Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

###### Факультет государственного и муниципального управления

###### Кафедра государственной и муниципальной службы

###### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Система мотивации труда государственных гражданских служащих: основные аспекты, проблемы и пути решения»

Студентка группы № 492

Юдина Юлия Сергеевна

Научный руководитель:

К.э.н. проф. Январев Валерий Андреевич

Рецензент:

Д.ю.н. проф. Оболонский Александр Валентинович

Москва, 2013

# Содержание

Содержание 2

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации сотрудников 6

1.1. Общая характеристика процесса мотивации 6

1.2. Содержательные теории мотивации 12

1.3. Процессуальные теории мотивации 16

1.3. Другие теории мотивации 22

Глава 2. Современная система мотивации государственных гражданских служащих 25

2.1. Основные стимулы к труду у государственных гражданских служащих 27

2.2. Элементы системы мотивации государственных служащих 29

3.3. Основные проблемы мотивирования государственных гражданских служащих 40

Глава 3. Пути совершенствования мотивации государственных гражданских служащих 44

3.1. Анализ зарубежного опыта 44

3.2. Принимаемые меры по совершенствованию системы мотивации на государственной гражданской службе 48

Заключение 56

Список использованной литературы 58

Приложения 61

Приложение 1 61

# Введение

Для успешного функционирования любой организации каждый руководитель должен правильно управлять ресурсами, в том числе и человеческими, чтобы все сотрудники готовы и хотели выполнять свою работу. Он должен знать, что ждут его подчиненные от него, каких результатов ждать от них, как можно воздействовать на работников и т.п. Все это представляет собой эффективную систему мотивации.

В государственном управлении мотивация является более сложным и важным элементом из-за специфики деятельности государственных органов (высокий материальный и человеческий риск, большая степень ответственности и т.п.). Развитие системы мотивации в государственном органе позволяет повысить эффективности труда государственных гражданских служащих и надлежащим образов организовать его, что способствует лучшему выполнению своих профессиональных обязанностей госслужащими и повышает лояльность государственному органу, государству и интересам общества, снижению коррупции, а значит эффективность деятельности государственных органов власти и государственного управления в целом повышается. Степень эффективности деятельность государственных органов, в свою очередь, является показателем престижа страны и уровня ее социально-экономического развития.

Что касается самого процесса совершенствования труда государственных гражданских служащих, то он включает в себя целый комплекс мер по совершенствованию государственной службы в Российской Федерации (внедрение качественно новых способов стимулирование труда, способов подбора кадров, способов оценки персонала, создание условий для карьерного роста) и проводится в соответствие с реформой государственной службы. Все эти меры так или иначе связаны с модернизацией нынешней системы мотивации государственных служащих. Важное место в реализации этих мер играет ориентация на зарубежный опыт

Сегодня в соответствие с реформой государственной службы проводится большое количество мероприятий в направлении совершенствования государственной гражданской службы. Например, готовится проект Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2004 г. №79 с изменениями в части оплаты труда, в соответствие с Указом Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года №601 реализуются пилотные проекты, направленные на апробацию и внедрение в работу кадровых служб федеральных государственных органов новых кадровых технологий и т.д.

Все глобальные изменения на государственной службе России вытекают, прежде всего, из существующих проблем в сфере регулирования труда государственных служащих. Во-первых, сегодня мотивы индивидов значительно усложнились, а мотивация труда госслужащих осталась на низком уровне, т.к. простых регламентов и должностных инструкций уже недостаточно. Во-вторых, уровень оплаты труда на госслужбе гораздо ниже по сравнению с коммерческим сектором. В-третьих, почти вся система поощрения построена на выслуге лет. В-четвертых, теоретическая база совершенствования мотиваций госслужащих очень бедна: отсутствуют комплексные исследования, плохо изучены все аспекты данной тематики через призму государственной службы. В-пятых, работы в государственных органах стала непрестижной, наблюдается отток высоко квалифицированных кадров в возрасте 30-50 лет в коммерческих сектор, а молодые люди не хотят идти на госслужбу в следствие низкой оплаты труда. В-шестых, государственная служба Российской Федерации уже много раз претерпевала изменения, которые по большей части носили бессистемных характер, и сейчас возникла необходимость в больших, всеобъемлющих изменениях на долгие годы, которое будет решать все вышеперечисленные проблемы. Решить эти проблем позволит в том числе понимание особенностей мотивации труда государственных гражданских служащих, применение опыта коммерческого сектора и ориентирование на опыт зарубежных стран, которые преуспели в совершенствовании мотивации на государственной службе.

Таким образом можно судить о том, что совершенствование системы мотивации труда государственных служащих является очень *актуальной* в наши дни и пронизывает весь комплекс мер совершенствования государственной гражданской службы в Российской Федерации.

*Предметом* данного исследования, очевидно, является вся система мотивации труда государственных гражданских служащих.

*Объектом* исследования можно назвать правовые, а также социально-экономические отношения, которые формируются в процессе функционирования и совершенствования системы мотивации государственных гражданских служащих.

*Цель* данной работы состоит в описании и анализе системы мотивации труда государственных гражданских служащих на сегодняшний день.

В соответствие с целью перед автором стоят следующие *задачи*: дать понятие мотивации, описать основные элементы процесса мотивации сотрудника в организации, охарактеризовать основные теории мотивации и их применение в практике управления, дать описание системы мотивации труда именно со стороны государственной гражданской службы, проанализировать ее состояние на текущий период, выявить основные проблемы этой системы и предложить возможности их решения.

*Структура* данной работы включает в себя три главы. В первой главе будут приведены основные теоретические аспекты, их применимость в практике управления персоналом на государственной гражданской службе. Во второй главе будет дана характеристика системы мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации и основных мотивов, побуждающих людей идти на государственную службу. В последней главе будут выявлены основные проблемы существующей системы стимулирования госслужащих, показано, как эти проблемы решаются сейчас и какие мероприятия для этого проводятся, а также, как эти проблемы можно решить в дальнейшем, применяя новые кадровые технологии и опыт зарубежных стран.

*Методика* исследования данной темы включает в себя: анализ литературы, связанной с изучением проблем мотивации, анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации по данному вопросу, ситуационный и системный подход, применение логического, сравнительного, структурного и функционального анализа источников, а также вторичного анализа уже проведённых социологических исследований.

*Гипотеза* данного исследования заключается в том, что необходимо изучить мотивы госслужащих, сбалансировать материальные и нематериальные стимулы, а также использовать опыт развитых зарубежных стран.

# Глава 1. Теоретические аспекты мотивации сотрудников

Чтобы понять и четко определить, что есть мотивации, нужно рассмотреть теорию. В этой главе будет рассмотрено понятие мотивации, связанные с ним термины, концепции, а также кратко описаны основные мотивационные теории, которые в большей степени применимы к системе мотивации в государственных органах гражданской службы.

## 1.1. Общая характеристика процесса мотивации

*Мотив* — это какой либо предмет, осязаемый или неосязаемый, достижение которого является смыслом деятельности.

В самом общем виде *мотивация* человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий с применением определенных усилий во имя достижения личных и организационных целей. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. В организационном контексте мотивация – это такая функция менеджмента, которая заключается в долгосрочном воздействие на сотрудников, на их ценности и ориентиры и формирование у них определенного мотивационного ядра, которое и позволяет получить от работников отдачу в виде их трудовой деятельности. Мотивация влияет на степени применения усилий, стараний, настойчивости, добросовестности человеком в работе, а также на направленности самой работы. [[1]](#footnote-1)

Вообще, мотивация – это комплексное явление. Эффективная система мотивации в организации может не только побудить сотрудников к целенаправленной деятельности, но и определить адекватной политики организации, перспективы развития организации, помочь сформировать основы иерархических и корпоративных отношений и т.д. Таким образом, понятие мотивации заслуживает особого внимания.[[2]](#footnote-2)

Существует несколько *классификаций* мотивации. Мотивация может быть *внешней*, т.е. обусловленной внешними обстоятельствами, и *внутренней*, т.е. возникшей внутри самого человека. Иногда внутреннюю мотивацию называют *мотивом*, в внешнюю – *стимулом*. Примечательно, что на основе внутренней мотивации (которая не зависит от внешних целей) сотрудники подходят к выполнению задач более ответственно, добросовестно и исполнительно, а также быстрее обучаются. Мотивация бывает *положительной*, т.е. основанной на положительных стимулах (заработной плате, премиях, благодарностей) и *отрицательной*, основанной на отрицательных стимулах (штрафах, понижениях в должности), когда она основана на отрицательных стимулах. Также мотивация может быть *устойчивой*, когда человек в чем-то нуждается настолько, что его действия достаточно простимулировать один раз, а бывает *неустойчивой*, когда деятельность требует постоянного стимулирования. Более того, мотивация бывает *материальной* (например, стремление к доходу или более высокому уровню жизни) и *нематериальной* (стремление к карьерному росту или уважению среди коллег). Следует обратить особое внимание на то, что противоположные типы мотивации не имеют четких границ и не действуют поочерёдно, т.к. зачастую выполняя определенное задание работник может руководствоваться, например, как внутренними мотивами, так и внешними стимулами, или материальными и нематериальными стимулами и т.п. [[3]](#footnote-3)

Для того, чтобы мотивировать человека на что-либо т.е. управлять им, у этого человека должны быть какие-то *потребности* (в еде, деньгах, жилье, уважении и т.д.), которые могут быть удовлетворены по выполнению определенных действий. Сами по себе потребности бывают первичные и вторичные. *Первичные* потребности – это физиологические и врожденные, например потребности в еде, сне, дыхании. *Вторичные* же потребности приобретаются в ходе жизнедеятельности человека, они носят психологический характер: общение, уважение, власть, самореализация и т.д.

Таким образом, когда человек ощущает недостаток чего-либо, у него возникает потребность. Когда у человека есть потребность, его можно побудить к совершению определенных действий. *Побуждение* – поведенческий итог определенной потребности, который сконцентрирован на достижении определенной цели. Когда человек достигает поставленной цели, у него укрепляется данная модель поведения (закон эффекта). Также когда у человека возникает потребность в чем-либо, его целью становиться удовлетворение этой потребности. *Целеполагание* – это осознанная постановка целей индивидом (краткосрочных и долгосрочных).

Однако, мотивация работника через потребности, имеет свои «подводные камни». В организации не может быть абсолютно одинаковых сотрудников с одинаковыми потребностями. Также потребность у человека не может быть одна, их всегда много. Не бывает такого, что человеком движет лишь один мотив, сотрудниками всегда движут большой спектр различных факторов (например, заработная плата, возможность карьерного роста и приобретение опыта). Поэтому для того, чтобы мотивировать максимально большое количество сотрудников, необходима комплексная система мотивации. Следует иметь в виду, что менеджеру необходимо часто прибегать к ситуационному подходу для того, чтобы справиться с вышеперечисленными проблемами.

Когда индивид выполняет то или иное задание, его ждет вознаграждение. В организационном контексте, термин «вознаграждение» имеет весьма широкий смысл. *Вознаграждение* – это все, что человек по выполнение работы получает и считает ценным. Вознаграждение бывает двух типов: *внутреннее* и *внешнее*. Внутреннее вознаграждение человек получает в процессе самой работы или по ее выполнении. Таковым может являться чувство удовлетворения или самоуважения от выполненной работы. Полезные контакты или тривиальные дружеские отношения, возникающие в процессе выполнения задания, также могут относиться к этой категории. Внешнее сотрудник получает не от работы, а от организации. Например, это может быть оплата труда, карьерный рост, символы служебного статуса (служебная транспорт, благодарности, дополнительные льготы) и т.п.

К сожалению, в обществе до сих пор бытует мнение о том, что для того, чтобы побудить людей делать какую-либо работу материального вознаграждения будет достаточно. На самом деле, зачастую материальное вознаграждение как стимулирующий фактор не всегда является определяющим в процессе стимулирования человека. Элтоном Мэйо, который являлся американским социологом, исследователем проблем организационного поведения и одним из основоположников школы «человеческих отношений», был проведен эксперимент на одной из фабрик в 1923-1924 гг., где материальное стимулирование не могло снизить колоссальную текучесть кадров в 250%. Он выяснил, что работники этой фабрики не имели возможности общаться в процессе работы и что данная работа считается непрестижной. Мэйо ввел несколько перерывов в день, что позволило работниках общаться; текучесть кадров снизилась в несколько раз практически моментально. Все это говорит о том, что при разработке системы мотивации мало учитывать только размер оплаты труда, необходимо также учитывать нематериальное вознаграждение, также не последнюю роль в этом играет психология работников. [[4]](#footnote-4)

Таким образом, можно составить простую модель мотивации. Она представляет собой цепочку «потребность-поведение-вознаграждение-обратная связь». У человека возникает желание удовлетворить свою потребность. Он ведет себя определенным образом, чтобы удовлетворить эту потребность (модель поведения), т.е. выполняет какую-то работу и достигает своей цели (удовлетворение потребности). По окончанию работы он удовлетворят свою потребность посредством внешнего или внутреннего вознаграждения. Обратная связь показывает менеджеру является ли для работника вознаграждение приемлемым или его стоит изменить, применяя другие рячаги воздействия на индивида, а также позволяет оценить, является ли принятая работником модель поведения соответствующей целям и потребностям самой организации. Очевидно, что знание теоретической базы мотивации позволяет менеджерам добиться от работников более производительного труда, с одной стороны, и удовлетворить их потребности, с другой стороны.[[5]](#footnote-5)

«При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие.»[[6]](#footnote-6) Необходимо также знать историю. Все это поможет составить более полную картину о возможностях привлечения сотрудников к труду, удовлетворения личных и организационных потребностей.

Ранние идеи мотивации были основой для современных теорий мотивации. Руководители в прошлом зачастую неправильно оценивали факторы, которые движут людьми, их методики были либо неэффективны, либо эффективны лишь в краткосрочном периоде. Эти методики зачастую имели социо-культурную подоплеку и не основывались на научном подходе. Все это может подходить необразованным сотрудникам, однако с каждым десятилетием работники становятся все более образованными и менее зависимыми от культурных факторов, поэтому важность научного подхода постоянно возрастает.

Одной из первых методик мотивации людей был способ *«кнута и пряника»*, используемую еще до появления самого понятия мотивация. За выполнение задания человеку обещались золотые горы, а за провал его ждало наказание. Очевидно, что золотых гор на всех не хватит, поэтому большинство людей получали лишь то, что буквально позволяло им прожить еще день. Люди едва сводили концы с концами, а вознаграждение было очень мало, однако они были готовы работать даже за мизерные гроши.

В начале XX века положение работников было таким же плачевным, и способ мотивации «кнута и пряника» остался. Первым, кто это понял, был *У. Тейлор* (школа научного менеджмента). Он повысил эффективность способа «кнута и пряника» посредством определения дневной выработки и надбавок за ее перевыполнение. Далее У. Тейлор указал, что необходимо отбирать сотрудников на основе научно обоснованных критериях, необходима система профессионального отбора и повышение квалификации через профессиональную переподготовку. Он выявил, что работникам и управленческому звену нужно сотрудничать во благо организации, их обязанности должны быть распределены и разграничены четко и справедливо. Тейлоризм показал, что необходимы также и графики работы, календарные планы, что в любой организации важна дисциплина, четкий регламент, система поощрения и наказаний и т.д. *Г.* *Гант* писал о том, что заработная плата должна быть указана в договоре и зависеть от времени работы.[[7]](#footnote-7)

Далее *Мэйо* показал, что мотивация «по-старинке» в современном мире начинает терять свою актуальность, что важна психологическая и нематериальная мотивация. Мэйо был одним из ученых, которые провели *Хортонский* *эксперимент* для исследования влияния объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда, в пригороде Чикаго, Хотторне. Этот эксперимент позволил сделать некоторые выводы. Например, что оценить персонал, когда работники знают о процессе оценки, бывает очень тяжело, потому что они начинают менять свое поведение, если знают, что за ними наблюдают. Также были сделаны выводы, что на производительность работника влияет социальные отношения и групповое поведение. Однако Хортонский эксперимент не помог создать какую-либо теорию мотивации, а скорее усложнил этот процесс.[[8]](#footnote-8)

Как можно заметить процесс мотивации довольно-таки сложен и не всегда однозначен. В второй и третьей части этой главы будут рассмотрены две большие группы теорий мотивации, их достоинства и недостатки, а также их применения в практике управления персоналом.

Итак, на сегодняшний день существует большое количество классификаций теорий мотиваций. Однако, в настоящее время эти теории принято разграничивать на содержательные и процессуальные. *Содержательные теории* мотивации базируются на описании потребностей, которые побуждают людей к действию, к определению ими объема и содержания работы. Самые знаменитые из этих теорий – Пирамида потребностей Маслоу, теория Мак-Клелланда и Герцберга. *Процессуальные теории* во главе угла рассматривают процесс возникновения того или иного типа поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает. Основы этой группы теорий составляют теория справедливости, теория ожиданий и теория Портера-Лоулера. Существуют также группа новейших теорий мотивации, которые учитывают самые разнообразные факторы, этим теориям будет дано краткое описание в 3 части данной главы.

## 1.2. Содержательные теории мотивации

***Пирамида потребностей***

Бихевиорист А. *Маслоу* разработал иерархию потребностей, которые схематически представляют собой пирамиду.

Эти потребности, которые побуждают человека на определенны действия, подразделены на несколько групп. В основании пирамиды лежат *физиологические* потребности – потребности в еде, воде, сне, отдыхе, жилище и т.п. Далее идут потребности в *защищенности* – потребности в защите от физического и психологического насилия. *Социальные* потребности (потребности в причастности) – потребности в принадлежности к определенной социальной группе, в общении, в любви и поддержки. Потребности в *уважении* включают в себя как уважение коллег, так и самоуважение, а также признание достижений и компетентности. Потребности в *самореализации* на вершине пирамиды – это потребности в самовыражении, самоактуализаци, росте как личности.

Изначально на поведение человека влияет нижний уровень потребностей, а потом уже более высокие уровни. То есть перед тем, как мотивировать человека самореализацией, необходимо, например, удовлетворить его потребности в уважении. Эту пирамиду следует рассматривать по тому принципу, что потребности человека возрастают со временем, от уровня к уровню. Однако, стоит обратить внимание на то, что эти потребности разграничены не жестко, это лишь приблизительный и наиболее общий их порядок. Бывает, например, что человеку гораздо важнее удовлетворить потребность в уважении, чем потребность в любви. Также для перехода на следующий уровень потребностей вовсе необязательно полностью удовлетворить все потребности предыдущего уровня.

Первый и очевидной вывод, который можно сделать, это то, что заработная плата сотрудника должна удовлетворить хотя бы его физиологические потребности. Второе, сотрудники имеют огромный спектр потребностей, которые нужно удовлетворить, с помощью которых ими можно манипулировать и побуждать их к действию. Третье, если материальный стимулов недостаточно, то можно использовать, например, продвижение по службе, социальное взаимодействие или же расширение полномочий сотрудников. Четвёртое, нужно иметь в виду, что чем дольше человек работает в организации, тем менее действенно для него удовлетворение различных уровней потребностей. Пятое, потребность в самовыражении постоянно возрастает.

Однако, данная теория подвергается критике. Например, она не учитывает индивидуальные особенности каждого сотрудника, опять-таки, необязательно полное удовлетворения потребности для перехода на более высокий уровень в пирамиде, не учтен элемент случайности. Таким образом работник кадровой службы или руководитель организации должен не только уметь определять потребности сотрудников, но и уметь предсказать их.[[9]](#footnote-9)

***Теория мотивации ERG***

Психолог Йельского университета *Альдерфер* также разработал содержательную теорию мотивации ERG.

Он считал, что потребности человека последовательно состоят из следующих групп: потребность в *существовании* (физиологическая и потребность в безопасности), потребность в *связях* (общение, дружба, принадлежность, любовь), потребность в росте (причастность, самовыражение).

Однако в отличие от предыдущей теории, движение здесь может быть как снизу вверх, так и сверху вниз. Движение вверх – это процесс удовлетворения потребности, а движение вниз – это процесс фрустрации.

Таким образом, если потребность высшего уровня не удовлетворяется, то сотрудник сосредотачивает все свое внимание на удовлетворении потребностей более низкого уровня. Для менеджера здесь можно наблюдать как положительные так и отрицательные стороны. Например, он должен стараться не допускать фрустрации своих работников, но также может «занять» их удовлетворением других потребностей, в случае невозможности удовлетворения каких-либо потребностей.[[10]](#footnote-10)

***Теория приобретенных потребностей***

Американский специалист по психологии *Д. Мак-Клелланд,* известный своими исследованиями в области мотивации достижений,разработал теорию приобретенных потребностей.

Он считал, что люди в организации испытывают три вида потребностей: потребность во *власти, успехе и причастности*. Потребность во власти – это желание воздействовать на других людей, их обычно готовят к занятию руководящих должностей. Потребность в успехе удовлетворяется не самим успехом, а способами его достижения, доведения работы до конца. Потребность в причастности – это заинтересованность в связах, общении, оказании взаимопомощи.

Какой полезный вывод здесь можно сделать? Людей с потребностью во власти (уверенных и имеющих организаторские способности, которые стремятся к решению задач, а не удовлетворению своего тщеславия) надо продвигать по службе, заинтересовывать в целях компании и разработке политики организации, расширять его полномочия. Людей с потребностью в успехе (стремящихся в умеренному риску, ответственных и инициативных) необходимо вовлекать в решение сложных и важных задач, поиск решения проблем, поощрять его за достижение результата. Людей с потребностью в связях (общительные, доброжелательные, умеют захватить публику и решать разного рода конфликты) нельзя ограничивать в социальных контактах, нужно проводить с ними беседы, давать возможность им проводить собрания и работать в команде и т.п.

Данная теория не показывает как можно удовлетворить потребности низшего уровня, что может быть важным для развивающихся стран. Ее сложно использовать на практике.[[11]](#footnote-11)

***Двухфакторная теория***

Социальный психолог *Ф. Герберг*, изучающий проблемы труда и деятельности компаний, предложил еще одну содержательную теорию мотивации.

Он выделили две группы потребностей. Первая – это *гигиенические*, они не мотивируют к труду напрямую, однако их тоже нужно удовлетворять, иначе появляется неудовлетворенность трудом. Вторая группа – это непосредственно *мотиваторы*, они связаны с характером и сутью работы. К гигиеническим факторам можно отнести политику фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень контроля рабочего процесса. К мотиваторам относят успех, карьерный рост, признание прогресса в работе, ответственность, развитие творческого и делового потенциала.

Когда работником ощущается недостаток гигиенических факторов, он становится неудовлетворенным своей работой. Недостаток же мотивационных факторов не ведет к неудовлетворенности в работе, однако, их наличие положительно сказывается на эффективности и производительности деятельности работников.

Таким образом, менеджерам нужно обеспечить не только наличие гигиенических факторов, но и наличие группы мотиваторов. Для этого можно проводить программы «*обогащения труда*», которые позволяют исполнителю почувствовать важность и ответственность выполняемого им задания, почувствовать себя самостоятельным и важным. Такие программы позволяют устранить негативные последствия труда, например, переутомление, снижение заинтересованности в работе. Менеджер также должен составить наиболее полный список гигиенических и мотивирующих факторов, применимый для данной ситуации и организации.

Есть несколько видов «обогащения» труда. Учреждение *партисипативного* менеджмента – технологии, позволяющей увеличить степени участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений. Создание *автономных рабочих групп* – в этом случае члены групп наделяются большими полномочиями и большой ответственностью за результаты деятельности команды в целом. *Расширение должностных обязанностей и ответственности* может помочь как увеличить нагрузку на персонал, так и разнообразить выполняемую работу. *Ротация* - способствует более разнообразному характеру деятельности и приобретению большего количества различных навыков. *Гибкий рабочий график* - свободный выбор времени начала и конца рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки в часах в неделю. *Профессиональные перемещения* – ситуация, когда человек совмещает работу на разных рабочих местах (*внутреннее* *совместительство*), должностях, отделах или организациях, это опять-таки позволяет ему расширить спектр своих знаний и навыков.

К сожалению, данная теория также имеет недостатки. Исследование было построено на субъективных ощущениях сотрудников. На практике нет тесной корреляции между удовлетворенностью трудом и производительностью отдельного работника. Опять-таки не учтены индивидуальные особенности и потребности людей.[[12]](#footnote-12)

Описав данную группу теорий можно сделать вывод, что потребности человека настолько многообразны, что их можно классифицировать совершенно различными способами. Это дает менеджерам большое поле для деятельности в отношении разработки систем мотивации сотрудников, а также позволяет им выявить определенные модели действий по отношению к тем или иным работникам, но в тоже время требует от менеджера умение применять эти теории на практике, избегая их недостатки. [[13]](#footnote-13)

Данные теории не рассматривают сам процесс мотивации. Это будет рассмотрено в следующей части этой главы.

## 1.3. Процессуальные теории мотивации

***Теория ожиданий***

Американский исследователь в области теории мотивации *В. Врум* разработал процессуальную теорию мотивации «теорию ожиданий».

Он описывал влияние затрат на труд и ожидание определенного результата от труда. *Ожидание* (в данном контексте) – это оценка сотрудником вероятности того или иного события. Таким образом, та или иная выбранная модель поведения либо приведет к достижению желаемого или нет. Иными словами, данная теория описывает, как много человек хочет получить и насколько для него этого возможно.

Данная теория описывает цепочку «*усилия-результаты-вознаграждения-валентность*». В связи ожидания между трудозатратами и результатами деятельности можно сказать следующее: если люди не чувствуют прямой связи между этими двумя «звеньями» (из-за плохой подготовки, неправильной постановки целей, неправильной самооценки работников), то их мотивация будет ослабевать. Касаемо ожиданий между результатами и вознаграждением, человек может ожидать определенного вознаграждения (оплаты труда, льготы, привилегии) за достигнутые им результаты деятельности. Валентность – это степень удовлетворенности каким-либо либо; т.к. необходимы результаты выполнения работы, усилия и потребности всегда различны, то и валентность исполнения работы и вознаграждения за нее для всех будет разниться. Например, если по результатам выполнения задания, работника не повысили, а дали обычную заработную плату, то валентность данного вознаграждения будет низка. Было выявлено, что если значение любого из перечисленных параметров будем низким, то вся система мотивации работника имеет все шансы стать неэффективной.

Данная теория показывает, что люди на основе доступной им информации о возможном вознаграждении (как внешнем, так и внутреннем) могут сделать тот или иной выбор в отношении своих усилий, т.е. человек ориентируется на будущее и строит различные прогнозы.

Данная теория весьма полезная для менеджмента. Во-первых, существуют разные способы усилить мотивацию сотрудников, нужно приводить в соответствие вознаграждение и потребности сотрудника. Во-вторых, необходимо разработать такую политику организации, при который будет очевидными критерии успешности деятельности, взаимосвязь между достигнутыми результатами и размером вознаграждения сотрудника, а также делегированных работникам полномочий будет достаточно для выполнения определённой работы.

Однако, в данной теории нет учета разных типов личности и организации. Также существует мнение о том, что технические, концептуальные и методологические основы мотивации в данной теории плохо описаны и разработаны.

***Психологический контракт***

В увязке с этой теорией уместно упомянуть о *психологическом* *контракте* *Э. Шайна* (американский психолог, основатель «Организационной психологии»), т.к. не только работник имеет определённые ожидания (вознаграждения), но и руководство организации имеет свои соображения насчет него (вклад в работу, результативности). Весь этот набор ожиданий – это психологический контракт. Психологический контракт не существует в явном виде, стороны могут даже не подозревать о существовании некоторых своих ожиданий.

Если данный контракт по-разному воспринимается сторонами, то неизбежны конфликты, а следовательно и снижение мотивации работника, т.е. необходимым условием является одинаковая интерпретация контракта как работником, так и организацией. Нужно также помнить, что ожидание у всех сторон со временем изменяются, поэтому изменяется и сам контракт.[[14]](#footnote-14)

***Теория справедливости***

Теория справедливости была разработана в 1963 году *Дж.С.Адамсом*, психологом, изучавшим поведение и рабочую среду.

Он в своей теории указывает на то, что человек *сравнивает* свое вознаграждение не со своими ожиданиями, а с вознаграждением других людей на аналогичных позициях в организации. Работник оценивает трудовой вклад себя и других на основании субъективных представлений. Более того, сотрудник сравнивает также свой пол, возраст, образование и положение в организации с другими людьми на аналогичной позиции.

 Адамс описывал *принцип справедливости*. Если работник получает большее/меньшее вознаграждение, чем его коллега, у него возникает психологическое удовлетворение/неудовлетворение. Таким образом, менеджер принимает решение о необходимости дополнительной мотивации сотрудника.

Данная теория выявила очень важную закономерность. Если человека недооценивают в организации, то он начинает хуже выполнять возложенные на него обязанности. Если же он видит, что его переоценивают, есть шанс, что он будет и далее стремиться показать свою значимость и работать более производительно.

Для менеджера здесь нужно иметь в виду, что работник, не удовлетворенный вознаграждением, будет хуже выполнять свою работу и увиливать от нее, но в то же время, нужно помнить, что оценка справедливости вознаграждения носит зачастую субъективных характер, так люди сравнивают себя сами, а не доверяют это независимой третьей стороне. Сотруднику, считающему оценку свое деятельности несправедливой, необходимо объяснить, почему существует разница в вознаграждении и что нужно предпринять для устранения этой разницы. Необходимо также создание справедливой, понятной, прозрачной и четкой системы оплаты труда.

Есть одно интересное замечание по данной теории. Для того, чтобы работники не высказывали свое недовольство на фоне различий в заработной плате, можно сохранять заработок работников втайне. Однако, для темы данного исследование это не применимо, потому что государственные гражданские служащие должны в обязательном порядке декларировать свои доходы, таким образом они становятся не только достоянием всех сотрудников в государственном органе, но и всей общественности в целом.

Данная теория имеет ряд упущений. Во-первых, оценка справедливости вознаграждения носит весьма субъективный характер и зависит, прежде всего, от личных амбиций работника. Во-вторых, в данной теории вознаграждение носит материальный характер, что на сегодняшний день является не совсем актуально, т.к. сегодня немаловажную роль играет нематериальное стимулирование.[[15]](#footnote-15)

***Комплексная модель Портера-Лоулера***

В 1968 году, двое учёных, *Лайман Портер* и *Эдвард Лоулер*, на основе двух существующей теории ожиданий и теории справедливости разработали свою уникальную модель мотивации.

Эта комплексная теория включает в себя элементы как теории ожидания, так и теории справедливости. Здесь имеют место пять ключевых факторов: *усилия, восприятие, результат, вознаграждение, удовлетворение.* Усилия зависят от ценности вознаграждения и от восприятия самим человеком своих усилий. Достигнутые результаты зависят от трех факторов: усилий, способностей работника и от оценки работником своей роли. Достигая определенных результатов, человек получает внутреннее и внешнее вознаграждение. Если вознаграждение воспринято работником как справедливое, то он получает удовлетворение своей работой и удовлетворяет свои потребности.

Таким образом, чем результативнее окажется труд работника, тем больше он получит удовлетворения от проделанной работы, тем больше будет его производительность в дальнейшем. Иные же теории мотивации описывают все совсем наоборот: проделанная работа ведет к удовлетворению. Данная теория показала, что мотивация является комплексным явлением, одной из важнейших функций менеджмента и заслуживает большого внимания, т.к. эта модель объединила сразу много ключевых моментов процесса мотивации. Более того, эта теория прозрачно намекает на то, что заработная плата является не единственным типом вознаграждения, поэтому рост зарплаты повисит мотивацию только при определенных условиях.

Не смотря на важность данной теории, у нее существуют некоторые недостатки. Ценность вознаграждения менеджеру очень сложно определить. А работник в своих преставления о ценности и справедливости вознаграждения, о своих способностях и количестве приложенных усилий субъективен и часто себя переоценивает.[[16]](#footnote-16)

***Теория «X-Y»***

Американский социальный психолог *Дуглас МакГрегор* разработал теорию *«Х-У».*

Данная теория подразумевает наличие двух различных типов людей. *Концепция Х* описывает ленивого работника: он ненавидит работу, старается ее избегать, его необходимо постоянно контролировать и грозить ему определенными санкциями, этот работник избегает ответственности, у него нет бескорыстных помыслов, для него важна лишь гарантированности работы в дальнейшем. Для такого типа работников необходимо централизованное руководство и распределение работы, постоянный и тотальный контроль, жесткая регламентация поведения, разработанная система санкций, а также отсутствие широких полномочий.

*Концепция У* описывает противоположный тип человека. Работник любит трудиться и работать, способен к самоорганизации, заинтересован в процессе работы, он изобретателен, креативен, для него труд – это сам собой разумеющийся процесс. Для таких работников должна быть разработана комплексная система поощрений в соответствие с выполненной работой, власти в организации должна быть децентрализованной, руководитель может контролировать только результат деятельности, но не процесс, подчиненные должны принимать участи в управленческих решениях.

С одной стороны, данная теория полезна, т.к. показала, что работники неодинаковы по своей природе и каждому из них нужен особый подход. С другой стороны, эта теория слишком упрощает взгляд на различных работников, ведь люди по своей природе гораздо более разнообразны.[[17]](#footnote-17)

***Теория «Z»***

Профессор Стэнфордской Школы Бизнеса *У. Оучи* в 80х годах разнообразил подход МакГрегора.

Он разработал теорию «Z». Согласно этой концепции человек не относится ни к одному из типов, описанным в предыдущей теории. В зависимости от ситуации человек может вести себя как первый или как второй тип работника.

Мотивация такого работника должна строиться на ценностях «производственного клана», когда организация рассматривается как одна большая семья. Данные ценности с помощью системы стимулов развивают у работника доверие, солидарность, преданность организации и коллективу, общим целям и т.д. Признаками такого типа организации является: долгосрочный найм, медленное продвижение по службе, твердые гарантии занятости, формирование ощущения причастности, доверительные отношения между менеджерами и персоналом, присутствие руководства на производстве, а также меньшее число уровней управления.

Данная теория ставит во главе коллективную мотивацию, а также повышение инициативы работника. Однако, она опять унифицирует всех работников, а не разделяет их на разные группы в зависимости от их типа.[[18]](#footnote-18)

## 1.3. Другие теории мотивации

Недавно стали появляться *новейшие теории мотивации*, которые учитывают переход страны к рыночной экономики, степень конкуренции, изменения в личности современного человека и т.п. Современные подходы к определению мотивации подразумевают, что работник должен быть заинтересован в деятельности организации, он должен привлекаться к принятию решения и т.п., именно тогда он работает более качественно. Наиболее известны следующие теории: участие в управлении организации, участие в формировании прибыли компании, участие в собственности.

Для данного исследования интересна только теория участия сотрудника в принятии решений. Остальные теории ориентированы на прибыль организации, которая является чисто экономическим стимулом и не может применяться в системе мотивации на государственной гражданской службе.

В Японии в 1962 году были изобретены «*кружки качества*». При этом небольшая группа рабочих одного отдела собирается в нерабочее время в неформальной обстановке. Они обсуждают текущие проблемы, анализируют их и пытаются выработать оптимальные пути их решения. Таким образом участие в управленческих решениях и заинтересованность в работе повышаются, а в следствие этого и мотивация сотрудников.[[19]](#footnote-19)

Современные теории мотивации показывают, что причины, побуждающие человека к действиям очень разнообразны. Способов и путей стимулирования сотрудников также большое количество. Сама по себе система мотивации представляет собой: выявление потребностей работника, выбор способа мотивации, осуществление выбранного способа мотивации, вознаграждение за проделанную работу, оценка мотивации, корректировка мотивационных стимулов.[[20]](#footnote-20)

Не смотря на то, что теории мотивации расходятся по разным вопросам, они не являются взаимоисключающими, они дополняют друг друга. Таким образом, в разных ситуациях менеджер может и должен уметь оценивать ситуацию, чтобы использовать ту или иную теорию, подходящую к данным обстоятельствам.

В конце данной главы можно сделать вывод, что мотивация – это комплексное и сложное явление, она ориентируется на множество старых и фундаментальных теорий, а также недавно внедренных новейших теорий мотивации. Система мотивация должна удовлетворять потребности любого уровня работников.

В общем виде, можно сказать, что сотрудник *мотивирован* в нескольких случаях. Он должен обладать свободой в принятии собственных решений. Он хорошо знает, что от него ожидается, ему понятно, каким образом оценивается его деятельность. Его вклад в деятельность организации поощряется. Креативность, личное развитие и обучение работника также всячески поддерживается. Сотрудник чувствует свою значимость в компании, его вознаграждение справедливо и удовлетворяет его потребностям. Работа для него – это источник положительной стимуляции. Наличие положительного организационного климата также является важным условие мотивации.

Были выделены *основные факторы*, влияющими на работу. *Материальные факторы* включают в себя конкурентную оплаты труда, социальные льготы, бонусы за высокие результаты деятельности, возможность быть совладельцем компании (участие в прибыли). *Обучение и карьера* также влияют на степень заинтересованности работника (возможность развития вне рабочее время, повышение квалификации и совершенствование работы). *Работа* должна быть интересной, рабочая нагрузка оптимальной (в т.ч. гибкий график), необходимы положительные взаимоотношения на рабочем месте, чувство ценности работы, чувство свободы и независимости, работа должна своего рода «бросать вызов» ее выполняющему (быть захватывающей). Должны быть обеспечены комфортные условия работы (материально-техническая база, организационный климат, безопасность труда). Сама *организация* должна ставить четкие цели, обеспечивать необходимые стандарты, иметь хороший имидж и т.п..[[21]](#footnote-21)

# Глава 2. Современная система мотивации государственных гражданских служащих

*Мотивация труда государственных* служащих еще не до конца изучена. Она имеет свои особенности, которые отличают ее от мотивации в коммерческом секторе. Например, механизм мотивации в государственных органах власти основан прежде всего на административно-командных стимулах, т.е. деятельность государственных служащих строго регламентирована и в своей основе имеет комплексную систему социально-экономических отношений между государственными служащими. Система мотивации здесь – это взаимодействие административных и трудовых норм. «Как любые работники, госслужащие также при прохождении государственной службы преследуют достижение своих целей, которые следует учитывать в кадровой политике при их мотивации. Трудовая сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей: по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов (т.е. госслужащий реализует не свои интересы, а интересны государства), на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя; высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия; жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины; задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач. При этом уровень оплаты труда государственных служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах (оплата труда госслужащих осуществляется из бюджета, что накладывает некоторые ограничения на ее размер), а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности.»[[22]](#footnote-22) При устройства на работу госслужащий предоставляет сведения о доходах и расходах, что не происходит в частном секторе.

Государственная служба имеет также ряд *особенностей*, которые затрудняют процесс мотивации госслужащих. Например, если от чиновника мало что зависит, у него не возникает соблазна использовать свои властные полномочия в личных целях (конфликт интересов), что, с одной стороны, сдерживает рост коррупции, а, с другой стороны, сдерживает его интерес в работе, его карьерный и личный рост, его самореализацию, что отрицательно сказывается на его мотивации.[[23]](#footnote-23)

Таким образом мотивация на госслужбе явление гораздо более сложное, чем в коммерческой фирме.

*Коррупция* является отдельной проблемой на государственной службе. Проявляется она в виде взяточничества, самого опасного проявления коррупции. Все это происходит потому, что, во-первых, из-за соблазна использовать свои властные полномочия. Во-вторых, из-за низкого уровня материального стимулирования труда на госслужбе. В-третьих, из-за низкого уровня профессиональной этики. В-четвертых, вследствие специфических социо-культурных особенностей России. Поэтому разработка эффективной системы мотивации может не только заинтересовать госслужащего в работе, повысить эффективность государственного аппарата, но снизить уровень коррупции.[[24]](#footnote-24)

Существует некоторые *ограничения* связанные с государственной службой. Во-первых, это ограничение на получении дохода из коммерческих источников. Госслужащим запрещено занимать какой либо деятельностью, кроме работы в государственном органе, педагогической деятельности и иной творческой деятельности. Во-вторых, госслужащий не имеет право получать подарки от физических и юридических лиц. В-третьих, существует ограничения на использование служебных полномочий в личных целях. В-четвертых, госслужащий не может участвовать в забастовках. В-пятых, это запрет на совместную службу родственников. В-шестых, ограничением является наличие другого гражданства. Все это накладывает множество ограничений на процесс мотивации государственных служащих.[[25]](#footnote-25)

Можно сделать вывод, что мотивация служебной деятельности госслужащего основана на должностном регламенте и построена на нескольких *принципах*. Во-первых, это социальная ориентация, то есть исполнение не личных интересов и интересов коммерческих лиц, а интересов общества и воли государства. Во-вторых, это справедливость оплаты труда, то есть установлена единая система для всех госслужащих во всех государственных органах. В-третьих, оплата труда является основным материальным стимулом деятельности госслужащего. Денежное содержание госслужащих должно соотносится с уровнем заработной платы в коммерческом секторе на аналогичной позиции. Госслужащему должны быть обеспечены условия для карьерного роста. В-шестых, необходимо увязывать размер оплаты труда с результативностью деятельности (что в российских реалиях пока плохо проработано). Также необходима компенсация ограничений, налагаемых на государственного служащего, путем разработки социальных гарантия и льгот.[[26]](#footnote-26)

В первой части данной главы будут описаны основные мотивы поступления на государственную гражданскую службу, будет проведен вторичный анализ опроса, проведенного НИУ ВШЭ в 2007 году.

## 2.1. Основные стимулы к труду у государственных гражданских служащих

Ознакомившись с теориями мотивации можно предположить, что основными факторами стимуляции труда госслужащих являются вторичные потребности (т.к. в основе госслужбы лежит служение высшим интересам населения страны): карьерный рост, стремление в власти, самоактуализация и т.д. Можно сделать вывод, что в идеале первичные потребности госслужащих должны быть удовлетворены на достойном уровне системой мотивации, чтобы обращать внимание только на удовлетворение группы вторичных потребностей.

Госслужащие в своей деятельности ориентируются *на прохождение служебной деятельности, достойную оплату труда, на условия и характер работы.* Особое место в качестве ориентира служебной деятельности занимает самоактуализация – это являение, когда человек хочет ощущать себя своего рода двигателем процессов в организации, а не маленьким винтиков в большой системе.[[27]](#footnote-27)

Для того, чтобы понять какие стимулы движут государственными гражданскими служащими, можно обратиться к *опросу*, который был проведен НИУ ВШЭ в 2007. Данное исследование была направлено на выявление основных мотивирующих факторов государственных гражданских служащих.

Всего было опрошено 1088 служащих 5 федеральных министерств. Со структурой выборки можно ознакомиться в Приложении 1. При изучении мотивирующих факторов особое внимание было уделено ценностным ориентациям, оценке престижа работы, а также возможностям дальнейшего продвижения по службе.

Распределение ответов на вопрос о целях работы в государственных органах помогло выявить несколько особенностей (см. Приложении 1). Например, больше всего людей идут на госслужбу для заработков на жизнь себе. В то же время, однако, нематериальные стимулы привлекли более 60% служащих.

Был отмечено преследование «корыстных» мотивов при поступлении на государственную гражданскую службу. Имеется в виду, что на госслужбу идут для установление полезных связей, получение ценного опыта и повышение квалификации. В основном такой ответ дали молодые сотрудники государственных органов, что свидетельствует о том, что в последнее время молодежь в выборе работы стала более прагматичной. Одновременно был сделан вывод о том, что молодёжь не считает свои заработки достаточными и справедливыми в сравнении с заработной платой в коммерческих структурах, т.е. задерживаться в государственных структурах молодые люди не намерены. Все это подтверждает наблюдение, что госслужба сегодня стала непривлекательной для потенциальных сотрудников, что государственный аппарат «стареет».

Было также отмечено, что служащие постарше пришли на госслужбу для служения интересам общества и государства, для развития своего региона. Так как госслужащие «за 30» составляют основную массу опрошенных, то в основной своей массе ответы были именно такими. Интересный факт: данная категория госслужащих имеет четкое понятие, что набраться опыта можно при увеличении стажа работы в то время, как молодежь не делает такой аналогии.

Менее половины опрошенных ставят своей целью удовлетворить свои материальное потребности, но все же им присущи иные «корыстные» стимулы. В соответствие с этим было опровергнуто мнение о том, что на госслужбу всегда идут только патриоты, заинтересованные в развитии страны. [[28]](#footnote-28)

Данные опроса свидетельствуют о существующих проблемах на государственной службе, в частности низкий уровень мотивации. Проблемы мотивации будут подробно описаны немного позже. Во второй части будут описаны основные компоненты мотивации труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и их взаимосвязь с рассмотренными теориями моитвации.

## 2.2. Элементы системы мотивации государственных служащих

В данном исследовании рассматривается мотивация именно государственных гражданских служащих (не военных или правоохранительных). «*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.»[[29]](#footnote-29) «*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.»[[30]](#footnote-30)

Очевидно, что государственная службе отличается от работы в обычной фирме. Каковы основные *принципы* прохождения государственной гражданской службы? Во- первых, это принцип *законности*, который подразумевает не только верховенство Конституции РФ, федеральных законов и иных нормативно-правовых актов, но факт того, что государственные служащие в своей деятельности должный строго следовать им, а также в какой-то степени быть законом. Во-вторых, это *демократизм* службы, который подразумевает соответствие деятельности интересам граждан и государства, общедоступность госслужбы, ее гласность и т.п. В-третьих, это *профессионализм*, тут отличительной чертой является тот факт, что без образования на госслужбы попросту не пройти, необходимы также управленческие и лидерские качества, а также исполнительность и дисциплинированность. В-четвертых, это *социально-правовая защищённость* служащих, она подразумевает создание особых правовых и социальных условия для нормального выполнения своей работы госслужащими. [[31]](#footnote-31)

Сама система мотивации государственных гражданских служащих с четким определением этого понятия не описана. Однако, можно изучить российскую нормативно-правовую базу, различные социологические опросы и сделать вывод о том, что система мотивации состоит из следующих компонентов (оказывающих прямое воздействие на мотивацию госслужащих): государственные гарантии, оплата труда, возможности карьерного роста, аттестация, ротация, обучение и ответственность. Косвенное влияние на мотивацию сотрудников может оказывать конкурсный отбор. Все эти элементы системы мотивации исходят из социально-правового статуса и правового положения государственного гражданского служащего, который состоит из прав, обязанностей, ограничений, запретов, ответственности, требований, гарантий и экономического обеспечения (в целом, все, что связанно с государственной службой). Социально-правовой статус госслужащего – это установленные государством меры должного и возможного поведения государственного служащего. Это статус (который также может интерпретироваться как занимаемой должностью, уровень образования и вознаграждение) не только определяет место госслужащего в административном процессе, но и может удовлетворить его потребность в уважении, в признании и т.п., таким образом является сильным мотивирующим фактором. [[32]](#footnote-32)

Система мотивации госслужащих является сложной и комплексной. Здесь можно проследить взаимосвязь с теорией Портера-Лоулера: указано на комплексность и важность элемента мотивации в процессе управления, а также на факт того, что оплата труда далеко не единственных стимул.

***Государственные гарантии***

*Государственные гарантии* создают нормальные условия работы, а также мотивируют сотрудников на эффективное выполнение работы. Они обеспечивают правовую и социальную защищенности госслужащих, стабильный кадровый состав. Их назначение – сделать госслужбу более привлекательной в глазах как госслужащих и потенциальных работников, так и обычных граждан.

К основным государственным гарантиям можно отнести:

* *равные условия оплаты труда и сопоставимость оценок эффективности деятельности госслужащих;*
* *право на своевременную оплату труда в полном объеме;*
* *сознание комфортных условий работы: обеспечение рабочим пространством, мебелью, техникой* и т.п.;
* *нормальны режим работы*: нормированные рабочий день, право на обеденный перерыв, на отдых, на выходные, на ежегодный оплачиваемый отпуск (для высших и главных должностей 35 календарных дней, для остальных должностей 30 календарных дней) и иные отпуска (отпуск без содержания не более 1 года), в том числе за выслуги лет (суммы дней оплачиваемого отпуска и отпуска за выслугу лет у высших и главных должностей не более 45 календарных дней, для остальных должностей это количество не должно превышать 40 дней), при увольнение госслужащего ему производится оплата всех неиспользованных отпусков;
* *медицинское страхование государственных служащих и членов семьи;*
* *государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения государственной гражданской службы;*
* *выплаты по обязательному государственному страхованию;*
* *возмещение командировочных расходов;*
* *возмещение расходов, связанных с переездом госслужащего и его семью в связи с переходом на иное место работы на государственной службе;*
* *защита госслужащего и его семью от различных проявлений насилия, угроз и т.п. в связи с выполнением им служебных обязанностей;*
* *государственное пенсионное обеспечение*
* *жилищная субсидия.*

Существуют также иные государственные гарантии, предоставляемые госслужащим в соответствие с Федеральными законами. Например, сохранение места работы, оплаты труда в период профессиональной переподготовки, стажировки и иных мероприятий, транспортное обслуживание, а также единовременная субсидия на приобретение жилья один раз за весь период госслужбы. Стаж работы также можно считать своего рода гарантией, т.к. чем выше стаж, тем выше надбавка за выслугу лет к денежному содержанию. Существуют также поощрения за отличную службу, компенсации за неиспользованные путевки. [[33]](#footnote-33)

Гарантии приставляют собой систему положительных стимулов, потому что они обеспечивают должные условия труда работников. В идеале, если все условия для работы созданы, то дальше ответственность лежит на работнике: каковы его навыки, умения, качества.

Данный элемент мотивации госслужащих соответствует взгляду Мэйо, что нематериальная мотивация также важна как и материальная, и взгляду Тейлора о дневной выработке (нормальный режим работы).

***Оплата труда***

*Оплата труда* государственного гражданского служащего является более конкретным стимулом. И является основным средством его материального обеспечения и стимулирования его деятельности.

Денежное содержание госслужащего состоит из 3 *частей:* *месячного оклада в соответствие с занимаемой должностью, оклада за классный чин и иных выплат.* Должностной оклад устанавливается Указам Президента, по отдельным должностям может устанавливать единое денежное содержание, в котором учтены все выплаты (за классный чин, за выслугу лет, за особые условия труда, за работу с государственной тайной), кроме премий и ежемесячных денежных поощрений.

К дополнительным выплатам можно отнести:

* *надбавка за выслугу лет от 10% до 30% за стаж от 5 до 15 лет;*
* *надбавка за особые условия труда в размере до 200% от месячного оклада;*
* *надбавка за работу с государственной тайной*, а также за работу в органе по защите государственных тайн, то он дополнительно получает надбавку за стаж работы в подобных органах (при стаже 1-5 лет надбавка составляет 10 процентов, 5-10 лет, то 15 процентов, далее – 20 процентов. В этот стаж также включается время работы этих служащих в структурных подразделения подобных органов, других органах государственной власти, органах местного самоуправления);
* *премии за особо важные и сложные задания;*
* *ежемесячное поощрение* (от 1 должностного оклада до 14 в зависимости от должности);
* *единовременная выплата при предоставлении отпуска* (в размере двух месячных окладов) и *материальной помощи.*
* *районный коэффициент* (для регионов крайнего Севера и труднодоступных регионов);

Размеры окладов ежегодно индексируются в соответствие с уровнем инфляции в стране.[[34]](#footnote-34) Введена достаточно гибкая оплата труда в зависимости от результативности и эффективности служебной деятельности, была усовершенствована сама структура оплаты труда. Теперь базовой оклад составляет незначительную часть оплаты труда, значительная доля приходится на дополнительные выплаты по результатам деятельности госслужащего, что стимулирует госслужащего к повышению качества его работы.

Система оплаты труда госслужащих соответствует взгляду Тейлора в части различных надбавок (за перевыполнение дневной выработки). Также наблюдается соответствие теории ожидания и теории справедливости, т.к. система оплаты труда прозрачна, госслужащие декларируют свои доходы (госслужащий знает сколько получается его коллеги), сотрудник знает какое вознаграждение он получит за прилагаемые усилия. Также прослеживается косвенная взаимосвязь с теорией психологического контракта.

***Поощрения и награждения***

Поощрения и награждения – важный элемент мотивации госслужащих. Они позволяют мотивировать служащих на выполнение работы, на повышение лояльности к органу исполнительной власти, в котором они проходят службу. Они также оказывают влияние на служебную дисциплину. Их применение основано на благодарности за безупречно выполненную работу или безукоризненное выполнение служебных обязанностей.

Поощрения и награждения бывают следующих видов:

* *объявление официальной благодарности и выплата денежного поощрения в соответствие с этим;*
* *награждение почетной грамотой и выплата денежного поощрения в соответствие с этим;*
* *иный виды поощрений и награждений;*
* *выплата единовременного поощрения в честь выхода на пенсию;*
* *поощрения Правительства или Президента РФ;*
* *присвоение почетных званий;*
* *награждение знаками отличия или орденами.*

Примечательно, что данный элемент системы мотивации сочетает в себе не только материальные способы, но и нематериальные. Нематериальные стимулы не должны обходиться без внимания на государственной гражданской службе, ведь оплата труда и выплаты различных поощрений производится из федерального бюджета, а он не резиновый, он ограничен. Также людям приятно, когда их ценят не только с материальной стороны, когда их банально уважают, например.[[35]](#footnote-35)

Данный элемент мотивации госслужащих также, как и предоставление государственных гарантий, соответствует взгляду Мэйо, что нематериальная мотивация также важна как и материальная.

В целом государственные гарантии, оплата труда, поощрения и награждения соответствуют содержательным теориям мотивации, они оказывают сильное воздействие на различные группы мотивов сотрудников.

***Конкурсный отбор***

Конкурсный отбор имеет косвенное влияние на мотивацию, он скорее может гарантировать, что на госслужбу придет квалифицированный и ответственный работник. Это основной способ замещения должностей государственной гражданской службы. Конкурс на замещение должности госслужбы представляет собой определение из числа кандидатов наиболее соответствующего требованиям должности (условиям конкурса). Существуют следующие принципы отбора: профессионализм и компетентность, принцип равного доступа граждан к госслужбе

Конкурсный отбор не применим при назначении на категории «руководителей» и «помощников (советников)», при заключении срочного служебного контракта, при назначении на должность гражданской службы гражданина, состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе.**[[36]](#footnote-36)**

***Прохождение государственной гражданской службы и возможности карьерного роста***

*Прохождение государственной службы* – это динамика служебного положение госслужащего, его карьерный рост или спад. Этот процесс также является мотивом для поступления на госслужбу и ее прохождения или для повышения эффективности деятельности сотрудника. Основными элементами прохождения госслужбы являются поступление на госслужбы, период адаптации, аттестация, перевод на другую должность, присвоение чинов, поощрение, привлечение к ответственности, прекращение службы. Мотивируют сотрудника к деятельности в данном случае повышение или понижение по карьерной лестнице, поощрения и ответственность, а также и аттестация в какой-то степени.

Продвижение по службе является одним из самых действенных нематериальных стимулов, т.к. вследствие этого повышается материальное стимулирование, удовлетворяется потребности в причастности к принятию более важных решений, заинтересованность в деятельности возрастает, а следовательно и эффективность деятельности работника.

Карьерный рост является нематериальным стимулом в соответствие с содержательными теориями мотивации, а также является одним из способов «обогащения труда».[[37]](#footnote-37)

***Ротация***

С точки зрения мотивации, ротация увеличивает багаж знаний работника, таким способом можно повысить заинтересованность работника в осуществляемой им служебной деятельности. Ротация проводится в целях повышения эффективности гражданской службы, помогает в противодействию коррупции. Осуществляется в пределах одной группы должностей с учетом уровня квалификации, образования и стажа госслужбы.

Должности в порядке ротации замещаются на срок от 3 до 5 дет.

Госслужащий имеет право отказаться от замещения должности в порядке ротации в случае наличия заболевания, в соответствие с которым предлагаемая должности противопоказана, а также с случае невозможности проживания в другом месте в соответствие с предлагаемой должностью.

Ротация также является одним из способов «обогащения труда».[[38]](#footnote-38)

***Аттестация***

*Аттестация* – это процесс определения соответствия сотрудника предъявляемым к нему требованиям в соответствие с занимаемой им должностью. Позволяет повысить чувство ответственности за выполняемую работу, а также попасть в кадровый резерв, что является стимулирующим фактором.

Она проводится раз в три года, может быть и внеочередной. Аттестация проводится ранее указанного срока по двум причинам: было решение о сокращении штата или об изменениях условий труда (например, переход на электронный документооборот).

Аттестации не подлежат служащие категории «руководители» и «помощники» («советник»), если с ними заключен срочный служебный контракт, проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее одного года, служащие, достигшие возраста 60 лет, беременные женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет (их аттестация указанных гражданских служащих возможна не ранее чем через год после выхода из отпуска), в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена.

По результатам аттестации может быть принято одно из решений: человеку необходима профессиональная переподготовка, включение в резерв для замещения вакантной более высокой должности или же может быть просто подтверждение соответствия занимаемой должности. Через месяц после проведения аттестации издаётся нормативно-правовой акт, в котором может быть указано, какие работника понижаются в должности, какие идут на профессиональную переподготовку, какие подлежат включению в кадровый резерв. Если госслужащий отказывается идти на повышение квалификации, то представитель службы нанимателя может освободить его с занимаемой должности и уволить с

государственной службы.[[39]](#footnote-39)

Еще одной формой оценки персонала является квалификационный экзамен. Его сдают госслужащие, которые бессрочно занимали должности категории «руководители», «специалисты», «обеспечивающие специалисты». Экзамен проводится, когда встает вопрос о присвоении классного чина госслужащему. Примечательно, что внеочередной квалификационный экзамен может проводиться только по инициативе сотрудника.

Данный экзамен также является своего рода стимулом к продвижению по карьерной лестнице. Например, если госслужащий сдает экзамен, то ему присваивается классный чин, он начинает больше зарабатывать, его статус повышается.[[40]](#footnote-40)

***Обучение***

Процесс продвижения по службе тесно связан с обучения. Если продвижение является мотивирующим фактором, то обучение косвенно связано с мотивацией тоже. Таким образом, чем лучше человек образован, тем больше вероятность наступления его повышения в должности. Здесь также можно судить об удовлетворении потребности в самореализации.

Обучение бывает двух видов – *по месту работы, вне места работы.*

Не смотря на большую эффективность обучения в специальном месте, этот метод сопряжен с большим количеством временных и финансовых издержек. Данный тип обучения отрывает сотрудника от работы. Но в то же время, этот метод в наибольшей степени удовлетворяет потребности сотрудников в личностном и профессиональном росте.[[41]](#footnote-41)

Обучение по месту работы может носить характер усложнения заданий и ротация Также этот метод известен как менее затратный.

Обучение соответствует удовлетворению вторичных потребностей по различным содержательным теориям мотивации, а также может выступать в качестве одного из способов «обогащения» труда.

***Ответственность***

Мотивация труда госслужащих, как и любая другая современная система мотивации приставляет собой систему, состоящую из положительных и отрицательных стимулов. Ответственность, как раз, является отрицательным стимулом. Этот стимул выражается в применению различного рода санкций, установленных законодательством, за допущение проступков и совершение преступлений при прохождении государственной гражданской службы. До этого, в основном, описывались положительные стимулы к работе, которые могут быть применимы, например, к человеку типа «у» в теории мотивации МакГрегора.

Ответственность бывает четырех видов.

* *Дисциплинарная* *ответственность*. Выражается в применении дисциплинарного взыскания за нарушение правил прохождения госслужбы. Это может быть *замечание, выговор, строгий выговор, предупреждение о неполном соответствии, освобождение от занимаемой должности и увольнение с государственной службы.* От служащего также могут потребовать письменное объяснение, отказ от предоставление которого лишь ухудшает положение. При определении санкций устанавливается степень вины и тяжесть правонарушения. Дисциплинарное взыскание применяется в течение месяца со дня обнаружения правонарушения. Отличительная особенность дисциплинарных взысканий состоит в том, что если в течение года после применения дисциплинарного взыскания не было новых дисциплинарных взысканий, то первое взыскание «сгорает». Если при освобождении от занимаемой должности государственного служащего по причине дисциплинарного взыскания, он подлежит включению в кадровый резерв на основе общего конкурса. Данный тип ответственности уравнивает госслужащих перед законом, с одной стороны, а также учитывает специфику деятельности, с другой. На сегодняшний день в связи с падением мотивации госслужащих (работа спустя рукава, задержка сроков исполнения поручений), к дисциплинарная ответственности прибегают все чаще, однако, не смотря на применение взысканий, правила продолжают нарушаться (процветание коррупции и злоупотреблений). Все это не способствует созданию положительного имиджа государственного аппарата.
* *Административная ответственность.* Ее государственный служащий несет на общий основаниях с соответствие с КоАП РФ. Данный тип ответственности наступает в связи с административными правонарушениями. Административная ответственность может устанавливать всеми органами власти, а не только тем органом, где числится госслужащий. Наложение данной ответственности осуществляется специальными органами, в т.ч. судами. Ее наступление не зависит от степени вреда, в только от самого факта нарушения, она более формальна. Она может применяться в целым организациям, а не только к отдельному человеку. Существуют следующие меры административных принуждений: административно-предупредительные, административного пресечения и административного взыскания. КоАП подробно регулирует процесс административной ответственности, права пострадавшей стороны и права нарушителя.
* *Материальная ответственность.* Наступает за причинение материального ущерба государству или юридическому лицу. Наряду с материальным возмещение ущерба при наступлении ответственности такого рода на госслужащего налагается и дисциплинарное взыскание. Наступает в административном порядке, либо по решению суда. К сожалению, пака не выработаны правила применение такой ответственности конкретно к госслужащим, поэтому она регулируется трудовым законодательством.
* *Уголовная ответственность* для госслужащих наступает на общих основаниях.

Как видно, система отрицательных стимулов в виде различных видов ответственности весьма развита. Она является воспитательным и предупреждающим элементом поведения государственных служащих.[[42]](#footnote-42)

Система отрицательных стимулов соответствует санкционированию человека типа «х» в теории МакГрегора. Но четких типов людей «х» и «у» не существует, поэтому в реальной жизни положительные стимулы применяются наряду с отрицательными.

Рассмотрев основные аспекты системы мотивации труда государственных служащих, можно их проанализировать и выявить проблемы мотивации государственных служащих. Они будут описаны в следующей части данной главы.

## 3.3. Основные проблемы мотивирования государственных гражданских служащих

Сегодня существует множество проблем в сфере регулирования труда государственных служащих. Все они не только снижаю мотивацию труду госслужащих, которые и без того зачастую работают некачественно и с нарушением сроков, но и снижают привлекательность государственной службы для потенциальных кандидатов. В следствие этого падает эффективность государственного аппарата, снижается действенность существующих и вводимых политических мер в стране. Да и сама Россия на этом фоне выглядит не презентабельно. Очевидно, что если не предпринимать срочные меры, то мотивация персонала на государственной службе будет сохранять малоперспективные основы.[[43]](#footnote-43)

Во-первых, сегодня мотивы индивидов значительно усложнились из-за развития новых кадровых технологий и общества в целом, а мотивация труда государственных служащих осталась на довольно-таки низком уровне, т.к. простых жестких и нерефлексивных регламентов и должностных инструкций уже недостаточно.

Во-вторых, уровень оплаты труда на госслужбе недостаточно высок по сравнению с коммерческим сектором. Особенно такая картина наблюдается после проведения различных опросов. Многие государственные служащие считают, что смогут найти более высокооплачиваемую работу в коммерческом секторе. Наблюдается отток высоко квалифицированных кадров в возрасте 30-50 лет в коммерческих сектор, а молодые люди не хотят идти на госслужбу. В государственной службе остаются люди «старой закалки», в то время как необходима порция свежих взглядов на современные проблемы государственного управления. Параллельно наблюдается снижение уровня профессионализма, иными словами произошло вымывание квалификации на госслужбе. Все это также не делает государственную службу привлекательной, особенно для молодых квалифицированных специалистов, которые в последнее время в более падки на денежное стимулирование и идут в коммерческие фирмы, которые более активны в мотивировании своего персонала.[[44]](#footnote-44)

В-третьих, практически вся система поощрения (оплаты труда) построена на выслуге лет. Необходимо внедрение оплаты в большой долей стимулирующих выплат (оплата по результатам), которые влияют от результатов, достигнутых государственными служащими. Данные элементы денежного содержания позволят значительно усовершенствовать систему мотивации труда государственных служащих.

В-четвертых, такая мощная с виду система государственных гарантий на государственной службе обеспечивается далеко не всем. Только государственные служащие, занимающие высокие позиции, которых очень мало, благополучно пользуются всеми этими гарантиями: обеспечиваются автотранспортом, жильем, разнообразными типами страховок, предусмотренных законодательством.

В-пятых, для конкурсного замещения должностей госслужбы отсутствуют конкретные механизмы реализации равного доступа граждан к этому процессу, сама процедура нечетко прописана.[[45]](#footnote-45)

В-шестых, теоретическая база совершенствования мотиваций госслужащих в России очень бедна: отсутствуют комплексные исследования, плохо изучены все аспекты данной тематики через призму государственной службы. Необходимо проведения «полевых» исследований, установление различных закономерностей, а также обращение к иностранному опыт. Все это позволит обогатить теоретическое представление о мотивации на госслужбе. Необходима также апробация принципов кадровой политики коммерческих организаций в государственных органах.

В-седьмых, государственная служба Российской Федерации уже много раз претерпевала изменения, которые по большей части носили бессистемных характер, и сейчас возникла необходимость в большом, всеобъемлющем изменением на долгие годы, которое будет решать все вышеперечисленные проблемы, потому что система государственной гражданской службы уже «устала» от бесконечных мелких преобразований, когда они вводятся зачастую непоследовательно. Более того, российский аппарат не «приучен» служить государственным и гражданским интересам.

В-восьмых, усложняет процесс совершенствования мотивации тот факт, что законодательная база в Россий достаточно громоздка, ее нужно облегчить, нужно «отсортировать» полномочия различных госструктур. Необходимо сделать упор на описание процессуальных норм

Можно привести описание российского чиновника, данное Захаровым Н. Л. Они пишет, что сегодняшний госслужащий обладает следующими поведенческими качествами: «отсутствие рационального целеполагания, низкая технологическая дисциплина,…импульсивность, низкая инициативность, которая является следствием влияния профессионального требования – следование регламенту, рационально-эмоциональная мотивация, синкретизм “этики убеждения” и “этики ответственности…»[[46]](#footnote-46)

Осознав проблемы мотивации, необходимо подчеркнуть важность приоритета профессиональных качеств (главный принцип) на государственной службе, принцип компенсируемых ограничений, налагаемых законодательством на госслужащих, важно создать такую система оплаты труда, чтобы прямые денежные выплаты абсолютно доминировали над «теневыми» выплатами, льготами и привилегиями, нужно выработать лояльность госслужащих (как существующих, так и потенциальных) к государственному аппарату и этичность в осуществлении служебной деятельности.

Решить мотивационные проблем на государственной службе позволит понимание особенностей мотивации труда государственных гражданских служащих, применение опыта коммерческого сектора и ориентирование на опыт зарубежных стран, которые преуспели в совершенствовании мотивации на государственной службе[[47]](#footnote-47) Способы совершенствования мотивации государственных служащих будут рассмотрены в следующей главе.

# Глава 3. Пути совершенствования мотивации государственных гражданских служащих

В данной главе будут описаны различные способы повышения мотивации сотрудников.

В первой части будут рассмотрены некоторые меры по повышению мотивации госслужащих из зарубежного опыта развитых и развивающихся стран. Все они достаточно интересны и могут быть применимы в кадровом управлении государственной службы Российской Федерации.

Как известно, сейчас Министерством труда и социальной защиты РФ разрабатывается множество мероприятий и методик, которые тем или иным способом влияют на мотивацию государственных гражданских служащий. Данные методы находятся в процессе разработки и совершенствования, но ближайшие несколько лет она имею все шансы стать частью государственной гражданской службы. Данные меры будут описаны во второй части настоящей главы.

## 3.1. Анализ зарубежного опыта

В этой части будут приведены успешные способы стимулирования государственных служащих в разных странах, которые было бы полезным использовать в российской практике совершенствования системы мотивации госслужащих.

*Франция* использует несколько интересных способов стимулирования государственных служащих. Например, существует ежегодное проведение оценочного собеседования между подчиненными и руководителем, на данном собеседовании происходит оценка деятельности госслужащих в более неформальной обстановке. Также существует комплексная оценка деятельности госслужащего (наподобие той же, что и в пилотном проекте по комплексной оцени разрабатывается) с выставлением баллов по итогам ее проведения.[[48]](#footnote-48) Более того, в этой стране существует практика присутствия коллегиального органа – жюри – на конкурсном отборе на замещение должностей госслужбы, что делает этот процесс более эффективным. Также в государственных органах, особенно на высших государственных должностях, очень развита неформальное взаимодействие, что тоже позволяет повысить мотивацию сотрудников.[[49]](#footnote-49)

В *Германии* для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: либо должностной рост, либо работа на той же позиции с постепенным увеличение оплаты труда. Также для разнообразия трудовой деятельности в Германии можно совмещать работу в государственном органе и политическую деятельность. Более того, в Германии госслужащему гарантировано пожизненное место работы на государственной службе, такая же ситуация наблюдается и в Турции.[[50]](#footnote-50) Отличительной чертой немецкой госслужбы является очень большие испытательные сроки замещения должностей, что позволяет привлекать высококвалифицированные и заинтересованные в работе кадры. Сферы ответственности госслужащего в Германии достаточно высоки. Например, если в нерабочее время деятельность госслужащего порочит ведомство, в котором он работает, ответственность наступает все равно.[[51]](#footnote-51)

В *Великобритании* действует система вознаграждения, основанная на разделение госслужащих на три отдельные группы. Это наименее эффективные, эффективные и очень эффективные. Данный способ подразумевает постоянную оценку труда госслужащих.[[52]](#footnote-52)

*США* представляет еще одну модель мотивации сотрудников госслужбы. В стране существует практика предоставления высокооплачиваемых постов (порой даже более высокооплачиваемых, чем их работа в государственном аппарате) в частном секторе при выходе высокопоставленного госслужащего на пенсию. Также в США подробно проработан этический кодекс поведения госслужащих, что необходимо сделать и в России, как говорилось выше.[[53]](#footnote-53)

На государственной службе в *Великобритании и США* высоко ценятся и поощряются любые формы коллективного взаимодействия при решении любых задач на государственной гражданской службе. Считается, что это способствует больше вовлеченности в работу и усилению связей в организации.[[54]](#footnote-54)

В *Китае* аттестация госслужащих сложна (проходит по большому количеству дисциплин) и несет серьезный последствия. Если по окончании аттестации, он проявил себя как не соответствующий занимаемой должности, то к нему может быть применено взыскание. В стране все процедуры прохождения государственной гражданской службы четко регламентированы. Также в последнее время в стране повышается этичность госслужащих: запрет на влияние родственных связей, запрет на предпринимательскую деятельность и т.д.[[55]](#footnote-55)

В *Японии* государственная служба очень элитаризирована. В стране считается очень престижным работать в государственном органе, на госслужбу стремятся только очень высококвалифицированные кадры, т.к. существует строгий отбор. Такая же ситуация наблюдается в Китае, Индии и Сингапуре. В Японии достигнуты за счет этого достигнута высокая эффективность государственного аппарата, причем численность госслужащих очень мала.

Во многих странах *Европы, Северной и Южной Америке* применяется модель дистанционного обучения посредством обмена образовательными ресурсами, которое подразумевает ускоренное освоение знаний, обучение на базе одного университета, а также сотрудничество не скольких учебных заведений. Такой способ образования дешевле обходится, а также позволяет работникам не отвлекаться от выполнения своих непосредственных служебных обязанностей.

С*кандинавских* *страны* используют такой способ мотивации, как взаимодействие институтов гражданского общества с органами власти, формирование функция контроля, привлечение граждан к управлению административными процессами. Данный способ способствует повышаению престижности госслужбы и привлекательности государственного аппарата .[[56]](#footnote-56)

В странах *Европы* для повышения мотивации труда госслужащих производят внедрение в государственное управление рыночных механизмов, которые, как известно, больше способны удовлетворить нужны сотрудников. Данные механизмы отличаются гибкостью, децентрализацией и самостоятельностью. Более того, эти страны уделяют большое вниманию улучшению организационной культуры. [[57]](#footnote-57)

Большое внимание уделяется развитию «*электронного* *правительства*». Такой вид электронного взаимодействие ускоряет документооборот, упрощает многие процессы государственного управления и делает процесс работы более эффективным. Все это ведет к большей эффективности государственного аппарата, улучшению государственных услуг, удовлетворению граждан, развитию обновленной модели государственной службы, упрощение и облегчение работы госслужащих (создание комфортных условий труда), таким образом, госслужащие не тратят много времени на выполнение таких процедур, как отправка корреспонденции. Более того повышается качество управленческих решений и скорость их осуществления. Например, в Японии существует электронный учет населения, которые значительно упрощает жизнь государственному аппарату. В Европейских странах действие система защищённого электронного обмена документами, составляющими государственную тайну.

Легко можно заметить, что существует множество способов развития системы мотивации на государственной гражданской службе.

Можно добавить, что проведение личных бесед со сотрудниками, которые выделяются из всех, либо в положительную, либо в отрицательную сторону. К сожалению на донный момент в Российской государственном управлении этот элемент плохо развит. Неэффективное применение этого инструмента в качестве средства обратной связи обуславливается его формальностью, принципом «вызова на ковер» и поиска виноватого вместо ориентации на улучшение результатов показателей и коммуникацию корпоративных целей и приоритетов.

Необходимо поменять отношение к личным беседам. Если они проходят в спокойной и располагающей обстановке, то их эффективность может быть очень велика. Во-первых, они улучшаю связи, как прямые, так и обратные, между сотрудником и руководством. Зачастую на таких беседах можно решить множество проблем. Работник будет чувствовать, что она не безразличен руководству, его мотивация повысится.

## 3.2. Принимаемые меры по совершенствованию системы мотивации на государственной гражданской службе

На сегодняшний день в Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации в части реформирования государственной гражданской службы разрабатываются пилотные проекты, направленные на апробацию и внедрение в работу кадровых служб федеральных государственных органов современных кадровых технологий (некоторые из-них описаны в предыдущей части). Основанием для этих пилотных проектов выступает Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

Всего разрабатывается 4 пилотных проекта, направленных на:

* *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 (*далее пилотный проект по порталу)*;*
* *формирование института наставничества, способствующего карьерному росту государственных гражданских служащих* (далее пилотный проект по наставничеству)*;*
* *установление квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам* (далее пилотный проект по квалификационным требованиям)*;*
* *внедрение системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих, в том числе общественной оценки по отдельным должностям государственной гражданской службы* (далее пилотный проект по комплексной оценке)*.*

По итогам разработки новых кадровых технологий, кадровые службы федеральных государственных органов получат гибкие и объективные инструменты отбора персонала, разработают квалификационный справочник о необходимых навыках для замещения государственной гражданской службы, смогу более своевременно осуществлять ротацию, поощрение и развития госслужащих, а также повысят свой влияние на качество работы органа в целом.[[58]](#footnote-58)

***Пилотный проект по порталу***

Пилотный проект по порталу проводит «апробацию технологии и разработки 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».

Все это будет происходить на сайте Федерального портала управленческих кадров в «личном кабинете». Этот портал обеспечит формирование полноценного информационного ресурса по госслужбе, на нам будет сформирована полная база данных о вакансиях и кадровом мониторинге, обеспечит быстрое взаимодействие между кадровой службой и потенциальным сотрудником. На этом портале в свободном доступе будет проверочные тесты для проверки знаний о госслужбе, на нем будет проводиться первичный квалификационный отбор. Иными словами, портал станет полноценным инструментом автоматизации множества кадровых процедур.

Что представляет из себя это отбор? Кандидату задаются вопросы на знание основ законодательства о госслужбе и специальные вопросы, связанные с деятельностью отдельного органа государственной власти. Если тестирование пройдено успешно, то кандидата приглашают на собеседование.

Однако, у данного пилотного проекта есть серьезный недостаток: невозможности контроля прохождения тестирования кандидатом самим, без помощи посторонних.

Данный пилотный проект имеет косвенное влияние на мотивацию сотрудников. Он поможет упростить процедуру отбора персонала, сделает ее более приближенной к коммерческому сектору. Улучшится имидж государственной службы и повысится ее привлекательность, т. к. Кандидату не придется тратить много времени на процедуру первичного отбора.[[59]](#footnote-59)

***Пилотный проект по наставничеству***

Данный пилотный проект направлен на разработку предложений по развитию института наставничества на госслужбе, который будет способствовать карьерному росту государственных служащих.

*Наставничество* – это форма обеспечения профессионального становления и развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, а также граждан, включенных в кадровый резерв, направленная на профессиональное исполнение ими должностных обязанностей.

Таким образом наставничество может помочь решить следующие задачи: оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений гражданских служащих, ускорение процесса профессионального становления и развития, оказание помощи в адаптации к условиям осуществления служебной деятельности, оказание моральной и психологической поддержки гражданским служащим в преодолении профессиональных трудностей, содействие выработке навыков поведения гражданских служащих соответствующего профессионально-этическим нормам и правилам, требованиям, установленным законодательством, формирование активной гражданской и жизненной позиции гражданских служащих, развитие у гражданских служащих, а также граждан, включенных в кадровый резерв, интереса к служебной деятельности, их закрепление на гражданской службе. *Наставниками* являются авторитетные сотрудники из структурного подразделения где работает наставляемы сотрудник, или из подразделений смежного профили, или из числа лиц, которые были уволены с госслужбы по достижению предельного возраста нахождения на госслужбе; они должны быть опытными, высококвалифицированными, у них должны быть развиты воспитательные навыки и проработать на госслужбе не менее 5 лет. Наставничество осуществляется от 3 месяцев до 1 года без учета времени профессиональной подготовки или переподготовки госслужащего.

По завершению наставничества будет принято решение о соответствие/несоответствие замещаемой должности или о возможности/невозможности рекомендации к назначению на должность и т.п.

В процессе совершенствования мотивации данный проект может оказать колоссальную помощь. Новичок будет чувствовать себя комфортно, его заинтересованность в работе повысится, его потребность в общении будет удовлетворяться, также у него будет стимул работать и учиться лучше и усерднее, а в следствие этого расширять свою базу знаний. Для наставника, это шанс сменить деятельность, повыситься свою заинтересованность в работе, почувствовать себя нужным и уважаемым, это его шанс повысить свою оплату труда в качестве наставника (надбавки и премии). [[60]](#footnote-60)

Примечательно, что данный пилотный проект связан с «обогащением труда», т.к у наставников обязанности расширяются, работа становится более интересной.

***Пилотный проект по квалификационным требованиям***

 Пилотный проект направлен на разработку системы квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы с учетом направлений профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, а также ее апробация, в том числе при проведении оценки соответствия профессиональных знаний и навыков кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы и гражданских служащих в ходе аттестации. Сегодняшние квалификационные требования к госслужащим носят формальный характер, не имеют специализации по направлениям деятельности и т.п.

В ходе реализации пилотного проекта предполагается разработка предложений по совершенствованию квалификационных требований, предъявляемых государственным гражданским служащим. Предполагается внедрение трехуровневой системы квалификационных требований (*базовые требования*, необходимые для замещения должностей госслужбы, *функциональные требования*, учитывающие специфику конкретных направлений деятельности федерального государственного органа, и *специальные требования*, учитывающие специфику конкретной должности).

По итогам пилотного проекта должны быть разработаны методические рекомендации для федеральных государственных органов и справочник квалификационных требований по основным направлениям деятельности федеральных органов власти, принимающих участие в пилотном проекте, а также выработать предложения по изменению законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации, направленного на регулирование системы квалификационных требований.

Внедрение системы квалификационных требований поможет упростить работу кадровых подразделений при формулировке квалификационных требований к должностям государственной службы, определить конкретные квалификационные требования к должностям гражданской службы, что повысит эффективность отбора и оценки специалистов; эффективно осуществлять ротацию гражданских служащих и управлять профессиональным развитием кадрового состава; формировать кадровый резерв по конкретным направлениям деятельности государственных органов, что существенно упростит поиск специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками; лучше дифференцировать оплату труда гражданских служащих в зависимости от сложности осуществляемой деятельности.

Все это будет способствовать мотивации персонала на обучение и изучение своей профессии, позволит повысить заинтересованность в работе, а также сделает критерии оценки кадрового состава понятными, что, в свою очередь, повысит как удовлетворенность в работе, так и степень ее комфорта.[[61]](#footnote-61)

***Пилотный проект по комплексной оценке***

У нынешней системы аттестации существует множество проблем. Гражданские служащие оценивают сами себя, нет внешней оценки, нет взаимосвязи между результатами аттестации и карьерный рост и материальную мотивацию, не четких требований к профилю образования, знаниям и навыкам, отсутствуют критерии результативности деятельности.

Используя зарубежный опыт, можно разработать систему комплексной оценки персонала, которая будет включать внутриведомственную оценку и внешнюю оценку. *Внутриведомственная* оценка будет включать в себя *оценку соответствия квалификационным требованиям*  раз в 3 года (с помощь пилотного проекта по квалификационным требованиям), оценку *деловых качеств* (личных качеств, влияющих на работу) раз в год и оценку *результативности деятельности* также раз в год. Внешняя оценка будет складываться из регулярной *общественной оценки* госслужащего (анкетирование в письменной и электронной форме) (важнейший элемент), а также оценки ведомства *другими органами власти*. Данная оценка может быть как плановой, так и внеплановой.

Оценка персонала в данном случае — это процедура определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации. Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) — это формализованная процедура систематической оценки соответствия заданным критериям деятельности и квалификации конкретного работника.

 По итогам оценки будет составляться план индивидуального развития сотрудника, к нему будут применяться положительные или отрицательные меры стимулирования (в зависимости от результата), будет приниматься решение о его ротации и карьерного развития. А все это представляет собой мотивационные факторы, оказывающие влияния на государственного гражданского служащего.[[62]](#footnote-62)

Существуют также определенные препятствия по внедрению системы комплексной оценки. Например, некорректное использование методики оценки персонала, сопротивление нововведениям, неприятие со стороны неэффективных работников, использование системы оценки не повсеместно, а точечно и т.д. и т.п.

Для устранения таких барьеров нужно обеспечить обучение кадровых служб, использовать планирование задач сверху вниз, связать оценку с оплатой труда и т.д.

Таким образом, можно заметить, что утверждение того, что мотивация труда государственных гражданских служащий имеет малоперспективные основы не совсем корректно, т. к. способы мотивации на самом деле есть, и их не так уж и мало.

Изучая и оценивая четыре пилотных проекта, нельзя не сделать вывод о том, что применение кадровых технологий из коммерческого сектора может положительно сказать на состоянии системы мотивации труда государственных гражданских служащих.

***Оплата труда***

Сейчас подготавливаются предложения о вносении изменения в Федеральный закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» в части оплаты труда.

Изменяется состав денежного содержания госслужащего. Оно будет состоять не из должностного оклада, оклада за чин и иных выплат, а из *постоянной* части (которая включает в себя должностной оклад, оклад за классный чин, оклад за выслугу лет, оклад за доступ к секретной информации) и из *переменной* части (это стимулирующие выплаты). Постоянной часть будет составлять более 60% от денежного содержания сотрудника. Стимулирующие выплаты – это премии, выплаты, зависящие от результативности деятельности, а также иные выплаты.

Минимальные размер денежного содержания устанавливается в соответствие с работника коммерческого сектора.

В этой связи уместно упомянуть о составе и соотношении стимулирующих выплат в Россий и за рубежом. В зарубежных странах наиболее стимулирующими (переменными) выплатами являются повышающие выплаты, премии, поощрительные выплаты по результатам и плата за риск выполнение работы с повышенными обязательствами.

В зарубежных странах также активно применяется понятие *условно-переменной* части денежного содержания госслужащего. Эта различные надбавки, которые не зависят от результативности деятельности, но зависят от иных параметров. Средние значения условно-переменной части оплаты труда госслужащих по разным странам составляют 10-19% процентов от размера денежного содержания. В это же время результативная часть денежного содержание варьируется в пределах 4-72% и, как видно, является очень неоднородной.

Наблюдаются следующая тенденция в развитии системы оплаты труда госслужащих: децентрализация критериев оценки заработной платы госслужащего, появляется все больше результативных критериев, оценка труда госслужащего становится менее централизованной.

Исследования показывают, что стимулирующие части денежного содержания оказывают высокий мотивирующий эффект.

К сожалению, в Россий пока большинство выплат относится к постоянным, поэтому система оплаты труда является довольно слабы мотиватором в управлении государственными служащими. Также примечателен факт того, что в Россий доля стимулирующих выплат является одной из самой низкой среди множества зарубежных стран.

Возвращаясь к проекту Федерально закона, можно сказать, что его реализация покажет положительные результаты в части мотивации государственных гражданских служащих, однако проекту Федерального закона все еще «есть к чему стремиться».[[63]](#footnote-63)

## Заключение

В данной работе студентом была показана актуальность рассмотрения проблем мотивации труда государственных гражданских служащих, а также пути ее совершенствования.

Рассмотрена система мотивации труда государственных гражданских служащих, определена ее специфика. Описание системы мотивации госслужащих подкреплено в работе теоретической базой, описанной в первой главе. Дано определение терминов, связанных с мотивацией, рассмотрены ранние теории мотивации (способ «кнута и пряника», взгляды Тейлора и Мэйо), содержательные (пирамида потребностей, двухфакторная теория, теория ERG, теория приобретенных потребностей), процессуальные (теория ожидания, теория справедливости, комплексная теория, теория «x-y-z») теории мотивации, затронута тема новейших теорий мотиваций.

Автором указано на то, что система мотивации является комплексным элементом управления государственной гражданской службой, который еще не до конца изучен. Она состоит из следующих элементов: государственные гарантии, оплата труда, возможности карьерного роста, аттестация, ротация обучение и ответственность. Определено, что косвенное влияние на мотивацию сотрудников может иметь конкурсный отбор. Все эти элементы системы мотивации исходят из социально-правового статуса и правового положения государственного гражданского служащего, который состоит из прав, обязанностей, ограничений, запретов, ответственности, требований, гарантий и экономического обеспечения.

Дано важное утверждение, что развитая система мотивации в государственном органе позволяет повысить эффективности труда государственных гражданских служащих, а значит и эффективность деятельности государственных органов власти и государственного управления в целом.

Обозначена важность приоритета профессиональных качеств (главный принцип) на государственной службе, принцип компенсируемых ограничений, налагаемых законодательством на госслужащих, важно создать такую система оплаты труда, чтобы прямые денежные выплаты абсолютно доминировали над «теневыми» выплатами, льготами и привилегиями, нужно выработать лояльность госслужащих (как существующих, так и потенциальных) к государственному аппарату и этичность в осуществлении служебной деятельности.

В работе был приведен анализ всей системы мотивации, были выявлены ее основные проблемы: сегодня мотивы людей значительно усложнились, уровень оплаты труда на госслужбе крайне низок по сравнению с коммерческим сектором, практически вся система поощрения (оплаты труда) построена на выслуге лет, система заманчивых государственных гарантий на государственной службе обеспечивается далеко не всем, теоретическая база совершенствования мотиваций госслужащих в России бедна, работа в государственных органах стала непрестижной, наблюдается отток высоко квалифицированных кадров, государственная служба Российской Федерации уже много раз претерпевала изменения, которые по большей части носили бессистемных характер, российский аппарат не «приучен» служить государственным и гражданским интересам, существует острая необходимость создания этического кодекса госслужащих, законодательная база в Россий достаточно громоздка.

В третьей главе отмечено, что решение мотивационных проблем на государственной службе в данный момент имеет позитивную направленность. В соответствие с Указом Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года №601 разрабатываются пилотные проекты, направленные на апробацию и внедрение в работу кадровых служб федеральных государственных органов современных кадровых технологий, в которых указывается на применение опыта коммерческого сектора и ориентирование на опыт зарубежных стран. Идет изменение законодательства о государственной гражданской службе по вопросам оплаты труда. Россия также может использовать опыт развитых зарубежных стран в процессе совершенствовании системы мотивации на госслужбе.

Сделан вывод, что вопреки мнению многих ученых, мотивация госслужащих не имеет чересчур малоперспективных основ, просто нужно тщательно ее продумать.

Для исследования данной темы был проведен анализ литературы по данной теме, анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации по вопросы регулирования государственной гражданской службы, а также вторичного анализ уже проведённого НИУ ВШЭ социологического исследования по теме .

# Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабля 1993 г.

Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ;

1. Федеральный закон “О системе государственной службы российской федерации” от 27.05.2003 N 58-ФЗ;

Указ Президента Российской Федерации "О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации" от 1 февраля 2005 г. №110;

Указ Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»;

Проект Федерального Закона «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ (с изменениями, касающимися оплаты труда);

Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с;

1. Антикоррупционная политика : Учеб. пособие [для вузов / Г. А. Сатаров, М. И. Левин, Е. В. Батракова и др.]; Под ред. Г. А. Сатарова. - М. : СПАС, 2004. - 367 с.
2. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. М.: РАГС, 2003.;
3. Бахрах Д.Н., Россинский Б.В., Старилов Ю.Н. Административное право. 3-е изд., пересмотр. и доп. - М.: Норма, 2008. - 816с.;
4. Бахрах Д. Н. Государственная служба Российй; учеб. пособие. – М. Проспект, 2009. – 152 с.

Божья-Воля А.А, Оценка резульативности государственных служащих: международный опыт и российские перспективы. – Вопросы государственного управления – 2009, №2

Бонвиничи р. Социальное партнерство и трудовые отношения в Европе. Приемлемы ли для Россий модели? – М.: Права человека, 2005

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с;

Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.:: Юркнига 2005. – 480с

1. Государственная служба (комплексный подход): Учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 440 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с;
3. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции управления персоналом: Учебное пособие – М: Академия естествознания, 2009

Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. [Электронный ресурс]. – URL: [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)

1. Занковский А. Н. Организационныя психология. Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М: Флинта: МПСИ, 2002.
2. Захаров, Н.Л. Мотивационное управление в социально- экономических системах - М.: Изд-во РАГС, 2005. - 341 с.;

Захаров, Н.Л. Социальный регуляторы деятельности российского государственного служащего - М.: Изд-во РАГС, 2002;

Исикава К. японские методы управления качеством. / Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1988. - 215с

Искусственный Управленческий Интеллект. Современная система управления организациями. Бортовой журнал авиакомпании «Трансаэро» - февраль, 2013

Киселев и. Я. Сравнительное трудовое право: учебник для вызов. – М., 2005

Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2004. — 432 с.

Лукьянова Г. И. Трудовые отношения современной Франции – М.: Трудовое право, 2005.

Лютенс Фр. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999;

1. Мильнер Б.З. Теория организаций - М.: ИНФРА-М, 2009. -336 с.;
2. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с;

Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие. – 4 изд. Перераб. и доп. – М.:Юристъ, 2008. – 447с;

Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие/под ред. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008;

Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государсвтенных гражданских служащих в Российской Федерации и забудежных странах. – Вопросы государственного управления – 2012, №4;

Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов – 2-е издю, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. -679 с.;

Конкурсный отбор кадров государственной гражданской службы России: правовые основы и практика [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2620>;

Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2795>;

1. Мотивирующие факторы на государственной гражданской службе. Аналитический обзор – НИУ ВШЭ, 2007 [Электронный ресурс]: Федеральный портал управленческих кадров URL: <http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=56&t=34>;
2. Оплата труда государственных гражданских служащих: проблемы, предложения и перспективы развития. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2625>;

Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103>;

1. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»;
2. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management, 1911.

# Приложения

## Приложение 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Группы должностей государственной гражданской службы** | **Количество респондентов** |
| Высшая | 67 |
| Главная | 130 |
| Ведущая | 220 |
| Старшая | 358 |
| Младшая | 313 |

Таблица 1.Структура выборки по должностям [37]

Таблица 2.Структура выборки по возрасту и полу [37]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Группы должностей государственной гражданской службы** | **Пол** | **Возраст** |
| **Мужской** | **Женский** | **до 30 лет** | **30-39 лет** | **40-49 лет** | **50 лет и старше** |
| Высшая | 22 | 42 | 13 | 14 | 19 | 18 |
| Главная | 49 | 94 | 30 | 32 | 42 | 39 |
| Ведущая | 74 | 141 | 45 | 48 | 63 | 59 |
| Старшая | 122 | 231 | 74 | 79 | 103 | 97 |
| Младшая | 109 | 204 | 65 | 71 | 91 | 86 |
| **Всего:** | **447** | **712** | **227** | **244** | **318** | **299** |

Рисунок 1. Цели работы на государственной гражданской службе [37]



1. Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с; Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2795> [↑](#footnote-ref-1)
2. Лютенс Фр. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с.; Лекция о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами» [↑](#footnote-ref-3)
4. Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.; Лютенс Фр. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2795> [↑](#footnote-ref-6)
7. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management, 1911 [↑](#footnote-ref-7)
8. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с [↑](#footnote-ref-8)
9. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с [↑](#footnote-ref-9)
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с [↑](#footnote-ref-10)
11. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с [↑](#footnote-ref-11)
12. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с; Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с [↑](#footnote-ref-12)
13. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с [↑](#footnote-ref-13)
14. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с; Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с [↑](#footnote-ref-14)
15. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с; Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с [↑](#footnote-ref-15)
16. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Альберт М., Мескон М. X., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с; Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций –М: Юрайт,, 2011, 192 с [↑](#footnote-ref-16)
17. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции управления персоналом: Учебное пособие – М: Академия естествознания, 2009 [↑](#footnote-ref-17)
18. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами»; Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции управления персоналом: Учебное пособие – М: Академия естествознания, 2009; Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие/под ред. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008 [↑](#footnote-ref-18)
19. Исикава К. японские методы управления качеством. / Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1988. - 215с.; Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции управления персоналом: Учебное пособие – М: Академия естествознания, 2009 [↑](#footnote-ref-19)
20. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции управления персоналом: Учебное пособие – М: Академия естествознания, 2009 [↑](#footnote-ref-20)
21. Лекционный материал о мотивации персонала в организации по курсу «Управление человеческими ресурсами» [↑](#footnote-ref-21)
22. Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2795> [↑](#footnote-ref-22)
23. Антикоррупционная политика : Учеб. пособие [для вузов / Г. А. Сатаров, М. И. Левин, Е. В. Батракова и др.]; Под ред. Г. А. Сатарова. - М. : СПАС, 2004. - 367 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Федеральный Закон «О противодействии коррупции» от 25 декабля 2008 г. № 273-ФЗ; Антикоррупционная политика : Учеб. пособие [для вузов / Г. А. Сатаров, М. И. Левин, Е. В. Батракова и др.]; Под ред. Г. А. Сатарова. - М. : СПАС, 2004. - 367 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Федеральный Закон «О системе государственной службы в Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ; Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ; Госслужба. Регулирование трудовых отношений. Зарубежный опыт. М., 1995. С.55 [↑](#footnote-ref-25)
26. Захаров, Н.Л. Социальный регуляторы деятельности российского государственного служащего - М.: Изд-во РАГС, 2002. [↑](#footnote-ref-26)
27. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. М.: РАГС, 2003.; Бахрах Д.Н., Россинский Б.В., Старилов Ю.Н. Административное право. 3-е изд., пересмотр. и доп. - М.: Норма, 2008. - 816с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Мотивирующие факторы на государственной гражданской службе. Аналитический обзор – НИУ ВШЭ, 2007 [Электронный ресурс]: Федеральный портал управленческих кадров URL:

<http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=56&t=34> [↑](#footnote-ref-28)
29. Федеральный Закон «О системе государственной службы в Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ [↑](#footnote-ref-29)
30. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ [↑](#footnote-ref-30)
31. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ; Бахрах Д. Н. Государственная служба Российй; учеб. пособие. – М. Проспект, 2009. – 152 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.:: ЮркнигаЮ 2005. – 480с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ; Бахрах Д. Н. Государственная служба Российй; учеб. пособие. – М. Проспект, 2009. – 152 с.; Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.:: ЮркнигаЮ 2005. – 480с.; Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов – 2-е издю, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. -679 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ; Бахрах Д. Н. Государственная служба Российй; учеб. пособие. – М. Проспект, 2009. – 152 с.; Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.:: ЮркнигаЮ 2005. – 480с. [↑](#footnote-ref-34)
35. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие. – 4 изд. Перераб. и доп. – М.:Юристъ, 2008. – 447с. [↑](#footnote-ref-35)
36. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ [↑](#footnote-ref-36)
37. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с. [↑](#footnote-ref-37)
38. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ [↑](#footnote-ref-38)
39. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ; Указ Президента Российской Федерации "О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации" от 1 февраля 2005 г. №110; Бахрах Д. Н. Государственная служба Российй; учеб. пособие. – М. Проспект, 2009. – 152 с.; Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.:: ЮркнигаЮ 2005. – 480с [↑](#footnote-ref-39)
40. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ; Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.:: ЮркнигаЮ 2005. – 480с [↑](#footnote-ref-40)
41. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с. [↑](#footnote-ref-41)
42. Бахрах Д.Н., Россинский Б.В., Старилов Ю.Н. Административное право. 3-е изд., пересмотр. и доп. - М.: Норма, 2008. - 816с.; Бахрах Д. Н. Государственная служба Российй; учеб. пособие. – М. Проспект, 2009. – 152 с. [↑](#footnote-ref-42)
43. Мотивация государственных служащих: сущность, направления, результатыю.-2012. [Электронный ресурс]: URL: <http://thismoney.biz/motivatsiya-gosudarstvenny-h-sluzhashhih-sushhnost-napravleniya-rezul-taty/> [↑](#footnote-ref-43)
44. Оплата труда государственных гражданских служащих: проблемы, предложения и перспективы развития. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2625>; Мотивирующие факторы на государственной гражданской службе. Аналитический обзор – НИУ ВШЭ, 2007 [Электронный ресурс]: Федеральный портал управленческих кадров URL: <http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=56&t=34> [↑](#footnote-ref-44)
45. Конкурсный отбор кадров государственной гражданской службы России: правовые основы и практика [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2620> [↑](#footnote-ref-45)
46. Захаров, Н.Л. Социальный регуляторы деятельности российского государственного служащего - М.: Изд-во РАГС, 2002 [↑](#footnote-ref-46)
47. Государственная служба (комплексный подход): Учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 440 с.; Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения. [Электронный ресурс]: Управление Минюста России по Тюменской области URL: <http://to72.minjust.ru/node/2795>; Мотивирующие факторы на государственной гражданской службе. Аналитический обзор – НИУ ВШЭ, 2007 [Электронный ресурс]: Федеральный портал управленческих кадров URL: <http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=56&t=34> [↑](#footnote-ref-47)
48. Лукьянова Г. И. Трудовые отношения современной Франции – М.: Трудовое право, 2005. [↑](#footnote-ref-48)
49. Государственная служба (комплексный подход): Учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 440 с. [↑](#footnote-ref-49)
50. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. [Электронный ресурс]. – URL: [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) [↑](#footnote-ref-50)
51. Государственная служба (комплексный подход): Учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 440 с. [↑](#footnote-ref-51)
52. Занковский А. Н. Организационныя психология. Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М: Флинта: МПСИ, 2002. [↑](#footnote-ref-52)
53. Государственная служба (комплексный подход): Учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 440 с. [↑](#footnote-ref-53)
54. Занковский А. Н. Организационныя психология. Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М: Флинта: МПСИ, 2002. [↑](#footnote-ref-54)
55. Государственная служба (комплексный подход): Учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 440 с.; Киселев и. Я. Сравнительное трудовое право: учебник для вызов. – М., 2005 [↑](#footnote-ref-55)
56. Бонвиничи р. Социальное партнерство и трудовые отношения в Европе. Приемлемы ли для Россий модели? – М.: Права человека, 2005 [↑](#footnote-ref-56)
57. Бонвиничи р. Социальное партнерство и трудовые отношения в Европе. Приемлемы ли для Россий модели? – М.: Права человека, 2005 [↑](#footnote-ref-57)
58. Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103> [↑](#footnote-ref-58)
59. Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103> [↑](#footnote-ref-59)
60. Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103> [↑](#footnote-ref-60)
61. Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103> [↑](#footnote-ref-61)
62. Пилотные проекты по внедрению новых принципов кадровой политики на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации URL: <http://www.rosmintrud.ru/events/103> [↑](#footnote-ref-62)
63. Проект Федерального Закона «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ (с изменениями, касающимися оплаты труда); Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и зарубежных странах. – Вопросы государственного управления – 2012, №4 [↑](#footnote-ref-63)