

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент

Председатель Контрольно-счетной палаты  
Нязепетровского муниципального района

\_\_\_\_\_ М.Б. Харланова  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.А. Демин  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Оценка эффективности мотивации труда государственных гражданских  
служащих

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.04.04.2019.11246. ВКР

Руководитель проекта

доцент кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Н.К. Демина  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор проекта

студент группы ДО–392

\_\_\_\_\_ Е.Г. Лукоянова  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Лукоянова Е.Г. Оценка эффективности мотивации труда государственных гражданских служащих. – Челябинск: ЮУрГУ, 2019, ДО–392, 58 с., 2 табл., библиогр. список – 75 наим.

Объектом выпускной квалификационной работы является механизм формирования мотивации государственных гражданских служащих.

Цель выпускной квалификационной работы – описание и анализ системы мотивации труда государственных гражданских служащих в современном мире.

В выпускной квалификационной работе выявлены сущность и формы мотивации трудовой деятельности; проанализированы ранние и современные теории мотивации; выявлен механизм влияния мотивации на государственных служащих; произведена оценка влияния мотивации труда на государственных гражданских служащих; проведен анализ зарубежного опыта эффективности мотивации труда; разработаны рекомендации по совершенствованию мотивационных процессов в органах государственной власти.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности рекомендации по совершенствованию мотивации труда государственных служащих, имеют теоретическую и практическую значимость.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ.....	9
1.1 Основные подходы к сущности «мотивации» в современной науке.....	9
1.2 Теории мотивации.....	14
1.3 Особенности системы мотивации государственных служащих.....	24
1.4 Методы анализа мотивации государственных гражданских служащих.....	29
2 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ.....	33
2.1 Анализ мотивации труда государственных гражданских служащих.....	33
2.2 Анализ факторов мотивации государственных гражданских служащих.....	40
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ.....	44
3.1 Совершенствование системы нематериальной мотивации государственных гражданских служащих.....	44
3.2 Совершенствование системы материальной мотивации государственных гражданских служащих.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	54

## ВВЕДЕНИЕ

Для успешной деятельности организации каждый руководитель должен уметь правильно распоряжаться ресурсами, включая человеческие, для того чтобы все работники были готовы и хотели выполнять свои профессиональные обязанности. Каждому необходимо знать, что ждут от него подчиненные и каких результатов ждать от них, каким способом воздействовать на сотрудников и т.д. Это в совокупности представляет собой эффективную систему мотивации [30, с. 27].

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что вызывает в нем желание к деятельности, какие мотивы являются основополагающими к его действиям, можно суметь разработать эффективную систему способов и форм управления человеком.

В практике государственного управления мотивация является более сложным и немаловажным элементом из-за особенности деятельности государственных органов [11, с. 12]. Совершенствование системы мотивации в государственном органе повышает эффективность труда гражданских служащих и соответствующим образом организует его, что способствует качественному исполнению профессиональных обязанностей госслужащими. Показатель эффективности деятельности государственных органов, в первую очередь, является уровнем престижа страны и ее социально-экономического развития.

Что касается самого процесса совершенствования труда государственных служащих, то он содержит в себе комплекс мер по модернизации государственной службы в Российской Федерации (внедрение новых способов стимулирования сотрудников, подбора кадров, оценки персонала, организация условий для карьерного роста). Все меры тем или иным способом связаны с модернизацией существующей системы мотивации государственных служащих. Центральное место в осуществлении этих мер занимает ориентация на зарубежный опыт [20, с. 43].

В соответствие с реформой государственной службы осуществляется проведение мероприятий в плане совершенствования государственной службы.

Все изменения, касающиеся государственной службы России, вытекают из-за существующих проблем в области регулирования труда государственных служащих. Во-первых, на данный момент мотивы индивидов усложнились, в то время как мотивация труда государственных служащих осталась на прежнем уровне. Во-вторых, оплата труда на государственной службе сравнительно ниже коммерческого сектора. В-третьих, основная система премирования выстроена на выслуге лет. В-четвертых, в существующей теоретической базе отсутствуют комплексные исследования и недостаточно проработаны все аспекты данной проблемы через призму государственной гражданской службы. В-пятых, работа в государственных органах стала непривлекательной, наблюдается отток квалифицированных кадров в коммерческий сектор, а молодые люди не идут на государственную службу вследствие низкой оплаты труда. В-шестых, в государственной службе Российской Федерации уже происходили изменения,

которые не носили системный характер, и сейчас возникла необходимость в больших изменениях на долгие годы, которые решат все проблемы. Найти решение этих проблем позволит понимание некоторых особенностей мотивации труда государственных служащих, обращение к опыту коммерческого сектора и ориентация на опыт зарубежных стран, которые уже достаточно преуспели в совершенствовании мотивации на государственной службе [18, с. 63].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих является актуальной темой на сегодняшний день и охватывает всю систему совершенствования государственной службы в Российской Федерации [6, с. 42].

Предмет магистерской диссертации – система мотивации труда государственных гражданских служащих.

Объектом исследования является механизм формирования мотивации государственных гражданских служащих.

Целью выпускной квалификационной работы является описание и анализ системы мотивации труда государственных гражданских служащих в современном мире.

В соответствии с поставленной целью в процессе написания работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) дать характеристику основным элементам процесса мотивации работника в организации;
- 2) описать характерные теории мотивации и их применение в практике управления;
- 3) охарактеризовать системы мотивации труда непосредственно со стороны государственной гражданской службы, провести анализ ее состояния;
- 4) показать самые значимые проблемы этой системы и представить возможные пути их решения.

Степень разработанности проблемы. В сфере исследования проблем мотивации труда представлено большое количество специализированной литературы. Теоретической разработкой этого вопроса занимались: А. Маслоу, М. Мескон, М. Альберт, С.И. Иванова, А.Я. Кибанов и др. Практическим вопросам мотивации персонала посвящены труды Н.В. Освюк, Е.В. Суриковой, Н.Е. Тарасовой.

Структура выпускной работы состоит из трех глав.

В первой главе рассмотрим основные теоретические аспекты, их применение на практике управления персоналом на государственной гражданской службе.

Во второй главе дадим характеристику системе мотивации государственных гражданских служащих в России и основным мотивам, которые побуждают идти людей на государственную службу путем проведения исследования.

В третьей главе представим способы решения проблем, а также как эти проблемы можно решить в дальнейшем, учитывая новые кадровые технологии и зарубежный опыт.

Методика исследования ситуационный и системный подход, использование логического, сравнительного, структурного и функционального анализа источников.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные мероприятия могут быть использованы на государственной службе, что поспособствует совершенствованию системы мотивации служащих.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

## 1.1 Основные подходы к сущности «мотивации» в современной науке

В настоящее время заинтересованность в проблеме мотивации персонала организации существенно возросла не только со стороны специалистов по работе с персоналом и сотрудников организаций, но и со стороны руководителей разного уровня. Для поддержания высокой эффективности деятельности организации большое значение имеет показатель роста мотивации персонала, а именно рост расходов, которые руководство предприятия готово нести, оплачивая услуги консультантов в сфере управления человеческими ресурсами [8, с. 65]. Важнейшим конкурентным преимуществом любого предприятия становится человеческий ресурс в виде квалифицированного, мотивированного персонала и профессионального менеджмента. Человеческие ресурсы формируют благоприятный климат на предприятии, который определяет устойчивость и долгосрочность конкурентных преимуществ компании. В настоящее время в России законодательно не определена обязанность работодателя проводить мотивационную политику в организации, равно как и не существует четко обозначенного понятия «мотивация» [15, с. 42].

Многие ученые раскрывают понятия «мотив» и «мотивация» как то, что реально побуждает человека проявлять в той или иной деятельности. По мнению польского психолога профессора Познаньского университета К. Обуховского, мотив – это вербализация программы или цели, которая помогает какому-то лицу начать или приступить к определенному виду деятельности. Немецкий ученый Х. Хекхаузен, посвятивший себя изучению проблемы движущих сил поведения человека, считал, что мотивацией является все то, чем можно объяснить совершение человеком какого-либо действия, целенаправленность того или иного действия. Также он дал определение понятию «мотив» как целевому состоянию, которое существует в рамках отношений между средой и человеком [29, с. 105]. Известный в Германии специалист и автор многочисленных книг по вопросам мотивации Н.Б. Энкельманн утверждает, что мотивация – это способность мобилизовать резервные возможности человека и побудить его к действиям. Она связана с силой убежденности. Мотивация делает невозможное возможным, так как она придает силу и окрыляет. Люди, у которых есть сильный мотив, которые хотят достичь определенной цели, могут мобилизовать силы, о существовании которых прежде даже не подозревали [22, с. 81]. Они в состоянии развить свои способности и даже превзойти их. Харизма и мотивация обычно связаны между собой, так, харизма всегда включает в себя способность мотивировать людей. Профессор С.Б. Каверин утверждает, что мотив является своеобразным образом завершенной успешно какой-либо человеческой деятельности, а также это деятельность или действие человека, непременно направленное на то, чтобы реализовать его потребности.

По мнению авторов, мотивация – это совокупность потребностей индивида, которые в силу объективных причин побуждают его к продуктивной деятельности. В этом определении объективной стороной мотивации мы считаем

реальность, окружающую человека, или любой фрагмент реальности данного человека [32, с. 13].

В широком понятии мотивация человека – совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий. Данные силы находятся как внутри, так и вне человека и подталкивают его осознанно или неосознанно свершать некоторые поступки [60, с. 49]. Наряду с этим связь между отдельными действиями и силами человека предопределена достаточно сложной схемой взаимодействий, впоследствии которой различные люди по-разному отреагировать на равные воздействия со стороны подобных сил. Кроме того, поведение человека, выполняемые им действия, могут повлиять на реакцию его воздействия, вследствие чего может изменяться не только степень влияния, но и направленность поведения, вызванная этим воздействием [71, с. 55].

Учитывая вышесказанное, можно попытаться дать наиболее детализированное определение понятия «мотивация». Мотивация это система внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих формы и границы деятельности и придающие этой деятельности направление, ориентированное на достижение определенных целей. Воздействие мотивации на поведение человека обуславливается множеством факторов, в большинстве случаев индивидуально и может изменяться под влиянием обратной связи со стороны деятельности человека.

Исследованию процесса мотивации посвящено достаточно много трудов известных ученых. Классические структурные (содержательные) теории и модели мотивации освещены в работах К. Альдерфера, В.Г. Асеева, Л.И. Божович, Т.Ю. Базарова, Т.В. Бутовой, В. Врума, Л.С. Выготского, В.И. Герчикова, Ю.Е. Дубермана, А.П. Егоршина, А.Г. Здравомыслова, С.Б. Каверина, А.Я. Кибанова, Н.И. Лапина, А.Н. Леонтьева, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, И.П. Поварича, Б.Г. Прошкина, Ф.У. Тейлора, Э.А. Уткина, Л. Фестингера, Х. Хекхаузена, Ф. Херцберга, Г. Хофштед, С.А. Шапиро, С.В. Шекшни, А.Г. Эфендиева, В.А. Ядова.

Результаты исследований управления персоналом (в том числе особенностей систем мотивации) в современных бизнес-организациях представлены в работах И.Б. Гуркова, Дж. Лайкера, В.В. Лукашевич, К. Кобьёла, Дж. Коллинза, Т.Дж. Питерса, Дж. Порраса, Б.Г. Тукумцева, С.Р. Филоновича, Р.Х. Уотермана, В.В. Щербины.

Теоретико-методологические основы современных подходов к изучению мотивационной сферы работника, а также современные структурные модели мотивации представлены в трудах Ю.К. Балашова, Дж. Борга, К. Бьёрклунд, В. Врума, С.У. Джеллермана, Л. Джой, А.И. Зеличенко, Д. Книппенберга, Н. Кавалина, А.Г. Коваль, М. Ландсберга, В.С. Магуна, П. Мартина, А.И. Пригожина, В.В. Радаева, С. Рисса, Ш. Ричи, Л. Сенд, А.П. Соснового, А.Л. Темницкого, К. Халласа, А.Г.Шмелева. Отдельно в связи с данной диссертационной работой среди современных авторов следует отметить труды В.И. Герчикова, С.В. Ивановой, И.Г. Кокуриной и Р. Шпренгера, так как они наиболее четко и обоснованно формулируют нетрадиционные подходы к

пониманию мотивационной сферы и ее связи с реальным трудовым поведением работника [7, с. 24].

Чтобы исчерпывающе дать понятие мотивации, рассмотрим три аспекта данного явления:

- что находится в деятельности человека в зависимости от мотивационного воздействия;
- соответствие внутренних и внешних сил;
- соотношение мотивации результатов деятельности человека [39, с. 24].

Прежде чем начать рассмотрение данных вопросов, остановимся на понимании смысла основных терминов, которые будут использоваться в дальнейшем.

Потребность – это то, что зарождается и находится внутри человека, что довольно общее для разных людей, но между тем имеет обусловленное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек пытается освободиться, поскольку до тех пор, пока потребность существует, она подает сигналы и «требует» устранения. Каждый по-разному может попытаться устранить свои потребности, удовлетворить их. Потребности возникают осознанно и неосознанно. Но даже в этом случае не все потребности осознаются и осмысленно устраняются. Даже если потребность устранена, это не предполагает того, что она устранена навсегда. Большая часть потребностей время от времени возобновляются, но при этом они могут изменять форму своего конкретного проявления и степень влияния на человека [54, с. 71].

Мотив – это то, что порождает определенные действия человека. Мотив имеет «персональный» характер, находится «внутри» человека, зависит от целого ряда внутренних и внешних факторов по отношению к человеку, а также от действия других параллельных мотивов. Мотив побуждает человека к действию и определяет, что необходимо сделать и как будет осуществлено данное действие [9, с. 92].

Модель поведения человека, как правило, определяется не единственным мотивом, а их совокупностью, где мотивы находятся в определенном соотношении по отношению друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека [58, с. 87].

Мотивирование – способ воздействия на человека, целью которого является побуждение его к установленным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Для мотивации работников, стимулирование выполняет несколько важных функций, таких как:

- социальную (работник получает доходы и этим обеспечивает социальную стабильность);
- экономическую (стимулирование повышает производительность его труда);
- социально-психологическую (стимулирование влияет на внутреннее состояние сотрудника) [45, с. 89].

Стимулы осуществляют роль носителей «раздражения», порождающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают отдельные

предметы, обещания, действия других людей, носители обязательств, предоставляемые возможности и многое другое. Человек реагирует на некоторые стимулы не обязательно сознательно. На отдельные виды стимулов его реакция может не поддаваться осознанному контролю [26, с. 387].

Основные элементы, характеризующие процесс мотивации (рисунок 1).

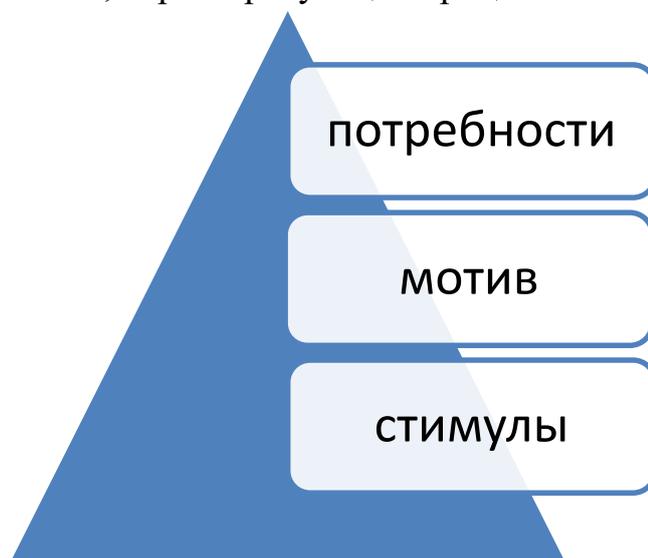


Рисунок 1 – Элементы, характеризующие процесс мотивации

Мотивация оказывает влияние на следующие характеристики деятельности человека:

- усилие;
- настойчивость;
- старание;
- направленность;
- добросовестность [67, с. 54].

Человек, делая одну и ту же работу, может затрачивать различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. В свою очередь он может стремиться брать легкую работу, а может взяться за тяжелую и сложную работу, выбрать решение проще, а может искать и браться за сложное решение. Это все отражает, какие усилия готов затратить человек. И обуславливается это тем, насколько сильно он мотивирован на трату больших усилий для выполнения своей работы [50, с. 58].

Каждый из нас по-разному старается, исполняя свою роль в организации. Кому-то совсем безразлично качество его труда, другой может стараться сделать все наилучшим образом, не отлынивать от работы, работать с абсолютной отдачей, пытаться повысить квалификацию, совершенствовать свои способности работать и взаимодействовать с коллективом.

Следующей характеристикой деятельности, на которую влияет мотивация, является настойчивость продолжать и развивать начатое дело. Это крайне важная характеристика деятельности, поскольку встречаются люди, которые стремительно теряют заинтересованность в начатом деле. Пусть даже они имели хорошие результаты вначале, потеря интереса и настойчивости может привести к тому, что усилия сократятся, а может и вообще исчезнут. Отсутствие

настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может предлагать отличные идеи и ничего не делать для их воплощения, что на практике обернется упущенными возможностями для организации [31, с. 77].

Добросовестность при выполнении работы, обозначающая ответственное исполнение работы, с учетом всех требований и норм, для многих работ – одно из важнейших условий их успешного выполнения. Человек может иметь в своем распоряжении хорошую квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать, но в то же время, он может безответственно относиться к своим обязанностям. И это может свести на нет все положительные результаты его деятельности. Руководителю организации необходимо хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она вырабатывала у сотрудников такую характеристику поведения [69, с. 92].

Направленность, как характеристика деятельности человека, свидетельствует о том, к чему он стремится, выполняя определенные действия. Работник может выполнять свою работу в силу того, что она доставляет ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), с другой стороны он может делать ее и потому, что старается помочь своей организации найти решение задачи. В целях управления важно знать направленность действий человека, однако не менее важно умение с помощью мотивирования сориентировать эти действия в определенном направлении [42, с. 311].

Из вышесказанного можно скорректировать понятие мотивации это совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, затрачивая усилия на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в целях достижения поставленных целей [63, с. 54].

Один из мало разработанных аспектов теории мотивации – вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Суть проблемы заключается в том, что деятельность человека находится под воздействием не только мотивов, которые возникают при взаимодействии человека и задачи, но и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи [22, с. 288].

В первом случае мотивацию можно назвать «внутренней», потому как мотивы вызывает сам человек, столкнувшись с задачей. Они как будто возникают внутри человека. Примером подобного типа мотивации может быть стремление к завершению работы, стремление к познанию и т. п.

В другом случае мотивы деятельности по решению задач вызываются влиянием субъекта извне. Таким образом, условно мотивацию можно назвать «внешней». Таким видом мотивации являются процессы мотивирования. Например, оплата за работу, правила поведения и т. п. [37, с. 21].

Очевидно, мотивация оказывает значительное влияние на выполнение сотрудником своей работы и обязанностей. Но, между мотивацией и

окончательным итогом деятельности нет однозначной зависимости. Возможно, что человек, высоко мотивированный на выполнение своей работы даёт худшие результаты, чем человек слабо мотивированный. Отсутствие определенной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает воздействие ряд других факторов, таких как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, удачливость и т. п. [12, с. 93].

Разрыв между мотивацией и результатами труда вызывает серьезную управленческую проблему: как оценить результаты работы каждого работника и как его наградить? Вознаграждение только по результатам труда может демотивировать работника, получившего низкий результат, но стремившегося и затрачивавшего больше усилий. Однако, если посмотреть с другой стороны, вознаграждая сотрудника в зависимости от мотивации, без учета результатов его труда, можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников [35, с. 135].

Исходя из вышесказанного мотивацию труда, как процесс, можно определить как некий целенаправленный комплекс мер для максимального побуждения каждого сотрудника к более продуктивному выполнению своих обязанностей, через управление внутренними организационными факторами и воздействием на ближний круг внешних факторов окружающей среды [14, с. 88].

## **1.2 Теории мотивации**

Раздражители внутренней среды (интерорецепторы) создают постоянное наблюдение за положением внутренней среды организма. Изменения во внутренней среде, отражающие поведение, инициируют появление потребности. Поведение, сконцентрированное на ее удовлетворение, называют мотивированным поведением, которое обращено на ликвидацию нежелательных изменений во внутренней среде посредством взаимодействия с конкретными объектами внешнего мира.

Положение организма при мотивациях имеет несколько отличительных особенностей: активация моторной системы и сенсорных систем, повышение тонуса симпатoadреналовой системы, вспоминание предыдущего опыта, возникновение эмоций (как правило, отрицательных).

Вообще, мотивация – это комплексное явление. Эффективная система мотивации в организации может не только побудить сотрудников к целенаправленной деятельности, но и определить адекватность политики организации, перспективы развития организации, помочь сформировать основы иерархических и корпоративных отношений и т. д. [28, с. 29].

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, а 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 поочередно, т.к. зачастую выполняя определенное задание работник может руководствоваться, например, как внутренними мотивами, так и внешними стимулами, или материальными и нематериальными стимулами. Типы мотивации (рисунок 2) [33, с. 41].



Рисунок 2 – Типы мотивации

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. [10, с. 54].

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) [65, с. 27]. 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.

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 работникам 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.

Таким образом, можно составить простую модель мотивации. Она представляет собой цепочку «потребность – поведение – вознаграждение – обратная связь» (рисунок 3). 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 окончании работы он удовлетворяет свою потребность посредством внешнего или внутреннего вознаграждения. Обратная связь показывает менеджеру является ли для работника вознаграждение приемлемым или его стоит изменить, применяя другие рычаги 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 [13, с. 90].



Рисунок 3 – Простая модель мотивации

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. Все это поможет составить более полную картину о возможностях привлечения сотрудников к труду, удовлетворения личных и организационных потребностей [52, с. 23].

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», используемая 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 [27, с. 105].

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 критериев, 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 [44, с. 99].

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 [72, с. 108].

Как можно заметить, процесс мотивации довольно-таки сложен и не всегда однозначен. Во 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, а отдельно можно выделить физиологические теории.

Физиологические теории мотивации.

Периферическая теория: в основании мотиваций находится желание человека избавиться от неприятных эмоциональных и физиологических ощущений, а затем достичь и сохранить приятное ощущение (Кэннон, Декарт, а также Сеченов).

Теория гуморальных факторов мотиваций (теория «голодной крови»): развитие мотиваций объединено с содержанием веществ в крови или их отсутствием, т. е. изменения химического состава крови.

Теория множественности факторов: одни факторы являются ведущими, а другие заменяют ведущие факторы после их устранения.

Гипоталамическую теорию выдвинул Стеллар, который полагал, что гипоталамус - это сосредоточение «центрального мотивационного состояния».

Пейсмекерная теория мотиваций Анохина. Он полагал, что каждая мотивация характеризуется соответственной потребностью и носит системный характер. Потребность модифицируется в возбуждение гипоталамических центров (пейсмекеров), которые активизируют остальные структуры мозга ретикулярную формацию, лимбическую систему и кору больших полушарий. Лимбическая система дает эмоциональную оценку ситуации, когда потребность не удовлетворена; в коре больших полушарий совершается понимание этой потребности, учет различных обстоятельств реальной обстановки. В зависимости от факторов окружающей среды, кора может тормозить, а может и дополнительно возбуждать гипоталамические центры мотиваций [67, с. 117].

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.

Содержательные теории мотивации.

#### 1 Пирамида потребностей

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

Эти потребности, которые побуждают человека к определенным действиям, 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, самоактуализации, росте как личности (рисунок 4).

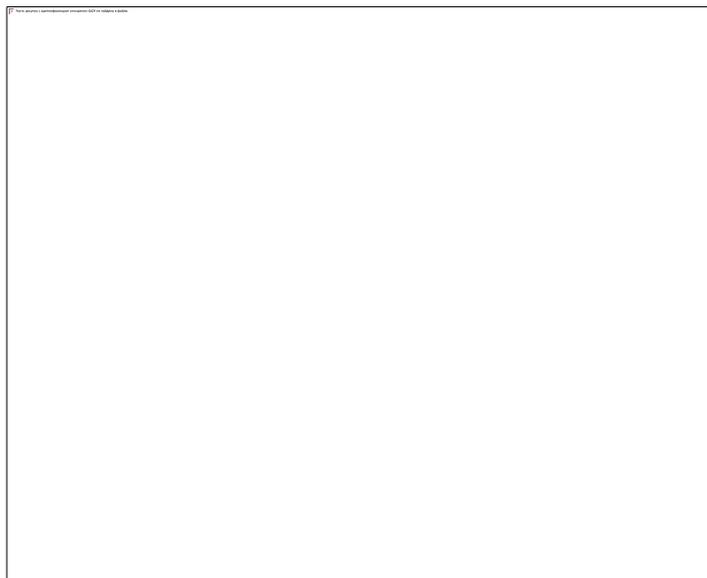


Рисунок 4 – Пирамида потребностей А. Маслоу

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.

#### 2 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 [43, с. 11].

### 3 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 связях, 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 к 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.

### 4 Двухфакторная теория

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

Он выделил 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.

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.

Описав данную группу теорий можно сделать вывод, что потребности человека настолько многообразны, что их можно классифицировать 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 недостатков[74, с. 178].

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

Процессуальные теории мотивации.

#### 1 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 результатом; т.к. необходимы результаты выполнения работы, усилия и потребности всегда различны, то и валентность исполнения работы и вознаграждения за нее для всех будет различаться. 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.

## 2 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, 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 [46, с. 75].

## 3 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 или 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 производительнее.

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 исследования 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.

#### 4 Комплексная модель Портера-Лоулера

В 1968 году, 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 [25, с. 78].

#### 5 Теория «Х-У»

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 соответствии с выполненной работой, власти в организации должна быть децентрализованной, руководитель может контролировать только результат деятельности, но не процесс, подчиненные должны принимать участие 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 разнообразны [49, с. 132].

#### 6 Теория «Z»

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

Он разработал теорию «Z». Согласно этой концепции человек не относится ни к одному из типов, описанных 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 [48, с. 79].

Ознакомившись с основными теориями мотивации можно предположить, что основными факторами стимуляции труда государственных служащих являются вторичные потребности: карьерный рост, стремление во власти, самоактуализация и т. д. Необходимо отметить, что в идеале первичные потребности госслужащих должны быть удовлетворены на достойном уровне системой мотивации, чтобы обращать внимание только на удовлетворение группы вторичных потребностей.

### **1.3 Особенности системы мотивации государственных служащих**

Мотивы трудовой деятельности человека различны для каждой профессии и осуществляются в них. Большая часть госслужащих пришли в профессию, исходя из следующих причин: гарантия занятости, материальное обеспечение, бесплатное обучение и социальный пакет. Как подтверждает практика, основополагающими мотивами при занятии должностей государственной службы является материальное обеспечение.

Элементами мотивационного поведения сотрудников выступают: личностные и организационные цели, отношения руководства и работников организации, их

внутренние мотивы, система карьерного продвижения и карьерных ожиданий сотрудников, условия для удовлетворенности работой и система мотивации и стимулирования труда в организации.

В механизме мотивации принимают участие потребности, интересы, мотивы и стимулы. Одна из характеристик мотива – это его сила, влияющая на степень активности человека, успешность проявления этой активности, и в части, на эффективность деятельности. Мотивированные работники демонстрируют большее упорство в выполнении задачи, строят план работы на длительный период, лояльно относятся к руководству и организации в целом [23, с. 107].

Одной из особенностей государственной службы в Российской Федерации является еще и то, что при формировании кадрового состава часто учитывается факт личной преданности в ущерб профессионализму. Учитывая эти особенности можно выделить три основных вида ориентации служащих: ориентацию на саму работу как деятельность, ориентацию на вознаграждение за работу и ориентацию на карьеру (перспективу). Данные ориентации разделяются лишь в аналитических целях, поскольку в практике чаще встречаются сочетания в разных соотношениях и иерархиях и перечисленных. Правильно спланированная и стабильно действующая мотивационная система является основополагающим фактором, гарантирующим эффективную деятельность сотрудников и органа власти в целом [25, с. 501].

Исследование воздействия силы мотива на уровень активности человека было проведено еще в XX веке М. Уинтерботтом, Дж. Аткинсом, Е. Френчем, Ф. Томасом, Х. Хекгаузенем.

Российский физиолог Н.Е. Введенский сформулировал закон оптимума-пессимума, соблюдение которого необходимо для выполнения умственного труда. Отрицательные факторы для производительности труда – порывистость, внезапное ускорение темпа работы, вследствие чего человек быстрее переутомляется. Оптимальное состояние строго индивидуально, т. к. у каждого человека свой ритм и темп работы. Исследования, проведенные Е.П. Ильиным, В.В. Скрябиным и М.И. Семеновым, засвидетельствовали о существовании оптимума мотивации и силы мотива [38, с. 12].

Сила мотива находится в зависимости от множества факторов, на нее могут влиять различные стимулы – материальные и нематериальные.

Материальное стимулирование занимает центральное место в системе мотивации государственных служащих, потому как служит важнейшим источником удовлетворения ключевых потребностей человека. Но, в то же время, изучение мотивации показало, что заработная плата является не единственным фактором стимулирования мотивации, удовлетворенность трудом может приносить характер работы, ее содержание и др. Механизм стимулирования труда государственных служащих устанавливается законами Российской Федерации.

Денежное вознаграждение государственных гражданских служащих служит основным средством материального обеспечения и стимулирования деятельности по замещаемой должности гражданского служащего [10, с. 76].

В Федеральном законе № 79 –ФЗ от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации» зафиксирована сложная структура денежного содержания государственного гражданского служащего, которая включает: должностной оклад, оклад за классный чин, надбавку за стаж государственной службы, надбавку за особые условия государственной службы, премию, государственные социальные гарантии. В системе оплаты труда государственных гражданских служащих превалирует должностной оклад и разные надбавки, на уровень денежного содержания оказывает влияние в основном должностная позиция. Можно заметить дублирование оклада государственного служащего надбавками, основанных на аналогичных факторах, что определяют и размер оклада. Подобная система оплаты труда, установленная ст. 50 № 79–ФЗ, не может в материальном плане обеспечить и защитить служащего, а также заинтересовать и привлечь на государственную службу квалифицированные кадры [1].

Динамика изменений в оплате труда государственных служащих в период с 1995 г. до настоящего времени была неровной. Увеличение уровня оплаты труда происходило методом индексации должностных окладов и путем увеличения надбавок к должностному окладу, а также способом введения новых элементов в структуру денежного содержания. Разделение по размерам должностных окладов гражданских служащих не отвечает дифференциации по уровню оплаты труда в целом.

Еще Э. Лоулер внес предложение о разделении заработной платы сотрудника на три части для установления взаимосвязи между результатами труда и доходами. Первая часть зарплаты выплачивается за исполнение должностных обязанностей, и те, кто выполняют в данной организации такие обязанности, получают одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы зависит от выслуги лет и факторов стоимости жизни. Размер данной части заработной платы регулируется автоматически. Третья часть определяется конечными результатами каждого работника. Эта часть меняется в зависимости от вклада. У работников с наименьшей производительностью труда такая часть заработной платы минимальна и автоматически не увеличивается. На практике, заработанная часть заработной платы может изменяться, таким образом, если результативность труда падает, то уменьшается и заработная плата путем уменьшения ее переменной части. Принцип этой системы состоит в следующем, чтобы связать заработную плату сотрудника с результатами его труда в текущем периоде.

Непосредственная связь вознаграждения, получаемого сотрудником, с эффективностью его деятельности, приносит доход, как сотруднику, так и организации.

Исходя из вышеизложенного, рациональным будет повышение должностного оклада за увеличение объема и сложности работ, повышение квалификации, совмещение должностей и функций, увеличение зоны обслуживания; премирование за улучшение результатов функционирования и раскручивания курируемой отрасли, за рост качества принимаемых и реализуемых государственных решений, которые направлены на удовлетворение потребностей

и интересов населения, по итогам работы за год, за внедрение предложений по повышению производительности труда. Особенно важно увязывать показатели премирования с показателями результативности труда [49, с. 125].

Помимо материальных (конкурентоспособность заработной платы на рынке труда в данном регионе, наличие постоянной и переменной частей заработной платы в денежном содержании и их соотношение, связь оплаты труда с результатами), предметами воздействия на мотивацию государственных гражданских служащих могут являться следующие стимулы: организационные – ответственность и значимость работы, завершенность выполняемых заданий, самостоятельность при выполнении задач, обратная связь; моральные – соревнование, похвала и порицание, психологическая обстановка в коллективе, воздействие общественного мнения, наличие перспективы, конкретной цели, привлекательность содержания деятельности, четкая постановка целей, объективная оценка руководством, возможность профессиональной переподготовки, повышения квалификации и карьерного роста [17, с. 42].

В России нет стандартных подходов к формированию механизмов оценки результатов труда государственных служащих и их учета при начислении заработной платы, а они, безусловно, необходимы.

На сегодняшний день количественная оценка коэффициентов результативности работы управленческих кадров не существует вследствие трудностей измерения. В результате применяют субъективную оценку руководителя, что зачастую рождает чувство несправедливости и как следствие оказывает демотивирующий эффект [51, с. 134].

Чтобы избавиться от несправедливости в оценке государственных служащих, нужно отклониться от субъективных факторов оценки и опираться на объективные и измеримые показатели, какими могут быть критерии эффективности труда государственных служащих, которые позволяют оценить выполненную работу в количественных показателях (баллах), вследствие чего справедливее распределить премию. Данный подход может ликвидировать формальное, уравнилельное начисление премии и повысить мотивацию труда государственных служащих.

На эффективную деятельность государственных гражданских служащих оказывает воздействие достаточное количество факторов мотивации, сгруппированных по следующим признакам: степень организации труда; подбор управленческого персонала исходя из целей государственного органа; определение групп по оплате труда согласно должностному регламенту; использование большего числа стимулов материальной и нематериальной мотивации; установление критериев оценки итогов трудовой деятельности, учитывая сложность работы [21, с. 207].

Конкретными способами роста мотивации государственных служащих можно назвать следующие:

– конкурс на место государственной службы, который призван содействовать справедливому разделению должностей в государственных органах,

препятствовать попаданию случайных и корыстных людей, а также устроенных по родственному или иному признаку;

– рост денежных доходов и зависимость размеров материального поощрения исходя из результатов труда;

– применение наиболее широкого спектра моральных стимулов. Одновременно с консервативными видами мотивации, такими как почетные грамоты, выражение благодарности, размещение фотографии на доске почета, необходимо использовать современные способы мотивации труда: мотивацию свободным временем, горизонтальную ротацию кадров, участие государственных служащих низшего звена в управлении своим подразделением (участие в общественной работе, планирование корпоративных мероприятий);

– планирование возможного карьерного роста госслужащих, являющегося самым сильным мотивирующим фактором. Каждый служащий с момента принятия на должность госслужбы должен включаться в план карьерного роста на ближайшие 3-5 лет, что способствует выражению инициативы, эффективному исполнению служебных обязанностей. Продвигать по службе и строить карьеру необходимо только тем служащим, которые добились высокой результативности работы;

– разделение обязанностей между работниками в соответствии с должностными регламентами и справедливая оценка результатов труда [68, с. 213].

Модернизация механизма мотивации труда государственных гражданских служащих возможна следующим способом:

– применением смешанной системы заработной платы, особенного порядка оплаты труда, регулированием его пропорционально должности и качеству выполнения государственных услуг;

– благодаря внедрению оплаты труда по результатам, охватывающей цели организации и цели индивидуума;

– простотой и справедливостью систем оплаты труда; широкого применения метода нематериальной мотивации (социальный пакет, меры психологического поощрения, гибкий график) [19, с. 188].

Для объективной оценки труда госслужащих надо отклониться от субъективных факторов оценки и начать ориентироваться на измеримые показатели, какими могут быть критерии эффективности труда государственных служащих, которые позволяют дать оценку выполненной работе в количественных показателях. Благодаря такому подходу возможно устранение формального и уравнительного начисления премии, а также повышение мотивации труда госслужащих.

Для реализации социальной и правовой защищенности гражданских служащих, увеличения степени мотивирования, эффективного выполнения должностных обязанностей и в плане компенсации ограничений на государственной службе, гражданским служащим определяются основные и дополнительные гарантии в сфере оплаты труда, обстоятельств прохождения службы [24, с. 106].

#### **1.4 Методы анализа мотивации государственных гражданских служащих**

В широком смысле анализ механизма трудовой мотивации персонала состоит в исследовании процесса формирования мотивов к труду при взаимодействии организации (как субъекта стимулирования) и работников этой организации (как объектов стимулирования). Основная цель такого исследования – выявление ведущих мотивов трудовой деятельности, отношения к труду в зависимости от содержания труда, уровня запросов работников и других факторов мотивации трудовой деятельности, анализ системы стимулов на предмет их соответствия потребностям работников.

В узком смысле анализ механизма мотивации трудовой деятельности – это процедура сбора, накопления и систематизации фактического материала, который (материал) позволяет охарактеризовать состояние проблем в мотивации трудовой деятельности и стимулирования персонала и является базой для совершенствования и инноваций в этой области. Основой, определяющей успех проведения любого исследования, является его методика. Методика анализа механизма мотивации трудовой деятельности – это результат определения совокупности используемых методов и логически выверенное описание последовательности проведения мероприятий по применению этих методов, обработке и интерпретации полученных результатов [45, с. 265].

Методики, используемые с целью анализа мотивации трудовой деятельности, классифицируются в зависимости:

- от способов их применения (универсальные или для изучения мотивации в конкретной организации), методики могут подразделяться на класс типовых и класс оригинальных исследований;
- численности и содержания изучаемых факторов мотивации, методики разделяются на класс специальных (узкопрофильных) и класс комплексных исследований;
- периодичности применения, методики могут подразделяться на группу разовых (проблемных) и группу мониторинговых исследований;
- степени исследования и выводов по итогам проведенного анализа, методики классифицируются на научно-исследовательские и эмпирические;
- способа обработки первичной информации от респондентов и формирования итогового заключения, методики могут подразделяться на автоматизированные и неавтоматизированные [16, с.63].

Классификация методики анализа мотивации трудовой деятельности представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика достоинств и недостатков методик исследования, анализа механизмов мотивации трудовой деятельности

Характеристика достоинств и недостатков методик исследования и анализа механизмов мотивации трудовой деятельности			
Класс методики	Характеристика класса	Достоинства	Недостатки
Типовые	Разработаны экспертами в области экономики и социологии труда, на практике применяются любой организации	Имеют научную основу, подготовлены специалистами должностного профиля на основе систематизации обширной практики, апробированы	Зачастую не могут применяться без соответствующей адаптации
Оригинальные	Созданы для конкретной организации, применяются только в ней, следуя конкретной исследовательской цели	Подготовлены для организации, учитывая ее специфику, детализированы по содержанию изучаемой проблемы	Существенные затраты на исследование (если будут привлекаться внешние консультанты)
Комплексные	Рассчитывают охватить разработками множество факторов, дают широкий спектр информации по проблеме в целом	Обширное рассмотрение проблемы и большее основание для принятия эффективных управленческих решений в проблемной области	Высокая степень трудоемкости (как в заполнении вопросников, так и при обработке и интерпретации результатов)
Специальные	Предусматривают ограниченный обзор, который охватывает исследованием один или два фактора мотивации, дают представление о состоянии конкретной проблемы	Глубокое изучение конкретной проблемы, стоящей наиболее остро перед организацией в данный момент, низкая трудоемкость сбора и обработки информации	Возможность неверно выбранного направления исследования и риск неэффективно потратить ресурсы на изучение неактуальной проблемы
Научно-исследовательские	Применяют передовой опыт, учитывают и обобщают теорию и методологию проблемы. Методики благополучно апробированы, их достоверность доказана	Дают возможность получить наиболее достоверные результаты, а главное – подготовить качественное и комплексное заключение по результатам анализа	Интерпретация результатов по данным методикам по силам только специалистам соответствующей высокой квалификации. Стоимость услуг данного специалиста достаточно высока

Окончание таблицы 1

Характеристика достоинств и недостатков методик исследования и анализа механизмов мотивации трудовой деятельности			
Класс методики	Характеристика класса	Достоинства	Недостатки
Эмпирические	Основаны на элементарных принципах анкетирования, обработка результатов сводится к простейшей статистике	Разработка методик, обработка результатов и формирование заключено по типам любому специалисту по управлению персоналом	Нарушение принципов социологических исследований, которое может повлечь неточность полученных сведений
Разовые	Имеют цель - регистрацию, сбор и обработку фактического материала	Нет необходимости хранить информацию, это облегчает выполнение функции и снижает затраты	Нет возможности обнаружить закономерности изучаемого процесса и отследить его динамику
Мониторинговые	Главная цель - систематизация, логическое объяснение фактически накопленного материала с учетом теоретического изучения сути изучаемой проблемы	Дают возможность обнаружить закономерности изучаемого процесса, отследить его динамику и сформировать обоснованные выводы	Высокая трудоемкость и стоимость исполнения функции, необходимость разработки способов и форм хранения материала, его систематизации
Неавтоматизированные	При подготовке информации используются бумажные носители (анкеты), обработка информации производится вручную	Достаточно низкая стоимость разработки, традиционный способ получения информации, доступный всем категориям персонала	Высокая степень трудоемкости обработки информации, ограничения в применении сложных экономико-математических и статистических методов
Автоматизированные	При подготовке или обработке информации используют возможности ПК и ЭВМ	Современный формат, возможность удаленного доступа (к персоналу филиалов), формирование отчетов, графиков, снижение трудоемкости	Высокая стоимость разработки оригинального или приобретения интересного типового программного продукта

## **Выводы по разделу 1**

В заключение первой главы можно сформулировать следующий вывод, что мотивация – это довольно сложное и комплексное явление, которое базируется и ориентируется не только на ранние и фундаментальные теории, но и на современные новейшие теории мотивации. Задачей системы мотивации является удовлетворение потребностей сотрудников любого уровня.

Можно сказать, что работник мотивирован в нескольких случаях. Ему необходимо обладать свободой в принятии своих решений. Он должен хорошо знать, что от него ожидают, ему необходимо понимать, как оценивается его деятельность. Личный вклад в деятельность организации поощряется. Новаторство, развитие и обучение работника всячески поощряется. Работник ощущает свою важность для компании, поэтому его вознаграждение удовлетворяет его потребностям. Для него работа – это основа положительной стимуляции. Присутствие комфортного организационного климата также служит немаловажным условием мотивации.

В процессе рассмотрения ключевых факторов мотивации, были выделены основные аспекты, которые влияют на работу. Материальные факторы содержат в себе конкурентную оплату труда, социальные льготы, бонусы за высокие результаты деятельности. Профессиональное обучение и карьера оказывают влияние на уровень заинтересованности сотрудника (развитие вне рабочего времени, повышение квалификации). Для каждого сотрудника работа должна соответствовать его интересам, а рабочая нагрузка быть приемлемой (включая гибкий график), необходимы положительные отношения на рабочем месте, ощущение ценности работы, свободы и независимости, работа должна «бросать вызов» ее исполнителю (захватывать). Также необходимо обеспечить комфортные условия для трудовой деятельности (материально-техническая база, организационный климат, безопасность труда). В то же время, самой организации нужно поставить четкие цели, обеспечить необходимые стандарты, обладать хорошим имиджем и т. п.

## 2 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

### 2.1 Анализ мотивации труда государственных гражданских служащих

На данный момент в России достаточно много проблем в области мотивации труда государственных гражданских служащих. Высококвалифицированные специалисты переходят в коммерческий сектор, т.к. снизился уровень престижа государственной службы. В первую очередь, это связано со сложностью внедрения каких-либо изменений в процесс мотивации вследствие жесткого регламента работы. С другой стороны, материальная составляющая, целью которой является стимулирование чиновника, сейчас является только способом выравнивая заработной платы до среднего уровня, тем самым теряет свои мотивационные признаки. Недоступность всех государственных гарантий для каждого из чиновников или доступность не в полном объеме. Также непрозрачный метод отбора на замещение вакантной должности. Отсутствие реформирования государственного аппарата, было проведено несколько реформ, но и они носили бессистемный характер и не принесли положительного эффекта. Следующий негативный аспект – оклады государственных чиновников, которые ниже минимума и накладывают негативный отпечаток на престиж государственной службы.

За последние годы Россия изменилась в политической и экономической сфере. Но, даже вследствие данных изменений, система государственной службы сохранила негативные черты. Можем предположить, что это связано с недостатком подготовленных кадров в области государственной службы, невозможности привлечения высококвалифицированных специалистов и отсутствием четко выстроенной системы мотивации государственных служащих [34, с. 38].

Отметим, что для реформирования государственной службы недостаточно применения материально-финансовой составляющей. Необходимо применять современные способы отбора кадров, поднимать престиж государственной службы и уровень заработной платы. Существующие проблемы являются своеобразным барьером для привлечения квалифицированных кадров на государственную службу. Это приводит к тому, что к власти приходят чиновники, преследующие личные интересы. С целью решения данной проблемы, необходимо разработать и внедрить комплекс федеральных законов о государственной гражданской службе.

Рассмотрев содержательные и процессуальные теории мотивации, мы можем предположить, что главными механизмами стимуляции труда госслужащих являются вторичные потребности: карьерный рост, стремление во власти, самореализация и т. д. Однако, с другой стороны, первичные потребности госслужащих также должны находиться на достойном уровне в системе мотивации, не следует заострять внимание только на удовлетворение вторичных потребностей.

Основная цель деятельности государственных гражданских служащих – это ориентир на продвижение по служебной лестнице, достойную оплату труда, на условия и характер работы. Ключевым аспектом ориентира служебной деятельности является самоактуализация – явление, в процессе которого человек ощущает себя «двигателем процессов» в организации, а не маленьким человечком в большой системе [51, с. 80].

Одной из главных проблем при реформировании государственной службы является улучшение качества управления за счет повышения расходов на государственный аппарат. С одной стороны, можно положительно ответить, т. к. по уровню заработной платы государственная служба во многих регионах страны является достаточно конкурентоспособной. Исходя из этого, в районах с высоким процентом безработицы и застойной экономикой, возможность занятия должности государственного служащего наиболее привлекательна, невзирая на возможность получения взяток все просто, т. к. зарплата достаточно высокая по сравнению с другими зарплатами, которые получают в данной местности. С другой стороны, в крупных городах, зарплаты государственных служащих теряются на фоне доходов других секторов экономики. Существующая проблема увеличения расходов на содержание государственных служащих делает ставку на политические ограничения, которые обязательно нужно учесть еще до обсуждения вопроса о том, необходимо или нет увеличивать расходы. Граждане страны полагают, что зарплату госслужащим нет необходимости увеличивать, потому что это необоснованно. Но, строгих ограничений, касающихся данной проблемы сейчас нет, которые могли препятствовать повышению зарплат чиновников. В случае появления возможности повысить зарплаты таким способом для повышения качества работы госаппарата, то, на наш взгляд, для экономики это будет достаточно сильно. Анализируя реформу госаппарата, необходимо затронуть проблему коррупции. Одним из источников информации об объемах коррупции в России служит исследование Фонда «ИНДЕМ». Помимо широко известного доклада «ИНДЕМа» «Диагностика коррупции в России», совсем недавно был издан новый доклад, рассматривающий коррупцию в прямой корреляции от оплаты труда чиновников. В данном исследовании выдвигается тезис: повышение зарплаты чиновников еще не гарантирует снижение уровня коррупции.

При рассмотрении существующих проблем в области государственной гражданской службы возникает закономерный вопрос, если государство это аппарат и реформу проводит аппарат, что противоречит тому, как аппарат может реформироваться сам? В данном случае мы предположили, что существует способ решения данного противоречия, т. к. наблюдается неоднородность аппарата. В этом и есть самый главный недостаток аппарата, но, с другой стороны, есть в этом и преимущество. Аппарат может функционировать неэффективно по причине своей неоднородности и разъединенности. Но благодаря следующей неоднородности в самом аппарате осуществляются трения при которых применяются конкретные навыки, способствующие развитию.

На основании проведенного исследования, попытаемся дать характеристику неоднородности аппарата, которая позволит определить основные типы государственных служащих. Первая ступень «кадровое ядро», включающая чиновников старой закалки. Не всегда это коррупционеры, как полагают многие. Один из них ждет пенсии, другой на самом деле служит государству и обществу в прямом смысле слова только, непонятно какому государству, которого нет или, в котором живет сейчас. С психологической точки зрения, таких людей сравнивают с самураями, потому как представители данного класса защищают интересы чиновников. Такие чиновники еще существуют, но сейчас уже не рождаются и не воспроизводятся в стране и даже в мире. Вторая ступень – типичные «клерки», самое многочисленное кадровое ядро. К ним можем отнести тех, кто печатают и разносят документы, кто занимает низшую карьерную ступень и никогда не поднимется выше. Данная группа людей различна по возрасту и мировоззрению. Но у них присутствует отличительная способность тянуться за представителями «кадрового ядра», выступающими для них в роли магнита. Следующая группа – «топ-менеджеры», которые появились еще в 1990-х г. Достаточно специфическая и интересная группа людей. Представителями класса являются молодые специалисты, которые по разным причинам пришли в аппарат из политики, науки, бизнеса сразу на высокие должности. Как показало проведенное анкетирование, они не воспринимаются чиновниками старой закалки, однако, им необходимо считаться с ними, т. к. они наверху. Самая разносторонняя группа – «молодежь». Молодые специалисты приходят в органы государственной службы с целью получения выгодных связей, накопления опыта, а затем перехода в частный сектор. За пару лет работы в министерстве молодой сотрудник может вырасти от рядового специалиста до начальника отдела и на практике таких примеров достаточно. Если сразу после окончания института человек устроится в коммерческий сектор, окружающие воспримут его не серьезно. А если с должности начальника отдела министерства, есть возможность устроиться на престижную должность в сфере бизнеса. Для молодого специалиста работа в государственной структуре является своеобразным трамплином для прыжка в другую жизнь. На сегодняшний день «Кадровое ядро» – одно из главных элементов, влияющее на процессы принятия решений в структуре аппарата. Вследствие рассмотрения проектов и результатов опроса в сфере государственной службы была предложена следующая модель государственной службы, но применить ее на практике в России нет возможности. Но какой способ реформирования государственного аппарата можно использовать применимо к нашей реальности? Опытным путем можно предположить, что шанс имеет проект реформы, который ориентировался на внутренние напряжения в аппарате и давал возможность разряжать это напряжение в положительном направлении.

В ходе проведения исследования, был затронут вопрос о специальной подготовке специалистов. А именно, существует такая необходимость в специальной подготовке чиновников? Необходима ли гарантия пожизненной занятости государственным служащим? В случае ответственного исполнения своих обязанностей человек, оказавшийся на государственной службе после

окончания университета по распределению, будет с течением времени постепенно продвигаться по карьерной лестнице и работать до пенсии. Несколько лет отслужил – получил чин, еще пару лет – следующий чин и т. д. Если даже будут изменения в структуре государственного аппарата и человек будет не востребован на прежнем месте работы, в таком случае проблема его трудоустройства является обязанностью государства. Это уже обязанность государства трудоустроить такого человека, если что-то изменится в структуре аппарата, и на прежнем месте работы он станет не востребован. Существует и другой способ, при котором сотрудники занимают вакантные должности вследствие проведения открытого конкурса на рынке труда. По итогам конкурса выигрывают достойные, которым предложат соответствующую зарплату и определенные социальные гарантии, но не пожизненного характера. Большой дискуссией является вопрос о приемлемых способах вознаграждения и материального стимулирования государственных служащих. Что же стоит на первом месте: достижение текущих показателей или продолжительная эффективная служба? Первый способ – это стимулирование результативности. Второй способ – один из вариантов предоставления социальных гарантий и уменьшения неопределенности, до такой степени, чтобы человек, зачисляющийся в профессиональное учебное заведение, заранее сможет поступающий в учебное заведение имел возможность заранее определить, какую должность он может занять через 20 лет и размер своей заработной платы. Следующий вопрос – открытость и прозрачность функционирования государственного аппарата. Проведенное исследование показало, что каждая группа чиновников по-разному оценивают ситуацию, исключая одну позицию: боязнь открытости. Еще один немаловажный фактор – единство государственной, военной и гражданской службы. Если это реализуется на концептуальном уровне, то это очень хорошо. Однако, применение на практике такого понимания ко многим обязывает. Возьмем единство стажа и сопоставимость чинов – технически несложно осуществить, чтобы они учитывались в соответствующих законах. Но, посмотрев далее, обнаружили, что придется столкнуться со многими трудностями, одной из которых является вопрос о способе оплаты труда: каким образом мы приравняем оклады военных и гражданских чиновников? Рассмотрим на примере. Президент в 2002г. принял два решения, не совместимые друг с другом. С одной стороны, было принято решение приравнять оклады военных и гражданских служащих. Но, в то же время, утвердили надбавки к зарплатам для гражданских чиновников, с помощью которых был компенсирован разрыв, а по определенным позициям увеличен. Труднее уравнивать пенсионное обеспечение. Хотя все поддерживают идею о том, что пенсионная система должна быть единой, никто не знает как реализовать это на практике. В случае, если мы хотим начислять пенсии по единой системе, то возникает проблема: из какого бюджета они должны оплачиваться? Этот вопрос решается переходом к накопительной системе, но переход военных на эту систему практически невозможен. А на гражданской службе человек может работать в муниципалитете или на федеральной службе, а потом перейти в коммерческий сектор.

Чтобы разобраться в стимулах к труду государственных служащих и определить побуждающие мотивы, способные влиять на результативность и производительность труда, на увеличение чувства ответственности в положительном направлении, необходимо рассмотреть иерархию социальных, морально-психологических и материальных факторов, которые выполняют основную задачу в процессе мотивации труда – это, на наш взгляд, является неотъемлемой частью исследования, ориентированного на разработку механизмов мотивации труда государственных служащих. Без детального изучения данного вопроса все исследования и рекомендации не имеют смысла и возможности практического применения.

Государственная служба – достаточно специфическая область общественных взаимоотношений, в которой тесно связаны нормы административного и трудового права. К государственному служащему, занимающему соответствующую должность государственной службы, предъявляются конкретные требования, которые прописаны в регламенте, определяющем основные направления деятельности. Труд чиновника характеризуется как комплекс всех отношений на государственной службе, а также их возникновение, прекращение или изменение.

Регулирование деятельности государственных гражданских служащих является одним из основных факторов повышения результативности работы, благодаря чему возможен отказ от бюрократической системы управления

В процессе анализа результатов опроса, было выявлено, что мотивация государственных служащих дифференцируется в зависимости от занимаемой должности и от возраста. В основе мотивов лежат материальные ценности, что составило 52,0% для младшей группы должностей и 82,0 % для старшей группы. Гарантия постоянной работы (62,0 %), стабильность положения (44,0 %), государственная пенсия (96,5 %) являются стимулами для работников ведущей группы, не менее главное значение для них имеют социальные контакты (28,3 %) и хорошие условия труда (47,8 %). Для работников старшей группы необходима гарантия постоянной работы (55,1 %), карьерный рост (34,7 %), низкой степенью заинтересованности для них выступают престижность профессии (4,4 %), получение бесплатного образования (12,0 %). Для работников младшей группы должностей (возраст в основном до 30 лет) помимо материальных стимулов основополагающими являются: карьерный рост (46,0 %), получение бесплатного образования, повышение квалификации и профессиональное развитие (75,0 %). Медицинское страхование имеет свои особенности в разрезе занимаемой должности и конкретного государственного органа, но на данный момент наблюдается тенденция ухудшения медицинской помощи, таким образом, мотивы данной группы не существенны (5,2 %; 4,8 %; 3,2 %).

Необходимо отметить, что только несколько из респондентов считают главным мотивом своей деятельности в области государственной службы – это возможность и желание принести пользу обществу и государству, альтруизм (5,6 - 2,8 %), преимственность в выборе профессии (1,8-4,8 %). Настораживает тот факт, что 15,0% участников опроса назвали мотивом выбора данного места работы

отсутствие других предложений. По данной схеме мотивов можно сделать следующий вывод, зачастую государственная служба является только способом удовлетворения собственных потребностей, которые не связаны с заботой об интересах государства и граждан в целом.

Для повышения удовлетворенности трудом государственных гражданских служащих следует обратить первостепенное внимание на такие потребности, которые играют для них главную роль. Сегодня – это материальные потребности, включая государственную пенсию (для сотрудников предпенсионного возраста). Но, так как мотивация труда государственных служащих искажена по причине кризиса труда, то нет стимула бескорыстного служения государству и обществу. В процессе формирования эффективности мотивации труда, постепенно необходимо внедрять нематериальные принципы стимулирования, такие как: мотивация целями организации и важностью работы, которые на данный момент характеризуются отсутствием системности и их применение остается на усмотрение руководителя.

В процессе социализации личности, еще до начала трудовой деятельности, у человека закладываются мотивы труда, как результат управлять мотивацией взрослого человека становится сложнее и вызывает определенные трудности. В этом случае самое главное определить мотивы человека, который поступил на службу в органы государственной власти. Исходя из этого, основная задача кадровой службы является выбор сотрудника, готового трудиться в данной сфере деятельности, занимая конкретную должность. Однако, одного желания стать государственным чиновником недостаточно – необходим профессионализм, компетентность и соответствие занимаемой должности.

Для роста мотивации государственных служащих можно разделить стимулы для различных возрастных и тендерных групп.

Отдельно следует отметить, что в основном для госслужащих главными мотивами служат карьерный рост, высокие заработки, которые стимулируют профессиональную деятельность, желание занять соответствующее место в обществе и реализовать себя в управлении. Помимо материальных стимулов, большое значение имеет и моральное стимулирование.

Вследствие анализа было обнаружено, что лидирующую позицию среди стимулов, которые привлекают на государственную службу, занимают факторы социальных гарантий, защищенности (75,7 %), регулярность оплаты труда (56 %), стабильность занятости (47 %).

В процессе написания работы были раскрыты особенности в области мотивации труда государственных служащих, определяющиеся категориями и группами должностей, тендерными и возрастными различиями: наиболее значимыми из них – материальные мотивы, карьерный рост, социальные гарантии и стабильность занятости.

По результатам опроса, в последнее время одним из основных элементов системы мотивации госслужащих выступает гибкий график работы, дополнительный выходной и отпуск, что особенно актуально для женщин, у которых есть дети дошкольного возраста.

Учитывая экономический подход к мотивации, мотивационные взаимоотношения, реализующиеся в структуре производственных отношений, вызывают развитие трудовых и производственных навыков экономических агентов, их профессионального роста и мастерства. Главным экономическим значением мотивационных отношений в этом случае является управление путем мотивации госслужащими и соответствующими трудовыми процессами.

Можно заметить, что особенности мотивации труда госслужащих связаны с характером их работы. Принцип мотивации в государственных органах, в первую очередь, основан на административно-командных стимулах, связанных конкретной регламентацией труда государственных гражданских служащих и представляет комплексную систему социально-экономических отношений между госслужащими.

На основании проведенного исследования, можно выделить следующие факторы, нацеленные на повышение результатов деятельности государственных служащих:

- определение индивидуальных целей и задач для каждого государственного служащего, которые на прямую будут связаны с целями и задачами органов власти, кроме этого возможность выбора способов достижения целей, координирование общих, частных и индивидуальных целей;
- организация благоприятной среды для развития инициативы, инновационных подходов к исполнению поставленных задач, делегирование полномочий на менее низкий уровень управления по принятию управленческих решений;
- утверждение единой системы оценки деятельности государственных гражданских служащих и системы оплаты по итогам работы, которая распространяется на большинство госслужащих (в обязательном порядке на руководителей высшего и среднего звена).

Одним из «тормозящих» факторов является использование советской системы мотивации, поскольку на сегодняшний день премиальные выплаты не рассматриваются государственными служащими, как таковые и их используют как инструмент для выравнивания зарплаты до достойного уровня. Особо остро стоит проблематика личностного роста в исполнительных органах государственной власти. Молодые сотрудники с хорошим набором знаний и компетенций долгое время не могут добиться повышения из-за жестких требований предъявляемых кадровыми службами и продвижения сотрудников по принципу личной преданности. В дальнейшем для максимального развития человеческого капитала необходимо внедрить эффективную систему финансового стимулирования персонала и пересмотреть критерии оценки работы.

Чтобы детально разобраться в проблемах, существующих на государственной службе и установить побуждающие мотивы к деятельности, в рамках выпускной работы нами было проведено исследование, с целью выявления основных мотивирующих факторов на государственной службе. Опрос проводился в форме анонимного письменного анкетирования, в котором приняли участие государственные гражданские служащие ведущей, старшей и младшей групп должностей. Всего было опрошено 50 служащих. При определении

мотивирующих факторов мы уделяем особое внимание ценностным ориентациям, оценке престижа работы и вероятности дальнейшего продвижения по службе. Анкета включает самые ключевые и значимые вопросы, которые помогут нам разработать механизмы повышения мотивации. Список рассматриваемых вопросов: уровень образования, стаж работы на государственной службе, ценность служебной деятельности, приемлемые принципы стимулирования, полезность службы для общества и другие. Именно они помогут представить общую картину и сформулировать предложения по совершенствованию процесса мотивации в данной ситуации.

## 2.2 Анализ факторов мотивации государственных гражданских служащих

На основании полученных результатов опроса, был проведен анализ и получены следующие данные (таблица 2).

Таблица 2 – Структура мотивов государственных гражданских служащих

№ п/п	Варианты ответов	В % от количества опрошенных		
		Ведущая группа	Старшая группа	Младшая группа
1	Стремление к материальному благополучию	77,0	82,0	52,0
2	Гарантия постоянной работы	62,0	55,1	15,4
3	Стабильность	44,0	20,0	22,0
4	Престижность профессии, мотивы служения государству, альтруизм	5,6	4,4	2,8
5	Государственное пенсионное обеспечение	96,5	59,6	29,0
6	Медицинское страхование	5,2	4,8	3,2
7	Потребность в социальных связях, общении, приобретении нужных контактов	28,3	35,6	22,0
8	Хороший психологический микроклимат в коллективе, работа среди интеллигентных людей	17,8	18,2	15,6
9	Оценка окружающих, родственников престижности профессии	13,5	14,8	12,7
10	Получение бесплатного образования, повышения квалификации	6,5	12,0	75,0
11	Карьерный рост	10,2	34,7	46,0
12	Преимственность	1,8	3,2	4,8
13	Хорошие условия труда, оборудование рабочего места	47,8	12,8	2,5
14	Не было других предложений	-	-	15,0

На основании анализа полученных результатов на вопрос о целях работы в государственных органах мы выявили некоторые особенности.

Начнем с самого главного – с уровня образования. У всех сотрудников высшее образование. Трудовой стаж у каждого работника индивидуален и имеет свои особенности. Пять человек, что составляет 10 % специалистов пришли на государственную службу сразу после окончания университета и службы армии, 60% опрошенных прошли долгий путь на должностях государственных органов, начиная от ведущей должности до старшей, остальные респонденты перешли в

органы государственной власти из коммерческого сектора. Средний стаж работы в данной должности составил 19 лет.

Отметим тот факт, что все опрошенные подтвердили, что никогда не стремились стать государственными служащими, а выбирали подходящую для себя работу. Это противоречит устойчивому мнению, о том, что люди осознанно идут на государственную службу, из этого следует вывод, что у граждан на уровне подсознания сформировалось ложное представление о государственной службе.

Что касается вопроса, каким образом человек устроился на данную работу, были получены следующие ответы: по приглашению непосредственного руководителя и по рекомендации друзей или знакомых. Но мы не получили ни одного ответа, чтобы сотрудник самостоятельно устроился на государственную службу. Исходя из этого, можно предположить, что на сегодняшний день достаточно трудно самому занять место государственного служащего, т. к. в основном приглашают тех людей, которые уже зарекомендовали себя в определенных кругах, а обычному специалисту придется приложить немало усилий и даже это не может служить залогом успеха.

Для всех респондентов в настоящее время не актуален риск потери работы. Это один из самых основных плюсов государственной службы, т.к. существует наиболее твердая уверенность и гарантия стабильной занятости, в отличие от коммерческого сектора. Это понимают и служащие и на вопрос, сможете ли вы найти равноценное место, если потеряете работу, все ответили, скорее всего, нет.

Каждый респондент больше всего ценит в своей служебной деятельности то, что у него интересная работа. Один сотрудник добавил к этому стабильность занятости, гарантия сохранения рабочего места и хороший трудовой коллектив.

Нельзя не затронуть финансовую сторону вопроса. Несмотря на выше перечисленные достоинства, один служащий признался, что уровень оплаты труда низкий.

Что касается престижа государственной службы, тут ответы разделились, 60 % опрошенных чиновников полагают, что скорее престижна, а оппоненты – скорее не престижна. В данном контексте не было выявлено существующей закономерности, например по возрасту, уровню образования, т. к. 40 % государственных служащих, примерно одного возраста и положения дали противоположные ответы, можно только предположить, что это индивидуально у каждого на уровне подсознания. Но, самое главное, что каждый сотрудник считает – его служебная деятельность приносит пользу обществу, являясь одним из основных критериев государственной службы. И если государственный служащий это осознает, то эффективность его деятельности будет повышаться.

«Задумываетесь ли вы о смене профессиональной деятельности и/или переходе в частный сектор?». На данный вопрос мы получили однозначные ответы – никто из опрошенных сотрудников не задумывается о смене деятельности.

В анкету был включен вопрос о наиболее справедливых принципах премирования на взгляд работника. Единогласный был ответ премирования всех

государственных служащих в разной степени в зависимости от индивидуальной результативности профессиональной служебной деятельности.

Был затронут вопрос профессиональной этики, а именно какие стимулы к ответственному и добросовестному выполнению работы являются для вас наиболее значимыми. Получены следующие результаты: на первом месте – социальная значимость, возможность сделать что-то полезное для населения и общества, возможность повышения квалификации. Далее идут единичные ответы: признание коллегами на работе и непосредственным руководителем, приобретение полезных деловых знакомств и связей, возможность реализовать свой творческий потенциал, стабильность и гарантия занятости.

Для каждого сотрудника немаловажное значение имеют: хорошие отношения с коллегами и руководителем, четко поставленная задача руководителем, возможность увидеть результат своего труда, общественное признание, возможность принятия опыта у окружающих людей и возможность прохождения программы обучения за счет руководителя.

С одной стороны, люди приходят на государственную службу, чтобы заработать на жизнь. С другой стороны, нематериальные стимулы играют немаловажную роль, т. к. они служат мотивацией для 60% служащих. Как мы выяснили, на государственную службу приходят для установления полезных связей, получения ценного опыта и повышения квалификации. Такой ответ был получен от молодых работников государственных органов, что служит доказательством того, что в последние годы молодые специалисты стали наиболее прагматичны в выборе профессии. В то же время, было получено заключение о том, что молодые люди не считают свои заработки достаточными и соответствующими заработной плате в коммерческом секторе. Данные результата анализа доказывают, что на данный момент государственная служба не является привлекательной для потенциальных молодых работников и прослеживается тенденция «старения» государственного аппарата.

Было отмечено, что сотрудники, которые постарше устроились на государственную службу с целью удовлетворения интересов общества и государства, а также развития своего региона. Так как госслужащие «за 30» - это основная часть респондентов, то в 90 % ответы были такими. Примечателен тот факт, что у данной группы чиновников существует четкое представление, что существует возможность получения опыта при увеличении стажа работы, однако, при этом молодые специалисты не видят этой взаимосвязи.

Меньше половины респондентов (40 %) видят своей основной целью - удовлетворение своих материальных потребностей, но, все же, наблюдается присутствие других «корыстных» стимулов. В результате было оспорено распространенное мнение, что на государственной службе остались только патриоты, заинтересованные в модернизации страны.

По данным опроса, мы можем увидеть существующие проблемы на государственной службе, одна из которых – низкая степень мотивации.

Около 15 % государственных служащих рассматривают свою работу в качестве возможности получения взяток.

Около 50 % – находят преимущества в виде стабильности и возможности получения льготной пенсии.

Остальные, в частности молодые сотрудники – рассчитывают на получение бесплатного образования, опыта, а также установление связей, чтобы в дальнейшем перейти в коммерческий сектор на более высокую должность и заработную плату. Можно сделать вывод, что личные цели каждого государственного служащего и цели государства лежат в разных плоскостях.

## **Выводы по разделу 2**

Подводя итог, можем подчеркнуть, что мотивация служебной деятельности государственного служащего построена на должностном регламенте и базируется на нескольких принципах. Во-первых, на социальной ориентации, направленной на реализацию не личных интересов и интересов коммерческих лиц, а интересов общества и государства. Во-вторых, справедливость оплаты труда, что характеризует наличие единой системы для всех государственных служащих во всех государственных органах. В-третьих, оплата труда основная материальная причина деятельности чиновника. Денежное обеспечение государственных гражданских служащих должно приравниваться к заработной плате в коммерческой сфере на аналогичной позиции. Для госслужащего необходимо обеспечение условий карьерного роста. И наконец, необходимо составить пропорцию зависимости размера заработной платы и результативности деятельности (что совсем не применяется на практике в России). Существует необходимость компенсации ограничений, которые накладывает государство на государственного служащего в виде нормативных документов, используя разработку социальных гарантий и льгот.

Также можно сделать вывод, что государственная служба на данный момент достаточно престижна и совершенствуется, но как и в любой сфере есть свои недостатки. В первую очередь это касается оплаты труда, которая, как показали результаты опроса, в ряде случаев носит достаточно несправедливый принцип распределения. А уже, исходя из этого, появляются другие проблемы как, снижение работоспособности, заинтересованности в труде, ухудшение конечных результатов деятельности и т. д. Также в некоторых случаях имеет место халатного отношения к выполнению своих должностных обязанностей, что занижает статус государственной службы в глазах людей, которые в конкретной ситуации рассчитывают на помощь от органа государственной власти. Чтобы попытаться решить данные проблемы, в следующей главе будут приведены аргументы, которые, на наш взгляд, помогут разрешить существующие проблемы.

В заключение можно сказать о том, что процесс мотивации государственных гражданских служащих не до конца изучен. Есть необходимость разработки данной темы в более узком индивидуализированном направлении. Современная система мотивации государственного служащего находится в жестких рамках законодательства, которые необходимо пересматривать в условиях быстроменяющейся социальной, экономической и политической ситуации.

### 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

#### 3.1 Совершенствование системы нематериальной мотивации государственных гражданских служащих

Специфика труда государственной службы определяется спецификой самой службы, от уровня их компетентности, знаний, готовности к трудовой деятельности, внутренней заинтересованности в ее результатах, уровня мотивации зависит качество принятых ими управленческих решений.

В настоящее время РФ по эффективности работы госслужащих находится на 118 месте, что определяет необходимость реформирования государственного управления и совершенствование современной системы механизмов стимулирования государственного служащего [61, с. 68].

В РФ с целью улучшения мотивации госслужащих сегодня применяется комплекс мер, в числе которых: современная систем подбора персонала, создание условий для карьерного роста и продвижения, премии за выполнение особо важных задач.

В ходе проведенного нами исследования мы выявили основные критерии мотивации государственных гражданских служащих, а именно: карьерный рост (в том числе и профессиональный рост), материальное благополучие, наличие социальных гарантий, а также престиж (почет).

На сегодняшний день Законодательство РФ в сфере государственной службы на всех уровнях закрепляет данные критерии мотивации, но на практике они не всегда применяются, носят не системный характер и применяются субъективно, что часто приводит к падению трудовой отдаче со стороны чиновника.

В связи с вышеизложенным, считаем необходимым создать целостную систему мотивации государственных служащих, представляющую собой своего рода иерархию базовых мотивов, которые, чередуя друг друга, оказывают непрерывное воздействие на госслужащего на протяжении всей его трудовой деятельности. Такая система рассматривается современными исследователями вопроса и носит название мотивационная сетка.

Такая сетка должна включать в себя перспективу карьерного роста «по горизонтали» или «по вертикали», и здесь должен включаться механизм кадровой конкуренции и кадрового резерва. Отметим, что до недавнего времени существовала проблема формирования кадрового резерва, хотя формально они и существовали, но не был регламентирован порядок их формирования. С изданием Указа Президента РФ от 1 марта 2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа» [1] этот пробел в законодательстве был устранен.

Для повышения эффективности кадровой политики в рассматриваемой сфере необходимо, чтобы кадровый резерв был взаимосвязанный для всех уровней управления, от федерального до муниципального.

Естественно, следует понимать, что существуют ограничения по передвижению по карьерной лестнице, обусловленные объективным потолком

вообще и для каждого из госслужащих в частности. В таких случаях должны подключаться стимулы личностного роста и профессионального развития (дополнительное обучение по программам повышения квалификации, профессиональные курсы, изучение новых программ и т. п.), что в дальнейшем приведет к повышению рейтинга того же чиновника. Такая система будет учитывать как профессиональные возможности сотрудника, так и его возрастные особенности и ограничения.

Еще один критерий мотивации основан на повышении репутации и почета государственной службы через систему награждения, получение ведомственных, государственных наград, почетных званий. Такая система морального поощрения хорошо зарекомендовала себя в нашей стране в системе правоохранительных органов.

Мотивационная сетка должна выстраиваться по временным отрезкам, с учетом того чтобы каждый из базовых мотивов воздействовал через определенный временной интервал раз в 3-5 лет.

Помимо привлечения кадров на государственную службу путем управления базовыми мотивами, необходимо принимать меры способствующие повышению ее престижности, в том числе в глазах общественности, так как на сегодняшний день опрос жителей 17 регионов нашей страны [47, с. 17] показал, что население в РФ считает, что на госслужбу идут не с целью принести пользу обществу и государству, а с корыстными личными интересами (с целью получить необходимые связи, занять престижное место в обществе, получить возможность служебного роста и т. п.).

Эту проблему можно разрешить с помощью введения своего рода «Кодекса поведения государственных служащих России» или «Этического кодекса государственного гражданского служащего», который будет призван регулировать поведения государственного служащего, через соблюдение им этических принципов и норм.

Как показали результаты проведенных нами исследований, важным сдерживающим фактором для поступления на государственную гражданскую службу высококвалифицированных и профессиональных специалистов является низкий уровень материального обеспечения.

Основой для мотивации любого труда является материальная составляющая. Ввиду того, что помимо основного места работы государственный служащий в силу законодательно закрепленных ограничений не может получать иные виды доходов, то это еще и единственный источник его доходов.

При этом следует отметить, что гражданские служащие в нашей стране обладают широким спектром дополнительных гарантий среди прочих им гарантируется возмещение расходов связанных с переездом в другую местность при переводе госслужащего, государственное пенсионное обеспечение, транспортное обслуживание, единовременная субсидия на приобретение жилья, а также ряд дополнительных государственных гарантий – возможность получить дополнительное профессиональное образование, в том числе за пределами РФ. В регионах могут также устанавливать дополнительные гарантии: компенсация на

оплату услуг ЖКХ, ритуальные услуги, санаторно-курортное лечение, единовременные денежные поощрения за выслугу и при достижении стажа гражданской службы.

Приведенные выше служебные гарантии для государственных служащих распространены не в одинаковой мере, а зависят от субъекта РФ, от его экономического и регионального развития, как следствие, считаем необходимым сформировать пакет социальных преференций, который будет гарантирован и доступен каждому государственному служащему вне зависимости от места его службы.

### **3.2 Совершенствование системы материальной мотивации государственных гражданских служащих**

На сегодняшний день в РФ для государственных служащих применяется традиционная система оплаты труда, нельзя утверждать, что эта система соответствует экономическим методам управления, т. к. она не устанавливает зависимости между фактическим результатом труда госслужащего и его материальным поощрением, как следствие, такая система не обеспечивает материальной стабильности служащему, не стимулирует его к наилучшей реализации своих функций. В то же самое время государственные служащие наделены властью, через них проходят финансовые потоки, что приводит к злоупотреблению должностным положением, и очень часто, сравнивая налоговую декларацию и реальное имущество госслужащих, мы видим значительные разночтения.

«Государственный чиновник не может служить двум господам. Либо он служит государству и получает мотивацию от него, либо он будет торговать интересами государства, нанося ему прямой ущерб» [40, с 12].

Ранее в нашем исследовании мы ознакомились с различными теориями мотивации и знаем, что удовлетворение основных, первичных потребностей, выступает в качестве базовой мотивации.

Проблема материальной мотивации гражданских служащих актуальна не только для нашей страны, как показывает опыт ряда зарубежных стран, эффективным является внедрение рыночных механизмов в систему материальной мотивации служащих, а именно регулирование оплаты труда по результатам деятельности.

В литературе мы встречали разные взгляды на вопрос критериев оценки служащих, на практике же наибольшее распространение получили: метод управления по целям, метод анкет и сравнительных анкет, метод вынужденного выбора, описательный метод, наблюдение и др.

Следует учитывать, что труд государственного служащего обладает своими особенностями, никаких материальных ценностей лично он не производит, поэтому в настоящее время не существует точных критериев оценки его труда.

Оценить эффективность управления гораздо сложнее, чем производства. Для государственных служащих за основу оценки эффективности их деятельности можно принять надежность и своевременность принимаемых им решений.

В существующих условиях бюджетного дефицита необходимы практические предложения обеспечения роста мотивации гражданских служащих, для этого обратимся к весьма успешному опыту таких стран, как Великобритания, Франция, Китай, США и др.

Так, во Франции существует комплексная и индивидуальная оценка деятельности государственных служащих. Ежегодно в неформальной обстановке непосредственный руководитель проводит собеседования с подчиненными, результатом которого является выявление того, насколько эффективно справляется каждый государственный служащий с поставленными перед ним целями и задачами. Результатом такого анализа является индивидуальная независимая оценка деятельности чиновников. Помимо этого во Франции раз в пять лет проходит комплексная оценка деятельности государственных служащих с выставлением баллов, по результатам которой в дальнейшем распределяют премии [35, с. 182].

Мы не считаем, что применять подобную схему в нашей стране эффективно, т. к. у нас традиционно руководителей окружают именно «свои люди» и давать объективную оценку в такой ситуации представляется просто невозможным.

В Китае существует прямая зависимость между аттестацией госслужащего и материальной мотивацией, в случае успешного прохождения аттестации (жесткая регламентированная процедура проверки знаний) государственному служащему устанавливается фиксированная надбавка к зарплате вплоть до следующей аттестации, в случае же если чиновник не проходит аттестацию, его ожидает наказание вплоть до уголовной ответственности [41, с. 56].

В нашей стране тоже работает система аттестации государственных служащих, но в том виде, в каком она сейчас существует, мы признаем ее недостаточно эффективной, это обусловлено отсутствием четких критериев оценки служащих, а самое главное отсутствует какая-либо мотивация для прохождения или не прохождения аттестации. Ко всему прочему добавляется дефицит кадров, старение госаппарата и снижение престижа государственной службы.

В Великобритании применяется пятибалльная шкала оценки деятельности государственных служащих, в результате все чиновники делятся на группы: эффективные, наиболее эффективные и наименее эффективные. Таким образом, система оплаты труда здесь построена на принципе дифференциации и для тех, кто лучше справляется со своими должностными обязанностями, предусмотрена система вознаграждений [70, с. 132].

Значимость старших групп должностей в Англии оценивается с помощью специализированных компьютерных программ по специально разработанной методике, т. о. устанавливаются минимальные и максимальные размеры денежных поощрений.

Еще более интересный подход распространен в Скандинавских странах, там осуществляется взаимодействие института гражданского общества и государственной службы. В результате такого взаимодействия происходит контроль за деятельностью государственной службы со стороны общественности,

посредством которого в дальнейшем происходит распределение материального поощрения госслужащим. Такой способ оценки целесообразно использовать для развитого гражданского общества, для стран, где власть пользуется уважением со стороны населения, и там где население компетентно в вопросах работы органов исполнительной власти.

В нашей сегодняшней действительности мы иногда встречаем робкие попытки оценить работу органов местной власти путем голосования населения с использованием портала «государственных услуг», с помощью анонимного анкетирования, но не совсем ясно, что следует за этим голосованием, какие выводы сделаны, какие действия предприняты. Поэтому считаем целесообразным продолжить развитие в РФ системы «электронного правительства», путем обеспечения государственных служащих новыми средствами связи и информатизации с одновременным созданием электронного документооборота, что позволит сделать процесс работы государственных служащих более прозрачным и откроет возможность для оценки их деятельности со стороны института гражданского общества.

В рамках проводимого нами исследования мы отмечаем, что управленческий труд практически невозможно нормировать. Каждый сотрудник имеет свой перечень должностных обязательств, но провести оценку каждого по единым критериям не всегда можно. Следует учитывать, что деятельность государственных служащих на всех уровнях связана не только с достижением определенного экономического эффекта, но и с такими характеристиками как удовлетворенность населения их работой.

В определении экономической эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих тоже не все так просто, казалось бы достаточно подсчитать экономический эффект которые получит регион или муниципалитет в результате, например, привлечения инвесторов, реализации того или иного проекта. А обратный эффект, на сегодняшний день никто не оценивает, сколько потеряет какой-либо субъект РФ в случае, если инвестор не придет, кто подсчитает так называемую упущенную выгоду и самое главное кто понесет за это ответственность.

Существует мнение, что для оценки управленческого труда необходимо всех госслужащих разделить на две группы в зависимости от вида воздействия результатов их труда на эффективность деятельности управляемой системы.

Первая группа: руководители федеральных органов исполнительной власти, руководители структурных подразделений, прямо воздействующих своими решениями на состояние управляемой ими системы. Для оценки деятельности данной группы важна оценка результата принятого ими решения.

Вторая группа: специалисты функциональных структурных подразделений: служб документационного обеспечения управления, кадровой службы, финансового отдела, бухгалтерии, вспомогательные служащие, это сотрудники которые косвенно оказывают воздействие на управляемую систему[8, с. 12].

Безусловно, такое разделение не лишено здравого смысла и заслуживает внимания, в свою очередь мы предлагаем дополнительно разделить первую

группу на две подгруппы, по принципу масштабов деятельности государственного служащего.

Проанализировав различные подходы к системе мотивации государственных гражданских служащих, мы склоняемся к необходимости внедрения оплаты труда по результатам их работы. Служащие должны понимать, что если они хорошо работают, эффективно и качественно выполняют свои обязательства, то им не нужно думать «о хлебе насущном», о левом доходе или о смене места работы.

При этом, с одной стороны ужесточая требования к специалистам, с другой стороны, государство должно гарантировать им стабильность и перспективу роста и развития. Для этого необходимо устанавливать четкие планы по развитию экономики регионов, по исполнению местных бюджетов и предлагать адекватные способы оценки деятельности госслужащих.

В качестве одной из таких методик является система КРІ (ключевые показатели эффективности) которая пришла к нам из США, где она широко применяется в частном секторе. Эта система зарекомендовала себя как прозрачная и понятная система материального мотивирования труда.

Система КРІ призвана увеличить диапазон контроля за деятельностью государственных служащих на всех уровнях со стороны потребителей их услуг.

В Министерстве экономического развития РФ основываясь на системе КРІ предложили свои параметры оценки деятельности государственных служащих, которые выражены не только в количественной, но и в качественной формах.

Совместив международный опыт и требования российского законодательства можно сформулировать следующие выводы относительно самих показателей конечного эффекта:

- показатели конечного эффекта должны определять направления деятельности структуры, на которые работник может оказывать воздействие;
- показатели непосредственного результата должны, опираясь на каждодневную деятельность конкретных специалистов, отражать эффективность выполнения ими текущих задач;
- показатели процессов должны характеризоваться выполнением служебных обязанностей и должностного регламента.

Особенности применения данной системы:

- ключевые показатели эффективности должны измеряться по одной схеме;
- основываться только на проверенных легитимных данных;
- должны быть простыми и понятными в применении;
- должны соответствовать тому, что он измеряют.

Другими словами переход на эту систему позволит создать основу для оценки результата деятельности госслужащих, а не процесса выполняемых ими действий. Для этого необходимо: во-первых, обучить персонал, правилам перехода на новую оценку деятельности; во-вторых, выстроить гибкую схему взаимодействия между руководителем и подчиненными на любых уровнях.

### **Выводы по разделу 3**

Современная система механизма стимулирования государственных гражданских служащих в нашей стране претерпевает состояние модернизации. Мы рассмотрели систему стимулирования госслужащих на примере ряда зарубежных стран, и «примерили» их опыт на нашу российскую действительность. Также в результате проведенного нами исследования были выявлены основные критерии мотивации государственных служащих в РФ, и на их основании предложен ряд позиций по улучшению их мотивации:

- 1) разработать целостную систему мотивации государственных служащих, с применением мотивационной сетки, которая включает в себя перспективу карьерного роста «по горизонтали» или «по вертикали», через механизм кадровой конкуренции и кадрового резерва;
- 2) повысить репутацию и почет государственной службы через систему награждения, получение ведомственных, государственных наград, почетных званий;
- 3) разработать программу по повышению престижа государственной гражданской службы среди населения страны путем создания Этического кодекса государственного служащего, который будет призван регулировать поведения государственного служащего, через соблюдение им этических принципов и норм;
- 4) сформировать пакет социальных преференций, который будет доступен каждому государственному служащему в стране, независимо от места его службы и должности;
- 5) продолжить развитие в РФ системы «электронного правительства», путем обеспечения государственных служащих новыми средствами связи и информатизации с одновременным созданием электронного документооборота, что позволит сделать процесс работы государственных служащих более прозрачным и откроет возможность для оценки их деятельности со стороны института гражданского общества;
- 6) опираясь на зарубежный опыт рассмотреть возможность внедрения рыночные механизмов оплаты труда государственных служащих, через внедрение системы материального мотивирования по показателям КРІ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На данный момент мы можем отметить ряд серьезных проблем, существующих на государственной службе. Это низкая степень эффективности, публичности и высокая степень коррупции, бюрократии. Самый главный недостаток органов государственной власти - отсутствие квалифицированных, молодых и перспективных кадров. Все вышеперечисленные проблемы являются следствием недостаточного уровня мотивации чиновников. Исходя из этого, перед Россией встала задача реформирования государственного аппарата, и реализации серьезных преобразований в области государственной службы. Но, даже данная концепция не определяет четко-проработанную систему мотивации, нацеленную на повышение эффективности и снижение уровня коррупции. Рассматривая особенности мотивации зарубежного опыта, была выявлена тенденция применения мотивационных схем коммерческого сектора к государственным структурам. Такой опыт можно применить и в российской практике управления, учитывая специфические особенности развития нашей страны. Но следует учесть, что в бизнесе мотивирующие факторы будут значительно выше, чем в государственном органе. Такая разница, прежде всего, коснется материальных элементов мотивации. Можно сделать вывод, что для привлечения квалифицированных кадров необходимо проработать моральную сторону мотивации, а именно возможные перспективы и престижность профессии. Одной из серьезных проблем является – получение взяток, и даже денежные вознаграждения и привилегии не могут удержать государственного служащего от взятки. В данной ситуации нужно проработать систему наказания и ответственности за нарушение закона и злоупотребление служебным положением.

В рамках данной выпускной квалификационной работы была проанализирована проблема мотивации труда государственных гражданских служащих и пути ее совершенствования.

Главной целью магистерской диссертации ставилось описание и анализ системы мотивации труда государственных гражданских служащих в современном мире.

На основе поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) дать характеристику основным элементам процесса мотивации работника в организации;
- 2) описать характерные теории мотивации и их применение в практике управления;
- 3) охарактеризовать системы мотивации труда непосредственно со стороны государственной гражданской службы, провести анализ ее состояния;
- 4) показать самые значимые проблемы этой системы и представить возможные пути их решения.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретико-методологические аспекты мотивации сотрудников. А именно, дана характеристика системе мотивации труда государственных гражданских

служащих и определены ее специфические особенности; приведены термины, связанные с мотивацией; рассмотрены ранние теории мотивации (содержательные, процессуальные), а также обращено внимание на новейшие теории мотивации.

Можно сделать вывод, что на данный момент система мотивации – это комплексный и до конца неизученный элемент управления в сфере государственной гражданской службы. В данном случае система мотивации включает в себя такие элементы, как возможность карьерного роста, оплата труда, государственные гарантии, ротацию сотрудников и возможность обучения. Было выявлено, что на мотивацию чиновников может оказывать воздействие конкурсного отбора.

Определено, что благодаря развитию системы мотивации в государственном органе, возможно повышение эффективности труда чиновников, следовательно, увеличение эффективности как государственного управления, так и государственных органов власти.

Отмечен главный принцип, существующий на государственной службе – наличие профессиональных качеств. Также отметим принцип компенсации ограничений, которые наложены на чиновников. Необходимо создать систему оплаты, при которой денежные выплаты государственным служащим будут прозрачными и доминировать над привилегиями. Также каждому чиновнику нужно выработать элементы профессиональной этики в процессе осуществления служебной деятельности.

В ходе написания работы, была проанализирована система мотивации и выявлены основные проблемы. Отмеченные проблемы: низкий уровень оплаты труда по сравнению с частным сектором, усложнение мотивов людей, построение системы вознаграждения исключительно на выслуге лет, большинство государственных гарантий доступны не всем, снижение престижа государственной службы, отсутствие новых теоретических разработок в области государственной службы в России, отток квалифицированных сотрудников, бессистемный характер происходящих изменений, необходимость создания этического правового документа для чиновников и усовершенствования законодательной базы в России.

В третьей главе представлены способы решения проблем, а также как эти проблемы можно решить в дальнейшем, учитывая новые кадровые технологии и зарубежный опыт.

Несмотря на все отмеченные недостатки, существует возможность модернизации системы мотивации государственных гражданских служащих. Для успешной реализации программы совершенствования процесса мотивации, необходимо тщательнее продумать ее основные элементы: нормативно-правовые акты, оплату труда, принципы стимулирования и способы вознаграждения по результатам деятельности.

Подводя итог, можем отметить, если система мотивации не будет коррелировать с ожиданиями и потребностями сотрудника, в этом случае она не будет способна оказать положительный эффект от внедрения на практике. Для

выяснения ожиданий чиновников необходимо проводить с ними беседы, опросы и постоянно быть с ними в контакте. Особенное внимание следует уделить способу взаимодействия государственных служащих между собой, с руководителем и населением. Отсутствие обратной связи – самый большой недостаток, влияющий на мотивацию чиновников, поэтому необходимо обеспечить постоянный двусторонний контакт. Следовательно, есть возможность разработать систему мотивации, которая окажет положительное влияние на эффективность деятельности государственных служащих, и, таким образом, повысит количество и качество предоставляемых государственных услуг, а соответственно увеличится степень лояльности граждан к органам государственной власти в России.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный Закон от 27.07.2004 г. № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации». – СПС «Консультант Плюс».
2. Указ Президента РФ от 1 марта 2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа». – СПС «Консультант плюс».
3. Айнабек, К.С. Мотивация творческого труда и пути совершенствования научно-образовательной деятельности / К.С. Айнабек // Экономика образования. – 2008. – № 4. – С. 32–38.
4. Александрова, М.А. Успех личности в изменяющемся обществе Запада и России: социальные и деловые аспекты: автореферат диссертации канд.соц. наук / М.А. Александрова. – Ростов- н/Д, 2007. – 26 с.
5. Ануфриева, И.Ю. Управление персоналом: кадровые стратегии и политика, маркетинг персонала, мотивация и стимулирование труда, адаптация и развитие персонала, антикризисное управление персоналом: практикум / И.Ю. Ануфриева – Барнаул: Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2014. – 97 с.
6. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирование личности: учебник / В.Г. Асеев. – М.: Мысль, 2011. – 158 с.
7. Атаманчук, Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография / Г.В. Атаманчук. – М.: РАГС, 2003. – 272 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Центр кадровых технологий XXI век, 2002. – 612 с.
9. Банных, Г.А. Управленческие аномалии в государственной гражданской службе: социологический анализ: учебник / Г.А. Банных. – Екатеринбург: УрАГС, 2006. – 184 с.
10. Бахрах, Д.Н. Государственная служба России: учебное пособие / Д.Н. Бахрах. – М.: Проспект, 2009. – 152 с.
11. Билан, О.А. Взаимодействие систем корпоративной культуры и мотивации труда персонала организации: учебное пособие / О.А. Билан. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2008. – 122 с.
12. Бояркин, М.Ю. Ценностно-мотивационная типология личности в сфере государственной службы: диссертация кандидата психологических наук / М.Ю. Бояркин. – М., 2008. – 97 с.
13. Вагина, Л.В. Актуальные проблемы реформирования государственной службы Российской Федерации: учебник / Л.В. Вагина. – М.: РАГС, 2008. – 96 с.
14. Вагина, Л.В. Оплата труда: государственная гражданская служба: учебник / Л.В. Вагина. – М.: РАГС, 2007. – 212 с.
15. Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И.С. Варданян // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 42–46.
16. Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников / И.С. Варданян // Кадровик. – 2005. – № 10. – С. 63–65.

17. Волосский, А.Н. Мотивация и стимуляция труда: учебник / А.Н. Волосский. – М.: Техносфера, 2012. – 496 с.
18. Воротынцева, Т.А. Строим систему обучения персонала: учебник / Т.А. Воротынцева. – М.: Речь, 2014. – 128 с.
19. Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях / В.И. Герчиков // Экономика и организация промышленного производства. – 1996. – № 6. – С. 104–112.
20. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба: учебное пособие / В.Д. Граждан. – М.: Юркнига, 2005. – 480 с.
21. Гонова, А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии / А.А. Гонова // Проблемы региональной экономики. – 2008. – № 1/2. – С. 207–208.
22. Государственная служба (комплексный подход): учебное пособие / ред. А.В. Оболонский. – М.: Дело, 1999. – 440 с.
23. Гуськова, И.М. Оценка деятельности и аттестация государственных служащих: методическое пособие / И.М. Гуськова, В.Н. Меншова. – Новосибирск: СибАГС, 1998. – 110 с.
24. Дейнека, А.В. Современные тенденции управления персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека. – М.: Академия естествознания, 2009. – 124 с.
25. Добреньков, В.И. История зарубежной социологии: учебник / В.И. Добреньков. – М.: Академический проект, 2005. – 704 с.
26. Долгина, Е.С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. – 2015. – № 7. – С. 387–390.
27. Жиленко, С.А. Проблема мотивации и стимулирования труда государственных служащих и пути их решения / С.А. Жиленко // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир. – С-Пб: Изд-во Ленинградский государственный университет им А.С. Пушкина, 2013.
28. Захаров, Н.И. Мотивационные ресурсы управления / Н.И. Захаров // Государственная служба. – 2007. – № 3 (47). – С. 27–34.
29. Захаров, Н.Л. Организационное поведение государственных служащих: учебник / Н.Л. Захаров. М.: ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
30. Зиновьева, И. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование / И. Зиновьева // Менеджмент сегодня. – 2004. – № 6. – С. 13.
31. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учебник / Е.П. Ильин. – СПб: Питер, 2002. – 512 с.
32. Карпенко, А.С. Индивидуальная работа с персоналом в государственной службе: учебно-методическое пособие / А.С. Карпенко. – М.: РАГС, 2005. – 171 с.
33. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2011. – 522 с.

34. Кириллов, В.В. Государственная служба Российской Федерации как социальный институт: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора социологических наук / В.В. Кириллов. – СПб, 2007. – 50 с.
35. Киселев, И.Я. Сравнительное трудовое право: учебник / И.Я. Киселев. – М.: Наука, 2015. – 345 с.
36. Климова, В. Совершенствование мотивационного механизма организации / В. Климова // Человек и труд. – 2009. – № 2. – С. 31–32.
37. Козбаненко, В.А. Правовое обеспечение статуса государственных и муниципальных служащих: общее и особенное / В.А. Козбаненко // Государство и право. – 2003. – № 1. – С. 12–23.
38. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учебное пособие / Е.И. Комаров. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 135 с.
39. Комиссарова, М. Мотивационные схемы можно совершенствовать / М. Комиссарова // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 9. – С. 24–27.
40. Комов, В.Э. Роль кадрового обеспечения в повышении эффективности управления / В.Э. Комов // Известия тульского государственного университета. – 2013. – № 5. – 194 с.
41. Кононова, Е.В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности / Е.В. Кононова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 20. – 98 с.
42. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. М.: НИЦ ИНФРА, 2013. – 378 с.
43. Курушина, Е.В. Управление человеческим потенциалом на основе мотивационных факторов / Е.В. Курушина // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2009. – № 2. – С. 11–13.
44. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: теория и практика: учебник / А.А. Литвинюк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 398 с.
45. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 482 с.
46. Любицкая, В.А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования: монография / В.А. Любицкая, В.А. Бородин. – Барнаул: АлГТУ, 2014. – 155 с.
47. Магомедов, К.О. Социологический анализ этических проблем государственной службы / К.О. Магомедов // Мониторинг общественного мнения. – 2014. – № 3. – 215 с.
48. Маркин, В.Н. Мотивационный менеджмент: учебник / В.Н. Маркин. – М.: РАГС, 2008. – 88 с.
49. Маркова, А.К. Формирование мотивации учения: учебное пособие / А.К. Маркова. – М.: Просвещение, 1990. – 192 с.
50. Мерманн, Э. Мотивация персонала: инструменты мотивации для успеха организации: учебник / Э. Мерманн. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2007. – 182 с.

51. Мирошник, С.В. Закон и мотивация труда: учебно-практическое пособие / С.В. Мирошник. – Ростов н/Д: МарТ, 2003. – 252 с.
52. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учебник / И.В. Мишурова. – М.: Феникс, 2013. – 272 с.
53. Наумова, Н.Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения: учебник / Н.Ф. Наумова. – М.: Наука, 1988. – 200 с.
54. Носкова, О.Г. Психология труда: учебник / О.Г. Носкова. – М.: Академия, 2004. – 384 с.
55. Овсянко, Д.М. Государственная служба Российской Федерации: учебное пособие / Д.М. Овсянко. – М.: Юристъ, 2008. – 447 с.
56. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности: учебник / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 336 с.
57. Патрушев, В.Д. Удовлетворенность трудом. Социально-экономические аспекты: учебник / В.Д. Патрушев, Н.А. Калмакан. – М.: Наука, 1993. – 112 с.
58. Питерс, Т. Человек в ожидании мотивации / Т. Питерс // Рекламодатель: теория и практика. – 2008. – № 10. – С. 85–93.
59. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / Н.С. Пряжников. – М.: ИЦ Академия, 2012. – 368 с.
60. Пряжников, Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по гуманитарным и экономическим направлениям / Н.С. Пряжников. – М.: Юрайт, 2016. – 366 с.
61. Пряжников, Н.С. Проблема критериев справедливой дифференциации доходов по разным должностям в системе мотивации и стимулирования труда госслужащих / Н.С. Пряжников // Экономика. Налоги. Право. – 2017. – № 5. – 112 с.
62. Пугачев, В.П. Микрополитика в мотивации трудовых ресурсов в современной России / В.П. Пугачев // Вестник Московского Университета. Серия «Социология и политология». – 2002. – № 1. – С. 129–144.
63. Пунтус, С.А. Модели стимулирования труда / С.А. Пунтус // Вестник Московского Университета. Серия «Экономика». – 2002. – № 5. – С. 49–65.
64. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов / Н.В. Самоукина. – М.: Эксмо, 2010. – 266 с.
65. Середа, В.А. Мотивация труда. Обзор теоретических концепций: учебное пособие / В.А. Середа. – Екатеринбург, 1994. – 35 с.
66. Субочев, Н.С. Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие / Н.С. Субочев. – Волгоград: ВАТС, 2005. – 106 с.
67. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб. и доп.: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 312 с.

68. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 323 с.
69. Солощенко, Е.А. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки / Е.А. Солощенко // Вестник Томского государственного университета. Серия «Экономика». – 2011. – № 1 (13). – С. 90–95.
70. Талалаева, О.В. О некоторых проблемах оценки эффективности деятельности госслужащих в России / О.В. Талалаева // Основные тенденции развития государственного и местного самоуправления: сб. ст. – Тамбов: изд-во: Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, 2016.
71. Терехова, Н. Совершенствование мотивации инженерного труда / Н. Терехова // Человек и труд. – 2006.– № 4. – С. 54–57.
72. Терещук, Е.А. Особенности корпоративной культуры в органах государственной службы: автореферат дисс. на соиск. уч. степени кандидата социологических наук / Е.А. Терещук. – Екатеринбург, 2006. – 26 с.
73. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента: учебник / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2000. – 351 с.
74. Херцберг, Ф. Мотивация к работе: учебник / Ф. Херцберг. – М. – СПб.: Вершина, 2007. – 238 с.
75. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / В.В. Чернов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 679 с.