на удовлетворение личных эгоистичных потребностей, но существует особая концепция мотивации государственных гражданских служащих – Public Servants Motivation – мотивация служения, которую впервые четко обозначил Дж. Перри. В своей работе «Мотивационные основы государственной гражданской службы» автор приводит следующее определение данной концепции. «Мотивация служения – совокупность мотивов индивида, которые могут быть удовлетворены только на государственной службе.»[[58]](#footnote-58). То есть данный подход учитывает те ценности, которые есть только в государственном секторе. Особое внимание автор уделяет тому, что именно на государственной службе можно выделить такие понятия как альтруизм и служение обществу, что именно госслужащим присущи такие черты, как желание прилагать усилия на благо других людей, и лучшим вознаграждением для них является удовлетворение именно чужих потребностей, а не своих собственных. Следует обратить внимание на то, что данная концепция постоянно развивается и, например, В. Ванденабили[[59]](#footnote-59) говорит о том, что PSM может применяться не только на государственной гражданской службе, но и в коммерческой сфере, так как желание служить другим, может быть свойственно человеку не только из-за его индивидуальных особенностей, но и формироваться под влиянием окружающей среды.

Таким образом, Перри выделил следующие мотивы людей, которые поступают на государственную гражданскую службу: привлекательность разработки государственной политики, в целях удовлетворения собственных нужд; желание служить общественным интересам, таким людям свойственно чувство долга перед обществом, сострадание и самопожертвование.[[60]](#footnote-60) Данными мотивами необходимо правильно воспользоваться и трансформировать их в стимулы, которые побуждают государственных гражданских служащих продолжать свою деятельность. В более поздних работах[[61]](#footnote-61) Перри предложил стратегию и практику управления, которые укрепляют систему ценностей, связанных с государственной службой.

В первую очередь необходимо сформировать миссию и видение государственной организации, которые отражают мотивы государственных гражданских служащих, и донести их до каждого сотрудника в организации, чтобы понимание этого видения, являлось особым мотивационным фактором для государственных гражданских служащих. Что касается организационной структуры, то необходимо создать такую, которая позволит расширить права и возможности сотрудников, а также внесет элементы саморегуляции. Кроме того необходимо поддерживать благоприятную рабочую среду и поощрять взаимодействие работников во время рабочего процесса. Также те стимулы, которые есть в организации, необходимо привести в соответствие с альтруистическими мотивами сотрудников, чтобы они не вытесняли внутренние побуждения к служению обществу, а наоборот их поощряли. Так как согласно данной концепции основные мотивы гражданских служащих - приносить пользу обществу и удовлетворять потребности граждан, необходимо обеспечить непосредственный контакт между госслужащими и населением, причем, чтобы первые получали обратную связь от потребителей государственных услуг.

Также необходимо обеспечить тех людей, которые только поступили на государственную службу или только рассматривают ее в качестве карьеры, информацией о ценностях государственной службы и о том, что поведение сотрудников на рабочем месте полностью отражает эти ценности. В таком случае это привлечет молодые, амбициозные кадры, целью которых является улучшение жизни общества и стремление оказать в этом непосредственную помощь.

Таким образом, согласно различным исследованиям, теориям и концепциям, которые основаны на результатах данных исследований, нематериальные стимулы являются особо важным элементом мотивации современных государственных гражданских служащих. Что касается материальных стимулов, то они иногда могут оказывать негативный эффект на госслужащих. Например, если госслужащие совершают какие-то действия из альтруистических побуждений и получают за это что-то из материальных вещей, то эмоциональный эффект от проделанной работы может уменьшиться под влиянием материального поощрения, или человек может принять этот жест за оскорбление и больше не совершать подобных действий, аргументируя это тем, что люди не замечают искренних поступков. Наглядным пример такого действия финансовых стимулов не только на сотрудников, но и на обычных людей, является классический пример донорства крови. Если донорство крови является бесплатной процедурой, то структура людей, желающих сдать кровь, будет состоять из тех, у кого развито чувство справедливости, сострадания, желания помочь незнакомым людям, но, если же данный процесс становится платным, то донорами уже будут становиться те, кому важно получить материальное вознаграждение. То есть материальный стимул, вытесняет внутреннюю мотивацию человека, он перестает быть благодетелем и теряет чувство своей социальной значимости для общества[[62]](#footnote-62).

Однако между материальными и нематериальными стимулами существует прочная связь. Например, повышение заработной платы сотрудника, повышает не только его материальное положение, но также влияет на статус, самооценку и восприятие его другими людьми, то есть удовлетворяет потребность человека в признании, в уважении и т. д., следовательно, материальный стимул одновременно выступает как нематериальный, социальный и моральный. В то же время применение материальных стимулов без использования социальных, не позволяет мотивировать сотрудников в полной мере, так как каждый человек – это социальное явление, которому кроме физических потребностей присущи социальные, духовные, моральные, и без удовлетворения которых, он не будет чувствовать себя полностью счастливым и вкладывать все силы в рабочий процесс, который не приносит ему это удовлетворение.

Таким образом, рассмотренные в данной работе различные теоретические подходы к общему определению мотивации и различным видам стимулов, а также различные виды стимулирования коммерческих сотрудников и работы авторов, которые концентрировали свое внимание на нематериальных стимулах, можно составить список стимулов и объединить их в несколько групп, которые играют роль в мотивации и могут быть применены к государственным гражданским служащим, а также предложить конкретные рекомендации к действиям по использованию данных стимулов.

*Коллективные стимулы*

Одна из самых больших групп стимулов, так как в нее входят несколько подгрупп. Во-первых, стимулирующий эффект на деятельность госслужащих оказывает взаимодействие с руководителем, причем как с непосредственным, так и с высшим руководством. К данной группе стимулов можно отнести «видимость» руководителя, постоянный контакт между руководителем и подчиненными, персональное знакомство с подчиненными, анализ настроений сотрудников в ходе общения с ними. К рекомендациям можно отнести внесение изменений в должностную инструкцию руководителей, а точнее внесение дополнительных пунктов о том, что руководитель обязан постоянно взаимодействовать со своими сотрудниками, знакомиться с новенькими, предоставлять сотрудникам периодичный отчет о достигнутых результатах, о дальнейших действиях. Также, чтобы в организации была налажена двусторонняя система коммуникаций таким образом, чтобы, во-первых, важная информация доходила до сотрудников непосредственно от руководителя, в ежедневных отчетах, по внутренним каналам связи, с помощью социальных сетей, внутренних публикаций, а во-вторых, чтобы до руководителя вовремя доходили просьбы, пожелания, жалобы, предложения от подчиненных, это можно также осуществлять с помощью социальных сетей, отчетов, а также, например, с помощью анонимного ящика пожеланий и предложений, или выделить определенный день на собрания с подчиненными, именно для того, чтобы они давали обратную связь своему руководителю.

Также необходимо определить точный промежуток времени, в течение которого, руководитель обязан дать обратную связь своим подчиненным.

Кроме того, важную роль играют взаимоотношения внутри коллектива. Для этого руководителям необходимо формулировать не только индивидуальные цели или организационные, но и групповые. Организовывать совместную деятельность, совместные мероприятия, позволить формировать неформальные группы по интересам.

Также необходимо формировать у госслужащих чувство привязанности и общности с органом, в котором проходит его служба. Для этого необходимо четко сформулировать правила и нормы поведения, сформулировать видение и миссию органа, и донести их до всех сотрудников данного органа различными способами и при этом, постоянно напоминать об этом. Например, данную информацию можно разместить на портале, чтобы при рассмотрении кандидатом предложенной должности в конкретном органе, он уже знал к чему быть готовым, а для настоящих сотрудников разместить информацию на информационном стенде или на главной странице во внутренних социальных сетях, а также можно проводить регулярную проверку на знания и понимание данной информации.

*Организационные стимулы*

Данные стимулы непосредственно связаны с организацией самого труда, что для государственных гражданских служащих является очень важным. Например, для тех должностей, на которых для выполнения заданий необязательно присутствовать на рабочем месте постоянно, можно предоставить гибкий график труда, и прописать его условия в служебном контракте о прохождении государственной гражданской службы. Также, например, для тех сотрудников, которые имеют определенный рабочий стаж, которые добились определенных результатов, можно предоставить определенный уровень свободы в организации рабочего времени, чтобы они могли наиболее эффективно распределить свое время. Например, определить конкретный список задач, который должен быть выполнен к определенному времени, но при этом, позволить сотрудникам предоставить отчеты раньше, и дать возможность им самим определить порядок выполнения поставленных задач.

Конечно, для новых сотрудников необходимо четко прописать инструкции, процедуры и задачи для формирования у них чувства ответственности, но при этом предоставить хоть какую-нибудь творческую работу, чтобы рутинная работа уже на первоначальном этапе не вызвала негатива и отторжения.

*Профессиональные стимулы*

Данная группа стимулов также играет важную роль в системе мотивации, так как они могут значительно увеличить эффективность труда госслужащих, а также дают руководителю возможность максимально эффективно использовать профессиональные навыки и качества своих сотрудников. В первую очередь это касается дополнительного образования. Причем как внешнего, так и внутреннего. Что касается внешнего, то есть дополнительных профессиональных курсов и курсов повышения квалификации, то в каждом органе необходимо определить того человека, который будет нести ответственность за данный тип мотивации. То есть выявлять потребность в обучении каждого сотрудника, на основании результатов аттестации, а также при оценке соответствия необходимых для конкретной должности компетенций и тех знаний и компетенций, которыми обладает человек, замещающий данную должность. Кроме того, предоставить возможность сотрудникам посещать курсы и тренинги, которые направлены не только на развитие профессиональных знаний в узкой области, но и в других областях, например, тренинги по развитию лидерских качеств, по изучению иностранного языка, по развитию коммуникационных навыков и т.д.

Кроме того, необходимо рассмотреть возможность дистанционного и самостоятельного обучения, которое является более гибкими и удобным, а также не требует больших временных затрат.

Также к профессиональным стимулам относятся делегирование полномочий и внедрение рекомендаций сотрудников. Во внутренних социальных сетях или на форумах, или на общих собраниях руководители могут выносить вопросы и проблемы на общее обсуждение и предоставить возможность своим сотрудникам предложить план по решению данных проблем, это повышает уровень вовлеченности сотрудников, повышение интереса и участия.

*Социальные стимулы*

Данный вид стимулов фигурирует во всех теориях мотивации и играют важную роль при выборе человека именно государственной гражданской службы для построения своей карьеры, так как она предоставляет особый социальный статус, особую роль, престиж, защищенность, гарантии, привилегии, авторитет, значимое место в обществе и т.д. Однако данные стимулы тоже нуждаются в совершенствовании. Например, это касается социальных гарантий. Их можно разделить на две части: основную, которая будет предоставляться всем служащим, например, медицинское страхование, а другая часть, дополнительная может изменяться в соответствии с предпочтениями госслужащего. Например, кому-то важнее получить скидку на обед, а кому-то возможность бесплатно посещать компьютерные курсы и т.д. То есть предоставить возможность госслужащим самим формировать часть своего социального пакета.

Также важную роль играет карьерный рост госслужащего. Необходимо создать такую систему, при которой должностной рост зависит не только от предпочтений руководителя, но и от результатов комплексной оценки, аттестации, и общественной оценки. Также необходимо сделать так, чтобы сам процесс комплексной оценки был четким и понятным, данная проблема в настоящий момент решается с помощью пилотного проекта по внедрению комплексной оценки государственных гражданских служащих. Кроме того, сам процесс служебного роста, как и его критерии, а также перспективы должны быть понятны каждому служащему и тем, кто еще только рассматривает государственную службу в качестве своей профессии. В первую очередь, для этого необходимо разместить соответствующую информацию на портале.

*Признание заслуг и поощрение*

Данные стимулы являются наиболее действенными в краткосрочном периоде. Поощрение и признание можно разделить на несколько групп по разным категориям: формальное, неформальное, периодичное, групповое, и т.д. Список данных стимулов может быть очень широким. Что касается конкретных примеров, то к данной группе можно отнести: : личную благодарность от начальника, открытки по случаю праздника не только сотруднику, но и его семье от руководителя и коллектива, посвященные результатам сотрудника статьи во внутренних изданиях, информация о заслугах в бюллетенях, в социальных сетях, на официальном сайте, на доске почета, в отчетах от руководителя, адресованных всем сотрудникам, присвоение званий «лучший сотрудник», «самый результативный сотрудник» предоставление достигнутых результатов высшему руководству, предоставление поездок, публичное признание на официальных собраниях и на неформальных встречах, награждение почетными знаками отличия и т.д.

*Стимулы PSM*

Данный вид стимулов можно назвать полностью альтруистическим, направленный на удовлетворение внутренних потребностей человека - помочь другим людям. Являются очень сильной мотивацией, в определенный момент могут вытеснить другим стимулы, но при этом окружающая среда иногда может вытеснять данные стимулы и заменять их другими, более эгоистичными или просто материальными. К ним можно отнести: чувство патриотизма; чувство значимости для клиента, служение обществу, развитие общества и региона, удовлетворение чужих потребностей, четко сформулированные миссия, видение, ценности государственной организации, непосредственный постоянный контакт между госслужащим и населением, обратная связь от потребителей государственных услуг, расширение прав и возможностей сотрудников, элементы саморегуляции. То есть, госслужащие должны получать постоянную обратную связь от потребителей государственных услуг. То есть обществу необходимо предоставить возможность оставлять отзывы не только во время опросов, но и, например, самостоятельно на сайте портала. Также можно применить опыт коммерческой сферы при оценке лояльности к организации со стороны потребителей. Например, ввести практику прозвонов тех людей, которые в течение определенного периода времени обращались за той или иной государственной услугой. При прозвоне задавать ряд стандартных вопросов, например: «Как вы оцениваете работу госслужащего, который оказывал Вам ту или иную услугу?», «Насколько Вам была понятна информация, которую предоставил Вам сотрудник, с которым Вы взаимодействовали?» и «Посоветовали бы Вы Вашим знакомым обратиться за помощью именно к этому сотруднику?». С помощью ответов на данные вопросы оценить лояльность населения к конкретному госслужащему, а так как госслужащие являются посредниками между населением и государственным аппаратом, то, на основании полученных данных можно также оценить лояльность населения к государственным органам. Кроме того, обязательным моментом является то, что полученные результаты необходимо доносить до сотрудников, и при положительных результатах поощрять, а при отрицательных, соответственно, проводить совместные совещания, и совместно искать причину плохих результатов. Также, сотрудников, у которых наиболее высокие результаты, приводить в пример.

При этом следует учитывать тот факт, что список не может быть исчерпывающим и абсолютно полным, так как мотивы людей меняются с течением времени, что-то становится уже неактуальным, или появляется что-то совершенно новое, что ранее не было изучено или исследовано.

Также следует учитывать тот факт, что даже применение полного комплекса предложенных видов стимулирования не всегда может привести к необходимому результату. Это связано с тем, что, во-первых, каждый человек индивидуален. Конечно, можно найти какие-то общие черты между сотрудниками, которые выбирают одну сферу деятельности, и разработать одну линию мотивации, но это не будет являться гарантией того, что она будет оказывать одинаковое влияние на всех госслужащих. Кроме того, мотивация должна рассматриваться как комплекс внешних стимулов и внутренних мотивов человека. Это говорит о том, что выбранные руководителями виды внешнего стимулирования должны коррелировать с внутренними ожиданиями индивида, и, если они соответствуют друг другу, тогда система мотивации будет оказывать необходимый эффект на результаты деятельности. Выяснить, что именно человек хочет получить от работы, что он ожидает от руководителя и организации, от отрасли, которую он выбрал для построения своей карьеры, можно только при непосредственном общении с человеком, на личных или групповых беседах, с помощью опросов, анкетирования, отзывов и т. д.

# Заключение

Мотивация - сложный комплексный процесс, который требует тщательного анализа и проработки. Теории мотивации развиваются и расширяются с течением времени. В работе были рассмотрены различные теории мотивации: относящиеся к группе содержательных теорий и процессуальных, для того, чтобы понять, какие потребности и мотивы направляют людей, что может оказывать влияние на деятельность человека, и что стимулирует человека к прикладыванию больших усилий при выполнении тех или иных задач.

Государство – это организация, в которой необходимо мотивировать сотрудников, чтобы результаты их деятельности положительно сказывались на репутации государственного аппарата, а это зависит от мнения населения. То есть общество, как конечный потребитель, должно быть довольно качеством предоставляемых государственных услуг. Но какой именно должна быть мотивация государственных гражданских служащих? Чтобы ответить на данный вопрос, в первой главе были рассмотрены подходы к мотивации сотрудников в коммерческом секторе. Очевидно, что мотивация госслужащих отличается от мотивации работников коммерческой сферы. Во-первых, из-за мотивов, которые движут людьми, при выборе государственного или коммерческого сектора для построения карьеры, а во-вторых, некоторые элементы мотивации не могут быть предложены госслужащим, в силу того, что требуют значительной финансовой поддержки и проведения ряда реформ.

Кроме того, при анализе мотивации зарубежных госслужащих были выделены черты, схожие с коммерческим сектором, например, оплата по результатам, которая является наиболее популярным направлением в развитии мотивации госслужащих, однако в Российской Федерации для применения данного метода необходимо преодолеть несколько барьеров и решить ряд задач, таких как: выделить и сформулировать критерии результативности деятельности для госслужащих различных должностей, подготовить инструментарий для оценки результатов деятельности.

Для того, чтобы понять какие проблемы существуют в современной системе мотивации госслужащих, во второй главе были выделены и проанализированы ее основные элементы. Далее, на основании данного анализа были идентифицированы основные проблемы: значительная внутригрупповая разница в оплате труда госслужащих, и как следствие, размытое среднее значение заработной платы чиновников; по результатам опроса было выявлено, что сами госслужащие считают, что зарплаты в коммерческом секторе выше; из-за того, что премиальные выплаты и надбавки, как и основной оклад не зависят от результатов деятельности, у чиновников пропадает интерес к качественному выполнению поставленных задач и эффективной деятельности; сам процесс оплаты труда хоть и жестко регламентирован, но при этом зачастую непонятен и непрозрачен; карьерный рост и продвижение по службе не зависят от результатов деятельности, от получения дополнительного образования или успешного прохождения аттестационных испытаний, а зависят от отношений с руководством; крайне ограниченный список нематериальных стимулов для госслужащих – это одна из наиболее важных проблем, так как при анализе опросов зарубежных и российских чиновников было выявлено, что государственные служащие обращают внимание не только на денежные, но и на другие виды стимулов, при этом материальные стимулы ценятся как сотрудниками частного сектора, так и государственного в равной степени, но чиновники больше ценят нематериальные стимулы, чем их коллеги из коммерческого сектора. Также на основании результатов опроса были сделаны следующие выводы:

* Для молодых людей наиболее характерны такие мотивы как карьерный рост, приобретение полезных навыков управления, повышение уровня квалификации и получение опыта;
* Молодые люди рассматривают государственную службу, как начало карьеры, а в дальнейшем собираются найти работу в коммерческом секторе;
* Служащие более старшего возраста обращают внимание на оплату труда, но при этом им также свойственны такие мотивы, как служение государству, развитие своего региона и удовлетворение интересов граждан.

Основной вывод говорит о том, что более 60% чиновников свойственны мотивы, которые могут быть удовлетворены нематериальными способами.

Таким образом, в последней части второй главы были рассмотрены различные подходы к изучению мотивов чиновников, такие как новый государственный менеджмент, теория обмена дарам, концепция мотивации служения и т.д. На основе анализа различных подходов были выделены группы нематериальных стимулов, которые могут оказывать влияние на деятельность государственных гражданских служащих. В данных группах были выделены основные конкретные примеры стимулов, которые могут быть использованы в системе мотивации чиновников.

Особое внимание необходимо обратить на различные виды взаимодействия чиновников, как между собой, с руководителями, так и с населением. Отсутствие обратной связи со стороны сотрудников, со стороны руководителей, кадровых служб и общества оказывает сильное негативное влияние на мотивацию госслужащих. Необходимо обеспечить постоянный двусторонний контакт госслужащих со всеми этими сторонами. Причем данный элемент мотивации является также особо важным для работников коммерческого сектора. Таким образом, все же можно сделать вывод о том, что мотивация государственных служащих имеет общие черты с мотивацией в частном секторе.

Делая общий вывод, можно сказать, что в работе были достигнуты следующие основные результаты: определена роль нематериальных стимулов в системе мотивации государственных гражданских служащих, приведены конкретные примеры данных стимулов и распределены по группам, и предложены рекомендации: как дополнить существующую систему мотивации нематериальными стимулами. Но при этом все равно необходимо рассматривать систему мотивации как сочетание внешних стимулов и внутренних мотивов человека, которые могут постоянно меняться и их необходимо постоянно идентифицировать и приводить в соответствие с различными видами внешнего стимулирования. Любая разработанная система мотивации не будет оказывать необходимый эффект, если она не коррелирует с ожиданиями и потребностями человека, для их выяснения необходимо поддерживать постоянный контакт с ним, проводить личные беседы, анкетирование, опросы и т.д.

Таким образом, предложенная дополненная система мотивация чиновников может положительно повлиять на результативность и эффективность деятельности чиновников, и как следствие, повысить качество оказываемых государственных услуг и, соответственно, повысить уровень лояльности граждан к государственному аппарату в Российской Федерации.

# Список литературы

1. Федеральный Закон «О системе государственной службы в Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ
2. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ

Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. №1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Указ Президента Российской Федерации от 30 сентября 2013 г. № 742 «О денежном вознаграждении лиц, замещающих отдельные государственные должности Российской Федерации».

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

1. Акимова Е.Ю. Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе.URL: <http://vestnik.yspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf>
2. Аналитический доклад, подготовлен в сотрудничестве с Фондом имени Фридриха Эберта в Российской Федерации. Бюрократия и власть в новой России: позиция населения и оценки эксперов. URL: http://www.isras.ru/files/File/Doklad/Doclad\_Byurokrat\_i\_vlast.pdf
3. Данилина М.В., Подлиннова А., Силаев А. Портрет государственного служащего: социальные и психологические аспекты // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 1. URL: http://human.snauka.ru/2015/01/8195
4. Джордж М. Аттестация государственных служащих в Англии // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. М.: РАГС, 1996.Г №4, стр. 14
5. Додлова М. Ч., Юдкевич М. М. «Обмен дарами» в отношениях государственных служащих. Препринт WP/2006/01. М.: ГУ ВШЭ URL: <https://www.hse.ru/data/2010/05/06/1216457898/WP10_2006_01.pdf>
6. Инструктивное совещание с федеральными государственными органами-участниками пилотных проектов по внедрению современных кадровых технологий на государственной гражданской службе. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103>
7. Ирхин Ю.В. Современные системные управленческие компетенции и мотивации государственных служащих как фактор модернизации госслужбы. Доклад. 2011// Экспертная сеть по вопросам государственного управления. URL: http://www.gosbook.ru/node/53948
8. Кононов Е В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - №4 (24). – ст №2403. – 2010. URL: <http://eee-region.ru/article/2403/>
9. Ладыгин В. В. Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных гражданских служащих. – Вопросы государственного и муниципального управления. 2011, №4
10. Мотивирующие факторы на государственной гражданской службе. Аналитический обзор. НИУ ВШЭ, 2007 // Экспертная сеть по вопросам государственного управления. URL: <http://www.gosbook.ru/node/16818>
11. Овчарова Л. Н., Бирюкова С. С. Динамика оплаты труда гражданских служащих в Федеральных органах государственной власти. Москва, 2015. URL: https://www.hse.ru/data/2015/09/29/1074759112/2015\_4q\_GovSalaries\_z.pdf
12. Презентация "Пилотный проект по внедрению системы приема документов в электронном виде в рамках портала и проведению первичного квалификационного отбора в дистанционном формате (тестирование)". Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103/1_pilot_po_%28testirovanie%29.ppt>
13. Презентация "Пилотный проект по внедрению системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам, необходимых для замещения должностей государственной гражданской службы". Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103/1_pilot_po_%28testirovanie%29.ppt>
14. Презентация "Пилотный проект по внедрению в отдельных федеральных государственных органах наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации". Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103/4Prezentatciya_po_pilotu_nastavnichestvo.pptx>
15. Презентация "Пилотный проект по внедрению системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих". Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: http://www.rosmintrud.ru/events/103/3Prezentatciya\_kompl\_otcenka\_20\_02\_13.ppt
16. Росстат: Справка «О численности и оплате труда гражданских служащих федеральных государственных органов (центральных аппаратов министерств и ведомств) за 2014 год. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04\_03/IssWWW.exe/Stg/d01/plat28.htm
17. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и зарубежных странах. Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 160-168. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2013/06/27/1287248742/%D0%A2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE160-168.pdf>
18. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Москва: Изд-во ЭКМОС, 2000
19. Akerlof G., Kranton R. Identity and the economics of organizations // Journal of Economic Perspectives. 2005. 19 (1): 9–32.
20. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
21. Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley, 1959.
22. Maslow, A. H. A theory of human motivation // Psychological Review. 1943. Vol 50 (4) 370-396
23. McClelland, D. C. The achieving society. New York, NY: Irvington Publishers, 1976.
24. Mind Tools. Adams’ Equity Theory. - URL: <http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm>
25. Mind Tools. McClelland's Human Motivation Theory. - URL: <http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>
26. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London, 1949.
27. Motivation. In Perry J. and Hondeghem A. Motivation in Public Management: the Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press
28. Paarlberg L., Perry J. and Hondeghem A. From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service, 2008.
29. Perry J., Hondeghem A. and Wise L. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future // Public Administration Review. 2010. September-October
30. Perry J. and Hondeghem A. Motivation in Public Management: the Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press, 2008.
31. Perry J., Mesch D. and Paarlberg L. Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited // Public Administration Review. 2006. July-August
32. Perry J. Measuring Public Service Motivation: An Assessment // Journal of Public Administration Research and Theory. 1996. 6 (1)
33. Perry J., Wise L. The Motivational Bases of Public Service // Public Administration Review. 1990, May/June.
34. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin. 1968.
35. Roethlisberger F. J. Management and Morale. Cambridge, 1942.
36. Vroom V. H. Work and motivation. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1964.
37. Vandenabeele W. and Van de Walle S. International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World. In: Perry J., Hondeghem A. Motivation in Public Management: the Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press, 2008.

1. Старилов Ю.Н. Служебное право.- М.: изд. БЕК, 1996 г. – 698с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Акимова Е.Ю. Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе. URL: http://vestnik.yspu.org/releases/2011\_1pp/52.pdf; Данилина М.В., Подлиннова А., Силаев А. Портрет государственного служащего: социальные и психологические аспекты // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 1. URL: http://human.snauka.ru/2015/01/8195; Аналитический доклад, подготовлен в сотрудничестве с Фондом имени Фридриха Эберта в Российской Федерации. Бюрократия и власть в новой России: позиция населения и оценки экспертов. URL: http://www.isras.ru/files/File/Doklad/Doclad\_Byurokrat\_i\_vlast.pdf [↑](#footnote-ref-2)
3. Maslow, A. H. A theory of human motivation // Psychological Review, Vol 50(4), Jul 1943, 370-396 [↑](#footnote-ref-3)
4. McClelland, D. C. (1976). The achieving society. New York, NY: Irvington Publishers [↑](#footnote-ref-4)
5. Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley [↑](#footnote-ref-5)
6. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. San Francisco, CA: Jossey-Bass [↑](#footnote-ref-6)
7. Mind Tools. Adams’ Equity Theory. [↑](#footnote-ref-7)
8. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin. [↑](#footnote-ref-8)
9. Джордж М. Аттестация государственных служащих в Англии // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. М.: РАГС, 1996.Г №4, стр. 14 [↑](#footnote-ref-9)
10. Кононов, Е В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - №4 (24). – ст №2403. – 2010. URL: http://eee-region.ru/article/2403/ [↑](#footnote-ref-10)
11. Кононов, Е В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - №4 (24). – ст №2403. – 2010. URL: http://eee-region.ru/article/2403/ [↑](#footnote-ref-11)
12. Кононов, Е В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - №4 (24). – ст №2403. – 2010. URL: http://eee-region.ru/article/2403/ [↑](#footnote-ref-12)
13. Система государственных служащих Китая//Центр оценки эффективности деятельности госорганов// «Институт экономический исследований» министерства национальной экономики Республики Казахстан. URL: http://www.bagalau.kz/ru/evaluation-system/world/i4182 [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же. [↑](#footnote-ref-14)
15. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, Москва, 2000. – 160с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, Москва, 2000. – 160с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, Москва, 2000. – 288с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Артеменко Е. А. Степанов И. М., Головщинский К. И. Экономическое стимулирование работников бюджетного сектора в условиях внедрения новых систем оплаты труда (на примере муниципального учреждения здравоохранения Челябинской области «Южноуральская центральная городская больница»): препринтWP8/2011/01. Высшая школа экономики. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2000. https://www.hse.ru/data/2011/02/25/1208608140/WP8-2011-01\_f.pdf [↑](#footnote-ref-18)
19. Федеральный Закон «О системе государственной службы в Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ [↑](#footnote-ref-19)
20. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ [↑](#footnote-ref-20)
21. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ [↑](#footnote-ref-21)
22. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ [↑](#footnote-ref-22)
23. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ [↑](#footnote-ref-23)
24. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ; [↑](#footnote-ref-24)
25. Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. №1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации». [↑](#footnote-ref-25)
26. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ; [↑](#footnote-ref-26)
27. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley. [↑](#footnote-ref-27)
28. Инструктивное совещание с федеральными государственными органами-участниками пилотных проектов по внедрению современных кадровых технологий на государственной гражданской службе. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: http://www.rosmintrud.ru/events/103 [↑](#footnote-ref-28)
29. Презентация "Пилотный проект по внедрению системы приема документов в электронном виде в рамках портала и проведению первичного квалификационного отбора в дистанционном формате (тестирование)". Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: http://www.rosmintrud.ru/events/103/1\_pilot\_po\_%28testirovanie%29.ppt [↑](#footnote-ref-29)
30. Презентация "Пилотный проект по внедрению системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам, необходимых для замещения должностей государственной гражданской службы". Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: http://www.rosmintrud.ru/events/103/1\_pilot\_po\_%28testirovanie%29.ppt [↑](#footnote-ref-30)
31. Презентация "Пилотный проект по внедрению в отдельных федеральных государственных органах наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации". Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: http://www.rosmintrud.ru/events/103/4Prezentatciya\_po\_pilotu\_nastavnichestvo.pptx [↑](#footnote-ref-31)
32. Презентация "Пилотный проект по внедрению системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих". Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: http://www.rosmintrud.ru/events/103/3Prezentatciya\_kompl\_otcenka\_20\_02\_13.ppt [↑](#footnote-ref-32)
33. Там же. [↑](#footnote-ref-33)
34. Указ Президента Российской Федерации от 30 сентября 2013 г. № 742 «О денежном вознаграждении лиц, замещающих отдельные государственные должности Российской Федерации» [↑](#footnote-ref-34)
35. Овчарова Л.Н., Бирюкова С.С. Динамика оплаты труда гражданских служащих в Федеральных органах государственной власти Москва, 2015 URL: https://www.hse.ru/data/2015/09/29/1074759112/2015\_4q\_GovSalaries\_z.pdf [↑](#footnote-ref-35)
36. Росстат: Справка «О численности и оплате труда гражданских служащих федеральных государственных органов (центральных аппаратов министерств и ведомств) за 2014 год. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04\_03/IssWWW.exe/Stg/d01/plat28.htm [↑](#footnote-ref-36)
37. Овчарова Л. Н., Бирюкова С. С. Динамика оплаты труда гражданских служащих в Федеральных органах государственной власти Москва, 2015 URL: https://www.hse.ru/data/2015/09/29/1074759112/2015\_4q\_GovSalaries\_z.pdf [↑](#footnote-ref-37)
38. Овчарова Л. Н., Бирюкова С. С. Динамика оплаты труда гражданских служащих в Федеральных органах государственной власти Москва, 2015 URL: https://www.hse.ru/data/2015/09/29/1074759112/2015\_4q\_GovSalaries\_z.pdf [↑](#footnote-ref-38)
39. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и зарубежных странах. Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 160 168. URL: https://vgmu.hse.ru/data/2013/06/27/1287248742/%D0%A2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE160-168.pdf [↑](#footnote-ref-39)
40. Там же. [↑](#footnote-ref-40)
41. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [↑](#footnote-ref-41)
42. Артеменко Е. А. Степанов И. М., Головщинский К. И. Экономическое стимулирование работников бюджетного сектора в условиях внедрения новых систем оплаты труда (на примере муниципального учреждения здравоохранения Челябинской области «Южноуральская центральная городская больница»): препринтWP8/2011/01. Высшая школа экономики. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2000. https://www.hse.ru/data/2011/02/25/1208608140/WP8-2011-01\_f.pdf [↑](#footnote-ref-42)
43. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ [↑](#footnote-ref-43)
44. Ирхин Ю.В. Современные системные управленческие компетенции и мотивации государственных служащих как фактор модернизации госслужбы. Доклад. 2011// Экспертная сеть по вопросам государственного управления. URL: http://www.gosbook.ru/node/53948 [↑](#footnote-ref-44)
45. Росстат: Справка «О численности и оплате труда гражданских служащих федеральных государственных органов (центральных аппаратов министерств и ведомств) за 2012 год. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04\_03/IssWWW.exe/Stg/d01/plat28.htm [↑](#footnote-ref-45)
46. Ладыгин В.В. Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных гражданских служащих. – Вопросы государственного и муниципального управления, 2011, №4 [↑](#footnote-ref-46)
47. Там же. [↑](#footnote-ref-47)
48. Там же. [↑](#footnote-ref-48)
49. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, Москва, 2000. – 159с. [↑](#footnote-ref-49)
50. Мотивирующие факторы на государственной гражданской службе. Аналитический обзор – НИУ ВШЭ, 2007 // Экспертная сеть по вопросам государственного управления. URL: http://www.gosbook.ru/node/16818 [↑](#footnote-ref-50)
51. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London, 1949. [↑](#footnote-ref-51)
52. Roethlisberger F. J. Management and Morale. Cambridge, 1942. [↑](#footnote-ref-52)
53. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938. [↑](#footnote-ref-53)
54. Додлова М. Ч., Юдкевич М. М. «Обмен дарами» в отношениях государственных служащих. Препринт WP/2006/01. М.: ГУ ВШЭ URL: https://www.hse.ru/data/2010/05/06/1216457898/WP10\_2006\_01.pdf [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же. [↑](#footnote-ref-55)
56. Akerlof G., Kranton R. 2005. Identity and the economics of organizations. Journal of Economic Perspectives **19** (1): 9–32. [↑](#footnote-ref-56)
57. Ладыгин В.В. Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных гражданских служащих. – Вопросы государственного и муниципального управления, 2011, №4 [↑](#footnote-ref-57)
58. Perry J. and Wise L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, May/June

    1990 [↑](#footnote-ref-58)
59. Vandenabeele W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and

    Extending Perry’s Measurement Instrument. International Public Management Journal, 11 (1), 143-167 [↑](#footnote-ref-59)
60. Perry J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment. Journal of Public Administration Research and Theory, 6 (1), [↑](#footnote-ref-60)
61. Paarlberg L., Perry J. and Hondeghem A. From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service, 2008. Perry J., Hondeghem A. and Wise L. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future // Public Administration Review. 2010. September-October [↑](#footnote-ref-61)
62. Додлова М. Ч., Юдкевич М. М. «Обмен дарами» в отношениях государственных служащих. Препринт WP/2006/01. М.: ГУ ВШЭ URL:[https://www.hse.ru/data/2010/05/06/1216457898/WP10\_2006\_01.pdf](https://outlook.office.com/owa/redir.aspx?REF=V8mjOQvCWKPBOJRI2EHmZ-dfrgFch3VfpZltTGfa8tVZiyQxLXzTCAFodHRwczovL3d3dy5oc2UucnUvZGF0YS8yMDEwLzA1LzA2LzEyMTY0NTc4OTgvV1AxMF8yMDA2XzAxLnBkZg..) [↑](#footnote-ref-62)