

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет
«Экономика и управление»

Кафедра
«Государственное управление и социология региона»

Направление подготовки

38.03.04
Государственное и муниципальное управление

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Профессиональная мотивация государственных служащих в Российской Федерации»

Студент гр.133ЭГ51

С.А. Кудюшев

Руководитель
к.с.н., доцент

Е.В. Еремина

Нормоконтролер
к.с.н., доцент

И.А. Мурзина

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой _____ С.И. Неделько

Работа защищена с оценкой _____ (протокол заседания ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК _____ И.А. Мурзина

ПЕНЗА 2018

Содержание

Введение	3
1 Теоретические аспекты профессиональной мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации.....	6
1.1 Характеристика основных теорий трудовой мотивации.....	6
1.2 Зарубежный опыт формирования систем мотивации государственных служащих.....	17
2 Мотивация как основа профессионализма государственных служа- щих в Российской Федерации.....	27
2.1 Основные стимулы к службе у государственных гражданских служащих	27
2.2 Система мотивации государственных служащих.....	38
3 Направления совершенствования профессиональной мотивации государственных гражданских служащих	51
Заключение	57
Список использованных источников	59
Приложения	64

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы определяется важностью разработки необходимых механизмов развития профессиональной мотивации государственных гражданских служащих. Как показывает практика, вопросам стимулирования чиновников, к сожалению, на сегодняшний день не уделяется должного внимания. Между тем, от ценностно-мотивационных установок людей, профессионально занимающихся управлением, зависят многие важнейшие решения в различных областях социально-экономической жизни нашей страны.

Одним из определяющих факторов эффективного удовлетворения интересов и потребностей населения России выступает появление нового поколения государственных гражданских служащих. Они должны быть не только адаптированы к условиям регулируемой рыночной экономики, но и сочетать стратегический подход с высоким профессионализмом и умением эффективно действовать в кризисных ситуациях.

Для привлечения на государственную службу перспективных работников необходимо формировать эффективные мотивационные и стимулирующие механизмы, способствующие эффективному выполнению ими своих профессиональных обязанностей.

Разумеется, нельзя полагаться только на административные приемы. Без положительной собственной мотивации служебной деятельности нельзя достичь каких-то существенных результатов. Очевидно, что необходимо максимально опираться на собственные способности и внутренние побуждения самих людей. Для этого нужно исследовать процессы изменения мотивации служебной и трудовой деятельности государственных служащих, а также ее основы, структуру, содержание, специфику механизмов её формирования и стимулирования, её серьезное влияние и взаимосвязь с другими социально-экономическими процессами.

Теоретической и методологической основой исследования явились теоретические концепции, труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам развития профессиональной мотивации.

Теоретические основы состава и стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах разработаны в трудах Е.Н. Тищенко, Ю.В. Ирхина.

Среди отечественных ученых мотивация труда чиновников рассматриваются в работах Н.А. Шубиной, Е.С. Шугриной.

В работах А.Я. Кибанова, М. Коноваленко, В.В. Травина, В.А. Дятлова, Э. А. Уткина, А.К. Конькова, В.С. Нечипоренко, Б.Т. Пономаренко, Ю.А. Ципкина, А.П. Яковлева, Л.Б. Осиповой, А.Г. Дурцевой содержится анализ основных подходов к управлению персоналом организации, включающий функции мотивации.

Методология исследования базируется на содержательных и процессуальных теориях мотивации (теории Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда, Герцберга; Врума Адамса, Портера-Лоулера); модели нового государственного менеджмента, школы человеческих отношений, школы социальных систем, теории обмена, концепции мотивации служения.

Нормативно-правовой базой данной работы являются законодательные и нормативные акты, регламентирующие вопросы организации и функционирования государственной гражданской службы в Российской Федерации.

В связи с вышесказанным **цель данной бакалаврской работы** состоит в изучении профессиональной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие **задачи**:

- исследовать основные теории профессиональной мотивации;
- проанализировать опыт мотивации государственных служащих в зарубежных странах и возможность его применения в Российской Федерации;

- исследовать роль материальных и нематериальных стимулов в повышении результативности труда государственных служащих;
- проанализировать направления совершенствования профессиональной мотивации государственных служащих.

Объектом исследования является профессиональная мотивация государственных гражданских служащих.

В качестве **предмета исследования** развитие профессиональной мотивации государственных гражданских служащих.

В процессе работы применялись системный, институциональный и структурно-функциональный подходы, на основе которых проведен комплексный анализ развития профессиональной мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации.

Бакалаврская работа соответствует всем требованиям, предъявляемым к его оформлению, и состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты профессиональной мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации

1.1 Характеристика основных теорий трудовой мотивации

Недостаточная эффективность государственного управления признается одним из главных препятствий социально-экономического развития нашей страны. Среди основных причин низкой эффективности государственного управления можно отметить, прежде всего, крайне ограниченные возможности стимулировать результативность деятельности государственных служащих. Несмотря на то, что государство предприняло существенные усилия по реформированию и развитию мотивации государственных служащих, ее уровень и результативность их профессиональной служебной деятельности по-прежнему недостаточны для обеспечения необходимого качества государственного управления [19, с. 3].

При этом отметим, что эффективность государственного управления определяется именно профессионализмом и деловыми качествами государственных служащих [14, с. 7].

В современной системе управления персоналом мотивация выступает как одна из важнейших функций. Она дает возможность ощутимо увеличить эффективность деятельности любой организации без существенного повышения финансовых затрат. Особую роль, конечно, она играет в тех организациях, где работники являются, по сути, главным ресурсом, что характерно и для органов государственной власти.

Как известно, важнейшей особенностью управленческой деятельности выступает мотивация, которая направлена на получение заранее желаемого результата. Получение сознательно желаемого, практически полезного эффекта, в свою очередь, и есть сознательная основа деятельности личности.

Профессиональная мотивация - это действие конкретных побуждений, обуславливающих выбор профессии, а также продолжительное выполнение обязанностей, связанных с данной профессией; профессиональная мотивация формируется под воздействием факторов окружающей действительности, работы по профориентации [10, с. 8].

Рассматривая степень удовлетворенности работником своей профессиональной деятельностью, отметим, что профессиональная деятельность государственного гражданского служащего не сводится только к выполнению отдельных функций. Обычно она представляет собой набор разных форм деятельности (например, общение с населением, работу с техническими средствами, работу с деловой документацией и т.д.).

Удовлетворенность трудом, по сути, является выражением общего отношения сотрудника к работе, которую он выполняет. Но оценить состояние социально-психологического климата в организации можно лишь по такому важному показателю, как удовлетворенность (неудовлетворенность) работниками основными параметрами своей профессиональной деятельности и взаимоотношениями со своим ближайшим окружением (коллегами и руководством). На практике доказан тот факт, что высокая удовлетворенность своей профессиональной деятельностью оказывает позитивное влияние на работу, улучшает отношение к работе и организации, способствует росту трудовой и исполнительской дисциплины и повышению производительности труда работника. Однако нельзя с уверенностью заявлять, что более высокий уровень удовлетворенности может автоматически привести к более высоким профессиональным результатам. Даже высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников, к сожалению, может сопровождаться низким уровнем производительности труда [11, с. 22].

Следовательно, среди самых существенных факторов удовлетворенности трудом можно отметить справедливое вознаграждение, творческий характер труда, благоприятные условия и поддержку коллег.

Государственный служащий, естественно, имеет свои потребности, кото-

рые свойственны обычным людям. Различие заключено в том, что конечная цель деятельности государственных служащих - благородна, не столько получение прибыли, сколько улучшение благосостояния населения, налаживание гармоничных взаимоотношений между обществом и государством, повышение качества деятельности государственных органов в целом. Отсюда следует, что изучение и анализ основных теорий мотиваций - это не только актуально, но и необходимо для того, чтобы понять - какие факторы могут позитивно повлиять на деятельность и на ее результат, а какие способны лишь сдерживать ее.

Существуют следующие основные подходы к рассмотрению трудовой мотивации (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Современные теории мотивации

Первый подход базируется на изучении содержательной стороны мотивации. Такие теории основаны на изучении потребностей человека, которые и выступают главными мотивами их поведения и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда. Проведем анализ данных теорий.

А. Маслоу предложил теорию мотивации, которая представляет собой некоторую пирамиду потребностей. Исследователь разделил потребности человека на 5 групп (позиций), таким образом, что получилась пирамида. Он пока-

зал, что удовлетворение одних потребностей невозможно, пока не получили удовлетворение другие потребности. Нужды удовлетворяются поэтапно, от низших к более высшим. Первоначальные потребности - физиологические, и пока они не удовлетворены, поведение человека практически полностью ориентировано на них. Следующий уровень – потребность в безопасности, которая включает в себя необходимость в защите от трудностей и жизненных обстоятельств, а также стремление к стабильности и безопасности будущего состояния. Этот вид потребности может полностью определять поведения человека, только в том случае, если ему угрожает реальная опасность. Затем следуют социальные потребности, выстраивание социальных связей, общение с другими людьми. Удовлетворение этих потребностей очень важно потому, что одиночество человека часто приводит к отрицательным последствиям. На более высоком уровне существует потребность в признании, статусе, уважении и авторитете, а на самом высоком уровне находятся духовные потребности, потребности в самовыражении, саморазвитии, самореализации [26, с. 65].

Исходя из этого, можно сделать вывод: если государственный служащий из-за недостаточной зарплаты не сможет удовлетворять свои базовые потребности, то его желание самореализоваться будет стремиться к нулю. Конечно, в таком случае он вряд ли будет заинтересован в повышении эффективности своей деятельности или выполнении дополнительных задач. Поэтому существующая система оплаты труда должна позволять удовлетворять, прежде всего, исходные потребности. Отсюда вывод, что материальная составляющая мотивации играет определяющую роль. Но все это работает только до конкретного момента, при наступлении которого у человека уже появляются абсолютно иные приоритеты. Любой человек стремится реализовать свою социальную сущность. Естественно, при поступлении на государственную службу людьми, конечно, движет не чувство голода, а потребность в уважении, социальной защищенности и так далее. Конечно, у всех людей существуют разные приоритеты потребностей и для создания эффективной системы мотивации необходимо постоянный мониторинг содержания мотивационной сферы государственных

служащих.

К. Альдерфер немного пересмотрел иерархию потребностей Маслоу и предложил выделять 3 группы потребностей: а) экзистенциальные; б) социальные; в) потребности развития. Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — ERG-теория. Адельрфер, также как и Маслоу, разделил потребности индивида на некоторые группы и расположил их последовательно.

Данная теория, безусловно, во многом пересекается с пирамидой потребностей Маслоу, но в то же время между ними есть существенное различие. Оно заключается в том, что в ERG-теории движение может осуществляться как вверх, так и вниз. Движение вниз – это регрессивный процесс, связанный с неудовлетворением потребностей более высокого уровня и невыполнением поставленных целей. Это означает, что если индивид терпит поражение на верхних ступенях, например, не достигает какого-либо роста, то у него автоматически возникает потребность в общении и межличностных связях, прежде всего для того, чтобы справиться с неудачей, а еще, чтобы переориентировать свою деятельность на удовлетворение потребностей более низкого уровня [35, с. 18].

Для государственных гражданских служащих здесь есть отрицательный аспект, связанный с тем, что если служащий не может быстро продвигаться по карьерной лестнице, зарабатывать авторитет и налаживать сотрудничество, то он обращает все свое внимание лишь на оплату труда, которая в нашей стране для госслужащих строго регламентирована и не подлежит изменению. Но при этом государственного служащего, при неудовлетворительном для него карьерном росте, можно перенаправить на удовлетворение потребности в общении, построение важных социальных контактов, и построение эффективных взаимоотношений с коллегами.

На наш взгляд, интерес представляет теория потребностей Дэвида МакКлелланда. Исследователь исходил из того, что существуют потребности, которые свойственны каждому человеку. Это потребности во власти, в успехе и причастности. Автор рассматривает и анализировал указанные потребности,

как потребности, которые приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Он полагал, что человека с потребностью власти необходимо заранее готовить к руководящей должности, если, конечно, он также обладает необходимой квалификацией и знаниями. У таких людей чаще всего существует стремление проявить себя и использовать свое влияние. Такой лидер способен четко формулировать цели и поможет всему коллективу их достичь, а также обеспечивает его необходимыми ресурсами и вселит уверенность в подчиненных, мотивируя их на высококачественный труд [26, с. 67].

Потребность успеха располагается между потребностями в признании и в самовыражении (по Маслоу), стало быть, удовлетворение этой потребности зависит не от успеха самого индивида, а от успешного завершения какой-либо проделанной им работы. Люди с подобной потребностью не любят рисковать, но при этом довольны, когда на них ложится ответственность, а также стремятся, чтобы достигнутые ими результаты получили заслуженную оценку. Мотивация таких людей состоит в делегировании определенных полномочий и в возможности проявить свою инициативу, которая принесет результат. Поэтому так важно периодически поощрять работников даже за достижение промежуточных целей.

Потребность в причастности выражается в том, что человеку необходимо находиться в окружении знакомых людей, налаживать дружеские контакты, а также, чтобы такое окружение было заинтересовано в его личном присутствии и участии. Руководитель данного сотрудника не должен ограничивать его общение.

Согласно теории мотивации Герцберга существуют факторы, которые вызывают удовлетворенность работой, а также факторы, которые вызывают чувство неудовлетворения от работы. Он выделил 2 основные группы трудовых факторов: гигиенические и мотивирующие [26, с. 71].

Гигиенические факторы определяются окружающей средой, в которой сотрудники осуществляют свою деятельность: безопасность труда, комфортные

условия, правильное освещение, отопление, график работы, условия оплаты труда и т.д. Особенность этих факторов в том, что они, по сути, не вызывают чувство удовлетворенности от работы, и, кроме того, не оказывают активизирующего действия, однако отсутствие данных факторов может вызывать раздражение у человека, что, в свою очередь, приводит к неудовлетворенности работой. Таким образом, наличие данных факторов является само собой разумеющимся для сотрудников. Естественно, работать в комфортных условиях каждому человеку будет приятно, однако это не мотивирует его к эффективному выполнению заданий.

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

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

Теория Герцберга сыграла значительную роль в объяснении механизма мотивации сотрудников. До этой теории руководители обычно уделяли внимание гигиеническим факторам, однако это не приводило к нужным результатам, так как не мотивировали работников должным образом. И многие организации обратили свое внимание на осуществление основных положений двухфакторной теории [28, с. 27].

Таким образом, в организации необходимо понимать, какие факторы яв-

ляются гигиеническими, а какие мотивирующими, причем первые из них должны обязательно присутствовать в работе. Гражданские служащие, должны сами определить, что для них необходимо удовлетворить в первую очередь.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. В его основе лежит распределение усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения определенных целей. К теориям этого типа можно отнести теорию ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теорию справедливости и теорию Портера – Лоулера.

Данные теории отличаются от предыдущих. Процессуальные теории исходят из того, что люди поступают тем или иным образом не только под влиянием определённых потребностей, но и из-за своих собственных ожиданий относительно какой-либо конкретной ситуации и восприятия окружающей среды. Они описывают мотивацию как динамический процесс, в течение которого на человека воздействуют различные факторы, и как меняется поведение человека под их влиянием.

Теория ожиданий Врума заключается в том, что человек направляет все свои силы на решение какой-либо задачи, если уверен, что при ее решении, будут удовлетворены его потребности.

Согласно этому подходу все ожидания человека делятся на три группы: ожидания того, что прилагаемые усилия приведут к нужному результату; ожидание того, что приложенные усилия будут вознаграждены, в соответствии с полученными результатами; ожидания в отношении валентности, то есть ценность полученного вознаграждения. То есть мотивация появляется только тогда, когда прослеживается четкая связь между усилиями и результатом и результатом – вознаграждением. При этом люди, как правило, ориентируются на свой прошлый опыт, когда ожидают конкретное вознаграждение, прилагая те или иные усилия. Примечательно, что в данной теории нет никакой иерархии потребностей, то есть все три факторы является одинаково важными и если значение хотя бы одного из них является неудовлетворительным, то вся мотивация отсутствует.

вация становится неудовлетворительной и не приведет к необходимым результатам [36, с. 37].

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

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

Теория справедливости Адамса основывается на двух принципах. Во-первых, что взаимоотношения между работником и работодателем, это в своем роде экономический обмен, а во-вторых, что сотрудники субъективно соотносят полученное ими вознаграждение, с вознаграждением других людей.

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

Второй принцип гласит, что полученное человеком вознаграждение должно быть не меньше вознаграждения, которое получил другой человек за проделанную подобную работу. Соответственно, если работник считает, что его награда не соответствующая, он начинает требовать справедливости, путем повышения заработной платы, повышения статуса должности, нового кабинета или оборудования и если, в конечном итоге, его запросы будут не удовлетворены, то это приводит к тому, что сотрудник либо переходит к другому руководи-

телю, либо увольняется из организации. И соответствующее вознаграждение приводит к обратному результату.

Работник будет стремиться выполнять работу на том же уровне и повышать его. При этом каждый раз сотрудник мысленно проводит сравнение между собственными усилиями и полученным вознаграждением с усилиями и вознаграждением другого работника [37, с. 27].

Таким образом, руководителю организации необходимо установить равное и справедливое вознаграждение, которое будет соотноситься с затраченными усилиями работников, а также объяснять им: почему это выглядит именно так, а не иначе.

Итак, рассмотренные в данной части выпускной квалификационной работы различные теории мотивации помогают сделать некоторые выводы, связанные со специфическими особенностями мотивации государственных служащих.

Следует отметить, что каждая из теорий пытается найти универсальный подход к определению процесса мотивации. Все теории пересекаются между собой, дополняя друг друга, но при этом каждая из них приходит к новым выводам. Внутренний мир человека сложен и противоречив, а его мотивы не всегда понятны даже самому человеку [22, с. 31].

Конечно, каждая теория содержит определенную идею, которая может объяснить поведение человека в той или иной ситуации. Но в реальной жизни все гораздо сложнее. Поэтому каждая теория может быть применена только к определенной группе людей и к конкретной ситуации. То, что воздействует на одного человека в определенной ситуации, может не оказать никакого влияния на него, если он окажется в другом положении или на другого человека, в той же ситуации. Все люди индивидуальны и теоретические знания не всегда могут помочь организации найти общий подход ко всем работникам. Но все же они дают возможность выделить основные стимулы труда, которые могут оказывать влияние на государственных служащих: материальные, нематериальные, коллективные, профессиональные, социальные. Все стимулы условно можно разделить на две большие группы - материальные, которые будут включать в

себя непосредственно заработную плату и другие виды денежного вознаграждения чиновников (премии, надбавки), а также различные льготы, на получение жилья, медицинское обслуживание, бесплатные путевки и т.д.; и нематериальные, в которые уже буду входить социальные стимулы, профессиональные, организационные и коллективные (Рисунок 2).

Изучение факторов внешней среды может принести заметные результаты, но только до определенного уровня, потому что в какой-то момент времени внешняя среда сталкивается с внутренним миром человека. Чтобы разработать эффективную модель мотивации необходимо изучать личность человека, постоянно вносить какие-то изменения в полученные результаты [38, с. 15].

Таким образом, можно сделать вывод, что факторы внешней среды играют важную роль, но только на них нельзя полностью полагаться. Внутренний мир человека, его ценностные ориентации, ожидания и потребности представляют собой сложный комплекс, составляющий основу и определяющий характер его профессионально-мотивационной структуры.

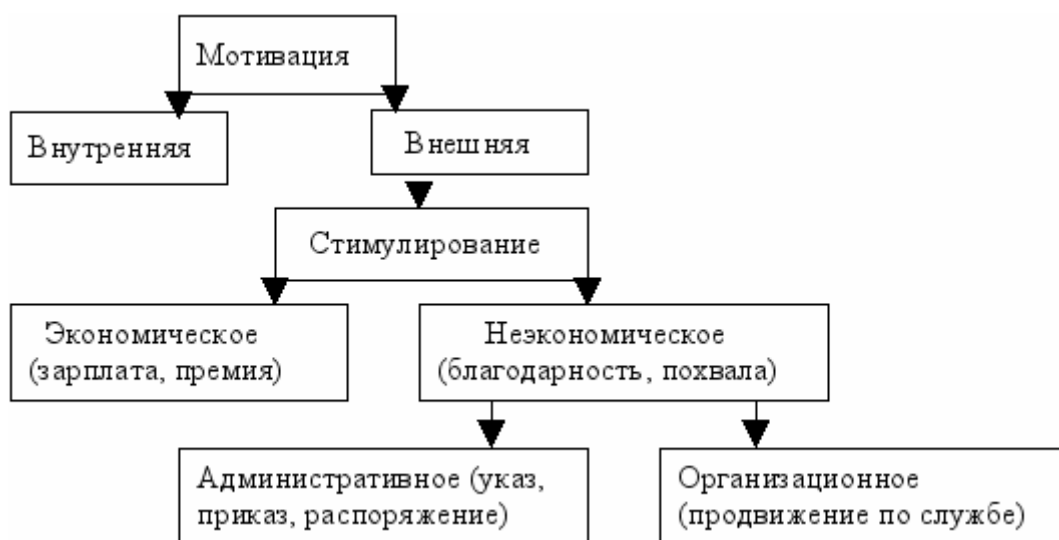


Рисунок 2 – Материальная и нематериальная трудовая мотивация

Отсюда следует, что невозможно опираться на одну из теорий, лишь только вместе они могут представить реальную картину. При этом руководители должны найти возможность, при которой внешние стимулы и внутренние мо-

тивы сосуществуют в определенной гармонии и постоянно поддерживать данную ситуацию.

Бывает так, что быстрее, проще и действеннее понять, что движет человеком – это спросить у него самого. Поэтому руководителям нужно чаще общаться со своими подчиненными, причем, как в неформальной беседе, так и с использованием методов структурированного интервью, опросного листа, анкетирования и т.д.

1.2 Зарубежный опыт формирования систем мотивации государственных служащих

Проанализируем системы трудовой мотивации государственных служащих, которые существуют в разных странах. Некоторые элементы заслуживают внимания, так как их можно было применить в отечественной практике.

К примеру, в Великобритании не существует четкого определения понятия «государственный служащий», его употребляют в широком и узком смысле. В узком смысле под государственным служащим понимается лицо, являющееся служащим административного органа государственного управления. К государственным служащим в широком смысле относят всех служащих публичного сектора, включая как собственно гражданских служащих, т.е. служащих министерств и ведомств, так и служащих вооруженных сил полиции, а также публичных корпораций, местных органов власти, системы здравоохранения, школьного образования и т.п. При этом служащих публичного сектора обычно называют «должностными лицами», служащих министерств – «гражданскими служащими» [34, с. 160].

Если рассматривать вопросы оплаты труда служащего в Великобритании и Сверенной Ирландии, то выясняется, что она напрямую зависит от оценки его работы. Такая оценка является комплексной и включает ежегодное собеседование со своим начальником и аттестацию. Интересно, что аттестация касается не

только аттестуемого, но и аттестующего, поскольку в том случае, если сотрудник в ходе аттестации оценивается «неудовлетворительно», то его переводят в структуру другого руководителя, и если мнения первого и второго руководителя не согласуются, то такой работник считается «оправданным». Такая ситуация может свидетельствовать о том, что первый руководитель не совсем компетентен и в его деятельности существуют недочеты, которые обговариваются с ним уже в процессе его аттестации.

Важнейшим принципом государственной службы в Великобритании выступает предоставление возможности служащим проявить свои способности, навыки и умения в разных областях государственного управления и продвигаться по служебной лестнице. Карьерное продвижение определяется тем, насколько качественно у служащего возрастают профессиональный опыт и знания, а также соответствием имеющихся знаний с уже достигнутым служебным положением.

По окончании процесса аттестации до работника доводятся результаты оценки его труда, критерии оценки, а также замечания, если они обнаруживаются. Отметим, что итоги проведенной аттестации, с одной стороны, положительно влияют на государственного служащего, а с другой стороны, отрицательно, поскольку они являются основанием для различных решений: необходимость повышения квалификации, обучения, поощрения, награждения, продвижения по службе, повышения заработной платы, дополнительных премий, а также понижения в должности, увольнения, прохождения служащим испытательного срока.

Раньше оплата труда служащих была связана с системой классификации должностей, для госслужащих действовали определенные разряды и каждому разряду соответствовала определенная должность, а также «вилка оплаты труда». Соответствие разряда и оплаты труда определялись для всей страны в целом [22, с. 37].

В настоящее время, вопрос о вознаграждении и установлении размеров «вилки оплаты труда» передается специальным департаментам и агентствам

для утверждения максимального и минимального значения для каждой должности. Примечательно то, что для определения этих значений, в Великобритании используется методика JEGS (job evaluation and grading support), с помощью которой на основе разных факторов и специальных компьютерных программ можно оценить значимость отдельной функции.

Данная система оплаты труда связывает размер заработной платы государственных служащих с оценкой эффективности и значимости выполняемой им деятельности. Таким образом, зарплата чиновника только в малой степени зависит от его положения в классификации должностей. Несмотря на то, что определяются рамки максимального и минимального значения оплаты труда, но внутри этих рамок все надбавки, премии, бонусы и т.д. определяются на основании оценки эффективности деятельности государственных служащих.

Главным видом мотивации чиновников в Великобритании является материальное стимулирование, основанное на непосредственных результатах деятельности. Из-за этого некоторые специалисты называют такую систему оплаты труда малоэффективной для увеличения результативности деятельности госслужащих [34, с. 161].

Как и во многих странах, в США категория государственных служащих включает как должностных лиц и вспомогательно-технический персонал, так и работников по найму (в том числе преподавателей государственных учебных заведений, работников государственных предприятий и сферы коммунальных услуг). В США «государственными служащими» («government employee») или «служащими общественного сектора» («public employee») в широком смысле считается любое лицо, труд которого оплачивается из бюджета федерации, штата или местного органа власти. Следовательно, широко употребляются термины «гражданская служба» («civil service»), «публичная служба» («publicservice»), «правительственная служба» («government service»), которые выступают как синонимы.

На американскую государственную службу оказали влияние федеративная форма государственного устройства, президентская форма правления, кон-

ституционные принципы «разделения властей», «сдержек и противовесов» и другие особенности политической организации. Федеративная форма государственного устройства США предопределила размежевание функций центрального исполнительного аппарата и органов управления штатов, графств и муниципалитетов. Конституция не рассматривает вопросы системы государственной службы на местах, вследствие этого организация служебной деятельности в управленческом аппарате штатов и местных органов власти является прерогативой властей штатов и местного управления. Служебная деятельность чиновников исполнительных органов штатов, за исключением видов деятельности, финансируемых из федерального бюджета, не регулируется федеральным законодательством. Работа служащих местных органов власти во многом строится на независимой от властей штатов основе.

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

Данная система считается частью мотивации государственных гражданских служащих, которая непосредственно влияет на эффективность и результативность их труда. При неисполнении условий соглашения, руководитель вправе уволить сотрудника. Интересно, что показатели труда руководителя подразделения напрямую зависят от показателей их подчиненных [34, с. 163].

Ведущим принципом стимулирования государственных служащих, лежащий в основе существующей системы оплаты труда, является «равная оплата

за равную работу» и «дифференциация по результату». При этом примечательным опытом в системе оплаты труда госслужащих является непосредственная зависимость уровня оплаты высших государственных руководителей от оплаты, которую получали члены Конгресса. В том случае, когда конгресс голосует за увеличение собственных заработных плат, он также голосует за увеличение оплаты труда руководителей государственной службы. Такая система привела к различным дискуссиям и подверглась острой критике из-за того, что оплата руководителей снизилась на 35% в период с 1969 по 1988 год. В США есть определенное преимущество в системе оплаты труда. Оно заключается в том, что она постоянно подвергается сравнительному и критическому анализу, позволяющему увидеть преимущества и недостатки той или иной системы.

Принципы формирования и организации государственной службы во Франции отличаются от англо-американских. Чиновничество сыграло выдающуюся роль во французской истории последних 250 лет. Государственная служба приобрела в этой стране, наряду с Германией, классический для континентальной Европы характер. Сам термин «бюрократия» французского происхождения.

Система государственной службы, существующая во Франции, основана на принципе специфичности деятельности государственной администрации, а это требует наличия профессионального персонала. Чиновник, получивший специальную подготовку, продвигается по службе в соответствии с определенными механизмами карьерного продвижения. Эта система организации государственной службы получила название «системы карьеры» или «системы закрытой государственной службы». Такая система применяется в большинстве европейских стран (Франции, Германии, частично в Великобритании), в Японии и некоторых других странах [22, с. 38].

На сегодняшний день, мотивация французских чиновников непосредственно зависит от оценки их деятельности, которая состоит из двух процедур: оценочного собеседования и аттестации. Оценочное собеседование проводится ежегодно, и напоминает обычную неформальную беседу, в ходе которой обсу-

ждаются не только достижение поставленных целей и выполнение задач, но и необходимость повышения квалификации госслужащего, продвижение по карьерной лестнице, результаты аттестации, а также организация работы государственного подразделения в целом. Оценка деятельности сотрудника напрямую зависит от достижения его индивидуальных результатов и их соответствие поставленным целям и задачам.

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

Для получения более объективной оценки существует правило - доля служащих, которым можно максимально повысить балл не должна превышать 20%. Помимо этого, аттестационная оценка чиновника должна быть согласована у нескольких должностных лиц. Вначале она выставляется двумя руководителями, один из которых из подразделения, в котором непосредственно работает служащий, а второй из следующего звена, а впоследствии оценка согласовывается со специальной комиссией [34, с. 164].

Примечательно, что эффективность работы каждого отдельного служащего не оказывает особого влияния на его продвижение по службе, а также на его зарплату, так как они жестко регламентированы. Карьера государственных служащих зависит от их прохождения по системе рангов и эшелонов. При этом повышение эшелона зависит от выслуги лет, а повышение ранга непосредственно зависит от руководителя подразделения, принимающего решение о продвижении служащего. Данное решение в большинстве случаев зависит не от итогов аттестации и оценки эффективности деятельности, а преимущественно

от собственных соображений и неформальной информации [22, с. 40].

Изначально целью создания такой системы оплаты труда было сделать заработную плату государственных служащих более справедливой, равной, объективной и обезличенной, но на практике это привело в итоге к громоздкой структуре государственных должностей, имеющей общие черты со структурой в Российской Федерации.

Существуют страны, в которых государственная служба наиболее авторитетный и престижный вид деятельности по сравнению с другими секторами экономики. К примеру, в таких странах как Япония, Индия и Китай. Более того, государственная гражданская служба в Китае обладает рядом отличий. Госслужащие делятся на семь категорий, таким образом, кроме административных органов к госслужащим относятся сотрудники различных комитетов, партий и Всекитайской федерации промышленности. Кроме этого, госслужащие в Китае руководствуются четырьмя принципами, это управление кадрами со стороны партии, открытость, справедливость и конкуренция, одновременное применение и поощрения, и наказания, а важнейший принцип при отборе кадров - опираться на их профессионализм и моральные и этические качества. Полагается, что существенным преимуществом китайской государственной службы выступает сохранение традиций и следование им. Это оказывает стимулирующий эффект на чиновников, поскольку в Китае большинство граждан уважают традиции и обычаи, а также поднимает авторитет чиновников среди населения. Также у госслужащих Китая конкретно сформулированы их права, нарушение которых имеет отрицательные последствия. Такими правами, прежде всего, являются достойная оплата труда, социальный пакет и страхование.

Кроме этого для чиновников предусмотрены личные и коллективные поощрения за работу. Основанием для продвижения по службе являются результаты деятельности. В Китае существует и система дополнительного образования, гарантирующая увеличение уровня знаний навыков и квалификации для чиновников, которые занимают должности различного уровня. Помимо этого имеется и система льгот, страховок, мер, обеспечивающих благосостояние слу-

жащего и его семьи после его ухода на заслуженный отдых.

В современной Германии не существует термина «государственная служба». После первой мировой войны появилось понятие «публичная служба», и оно быстро вошло в словарь немецких политологов. В функциональном плане «публичная служба» понимается как деятельность в целях выполнения общегосударственных задач управления. В институциональном плане - это определенный круг лиц, для которых выполнение публичных дел составляет профессиональную деятельность.

Понятие «публичная служба» касается трех категорий лиц - чиновников, служащих и рабочих. Критерием различения выступает правовая форма назначения. Для чиновника — издаваемый в особом порядке компетентными властями акт назначения; для служащего и рабочего — заключаемый сторонами договор о поступлении на службу. Чиновники представляют собой группу особо доверенных лиц, специально облеченных функцией управления и наделенных особым правовым и политическим статусом.

В городских общинах функции исполнительного органа выполняет бургомистр — профессиональный чиновник, назначаемый городским советом на 8—12 лет. В некоторых городах существует коллегиальный исполнительный орган — магистрат, в состав которого входят профессиональные чиновники, назначаемые также на 8—12 лет.

В соответствии с Общим законом о правовом положении государственных служащих устанавливает четыре вида должностей государственных служащих: нижний уровень (простая служба); средний уровень службы (средняя служба); повышенный уровень службы (ответственная служба); а также высший уровень службы (высшая служба) [34, с. 165].

Законодательство устанавливает определенные требования для тех, кто желает занять должности того или иного ранга. Например, для прохождения службы нижнего ранга требуется успешное окончание основной общеобразовательной школы, подготовительная практика для работы. Прохождение службы среднего уровня предполагает окончание реального училища, стаж работы в

один год, сдачу экзамена для занятия должности этого уровня. Если чиновник претендует на службу повышенного уровня, он должен иметь образование в объеме высшей школы, подтвержденное дипломом о ее окончании, 3-летнюю подготовительную практику, сдать экзамен на право прохождения службы. Для занятия должности высшего ранга необходимо иметь университетское образование, сдать государственный экзамен, пройти двухлетнюю подготовительную практику. Конечно, имеются и возрастные требования для поступления на должность того или иного уровня. Так от 16 до 35 лет - низшая ступень, от 16 до 32 -- средняя, 18-30 лет - высшая.

Продвижение по служебной лестнице законодательно строго регламентируется. Оно основано на следующих принципах: повышении квалификации (что подтверждается либо специальной проверкой и соответствующей оценкой, либо сдачей специального экзамена) и принципе постепенного продвижения (нельзя «перескакивать» через очередную ступень). Исключения из двух правил допускаются лишь в случае специального разрешения Федеральной комиссии по кадрам.

Немецкое понятие «служебная карьера» означает все должности одного и того же профессионального направления. Карьера служащего развивается практически в пределах одного уровня службы, переход на более высокий уровень осуществляется нечасто.

Современная государственная служба Германии функционирует на основе тех же принципов, что и в других западных странах. Достаточно высоки престиж и эффективность деятельности государственных служащих [22, с. 40].

Существующие тенденции в изменениях оплаты труда зарубежных госслужащих связаны именно, прежде всего, с оплатой труда по результатам. Переменная часть увеличивается и зависит не только от индивидуальных результатов, но и от результатов коллективной деятельности. И сами системы оценки результатов становятся менее стандартными и формализованными. Данный подход стимулирует чиновников полностью реализовывать свои физические и интеллектуальные способности.

Рассмотренные в данном разделе подходы к построению систем мотивации государственных служащих в зарубежных странах, на наш взгляд, представляют интерес для разработки эффективной отечественной стратегии развития государственной службы, в том числе ее мотивационных механизмов. Это, в конечном счете, должно способствовать повышению результативности деятельности государственных гражданских служащих в России.

2 Мотивация как основа профессионализма государственных служащих в Российской Федерации

2.1 Основные стимулы к службе у государственных гражданских служащих

Мотивация труда государственных гражданских служащих в настоящее время продолжает активно исследоваться специалистами. Она имеет свою специфику, отличающую ее от мотивации работников коммерческих негосударственных структур. Система мотивации в государственных органах власти основывается в первую очередь на административно-командных стимулах. Деятельность государственных гражданских служащих строго регламентирована и система мотивации представляет собой взаимодействие административных и трудовых норм. Как любые работники, чиновники при прохождении государственной службы стремятся достичь своих целей, что следует учитывать в формировании системы их трудовой мотивации. Сфера государственной службы включает ряд специфических особенностей:

- по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов, т.е. государственный служащий реализует не свои собственные интересы, а интересы своего государства;
- отмечается высокая степень ответственности должностных лиц не только за принимаемые решения, но и за их осуществление, результат и последствия;
- жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;
- задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач;

- все служащие непосредственно материальных ценностей не создают, но в то же время обеспечивают условия их нормального производства. Любой чиновник выступает как вспомогательный элемент для производства материальных благ;

- предметом труда служащих, как правило, выступает информация, причем, она же является и средством воздействия;

- наличие полномочий - все служащие воздействуют на людей посредством исходящей от них информации, облеченной в форму актов, постановлений, приказов, обязательных для выполнения соответствующими группами частных лиц или организаций;

- оплата деятельности, которую осуществляют служащие, осуществляется из бюджета;

- государственный служащий выполняет свои функции на профессиональной, компетентной основе, а поэтому может занять должность только после соответствующей процедуры, подтверждающей его компетенцию.

Однако уровень заработной платы государственных гражданских служащих значительно ниже, чем работников коммерческих структур, так как оплата труда госслужащих осуществляется из бюджета, а это накладывает существенные ограничения на ее размер. Дополнительные социальные гарантии, к сожалению, не в полной мере могут компенсировать сложность и значимость деятельности чиновника [27].

При устройстве на работу государственный служащий предоставляет сведения о доходах и расходах, а с 2017 г. еще и сведения об аккаунтах на форумах и социальных сетях в Интернете, что не происходит в частном секторе.

Государственная служба обладает также рядом особенностей, которые затрудняют процесс мотивации чиновников. К примеру, когда от служащего мало что зависит, у него не возникает соблазна использовать свои властные полномочия в личных целях (так называемый «конфликт интересов»). Этот факт, с одной стороны, сдерживает рост коррупции, а, с другой стороны,

сдерживает его интерес в работе, к карьерному и личному росту, его самореализацию, а это, в свою очередь, может отрицательно сказаться на его мотивации [33, с. 43].

Следовательно, можно сделать вывод, что мотивация на государственной службе гораздо более сложная, чем в коммерческой организации.

Коррупция, взяточничество – это отдельная проблема на государственной службе. Причины этого: соблазн использовать свои властные полномочия; низкий уровень материального стимулирования труда на государственной гражданской службе; низкий уровень профессиональной этики; это следствие специфических социо-культурных особенностей России [33, с. 50]. Поэтому, на наш взгляд, разработка эффективной системы мотивации может не только привлечь интерес чиновника к объекту своей деятельности, повысить эффективность государственного аппарата, но и способствовать снижению высокого уровня коррупции.

Необходимо отметить, что существуют определенные ограничения, связанные с государственной гражданской службой. Прежде всего, это ограничение на получении дохода из коммерческих источников. Государственным служащим запрещено заниматься какой-либо деятельностью, кроме работы в государственном органе, педагогической деятельности и иной творческой деятельности. К тому же государственный служащий не имеет право получать подарки от физических и юридических лиц. Также имеются ограничения на использование служебных полномочий в личных целях. Государственный гражданский служащий не имеет права участвовать в забастовках. Еще существует запрет на совместную службу родственников, а также ограничением выступает и наличие другого гражданства. Все это множество ограничений отражается на процессе мотивации государственных гражданских служащих [3].

Таким образом, мотивация служебной деятельности государственного служащего основана на должностном регламенте и построена на нескольких принципах:

- социальная ориентация, то есть исполнение не личных интересов и интересов коммерческих лиц, а интересов общества и воли государства;
- справедливость оплаты труда, то есть установлена единая система для всех госслужащих во всех государственных органах;
- оплата труда является основным материальным стимулом деятельности госслужащего. Денежное содержание госслужащих должно соотноситься с уровнем заработной платы в коммерческом секторе на аналогичной позиции;
- государственному служащему должны быть обеспечены условия для карьерного роста;
- необходимо увязывать размер оплаты труда с результативностью деятельности, что в российских реалиях пока плохо проработано;
- необходима компенсация ограничений, налагаемых на госслужащего, путем разработки социальных гарантий и льгот [17, с. 72].

Стимулирование труда является важной составляющей обеспечения эффективности деятельности органа власти. Принято выделять две группы способов стимулирования труда: материальные (экономические); моральные, нематериальные (неэкономические).

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, а нематериальное и моральное стимулирование — это разновидности стимулирования, регулирующие поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа [15, с. 183].

Возникновение феномена ориентации работников на многогранное ценностное предложение работодателя вместо заботы о сугубо денежном содержании открыло для государственных организаций новые возможности для привлечения и удержания наиболее квалифицированных кадров.

В условиях ограниченного бюджетного финансирования и строгих правил формирования штатного расписания и фонда оплаты труда государственные органы получили возможность расширить свои конкурентные преимуще-

ства на рынке труда за счет осознанного применения богатой палитры материальных, нематериальных и моральных стимулов.

Выделим специфические элементы ЦПС (ценностного предложения сотрудникам), которые присущи преимущественно государственным организациям. Среди них присутствуют как утилитарные (например, высокая социальная защищенность и гарантия трудоустройства), так и духовные составляющие. К духовным компонентам ЦПС государственных организаций можно, например, отнести: работа на благо отечества (патриотизм), возможность помощи слабым и незащищенным, борьба за социальную справедливость, забота о всеобщем процветании [25, с. 41].

Рассмотрим результаты наиболее значимых исследований в этой сфере. Отчет масштабного совместного опроса компании Employer Brand International (EBI) и сайта для поиска работы HeadHunter, проведенного в 2016 году, выделяет следующие пять наиболее значимых атрибутов ценностного предложения работодателя по всему миру: интересная работа (34%); карьерный рост (33%); оплата труда (27%); соответствие личным ценностям сотрудников (25%); дружелюбная атмосфера в организации (15%) (Рисунок 3).

Результаты опроса российских респондентов имеют некоторые отличия. Самой важной составляющей ЦПС опрошенные считают заработную плату (35%), далее следуют возможности профессионального продвижения (30%), интерес в работе (28%), соответствие личным ценностям сотрудников (27%), а также высокий профессионализм руководителя (22%) [25, с. 43].

Но если рассматривать результаты еще одного исследования, проведенного компанией BE TO BE Consulting Group уже в 2016 г., то можно констатировать, что ситуация не остается неизменной. Интересно, что материальные стимулы (например, размер оплаты труда и социальный пакет), заняли более низкие позиции в рейтинге среди самых эффективных компонентов ценностного предложения и уступили положение нематериальным стимулам, а именно - возможности карьерного и профессионального продвижения, стилю управления, условиям труда, организационной культуре и социально-

психологическому климату коллектива [15, с. 185].



Рисунок 3 - Наиболее важные атрибуты ценностного предложения работодателя по всему миру

В результате исследования было выявлено, что руководители нередко переоценивают значимость факторов из группы «Вознаграждение» и недооценивают значимость факторов из группы «Работа». Помимо этого расширился и состав элементов ЦПС, на которые стали обращать внимание сотрудники.

Анализ проведенного опроса доказал, что усиление трудовой мотивации может быть достигнуто не только и не столько за счет увеличения размера денежного вознаграждения, но также и посредством других факторов, непосредственно не связанных с финансированием из бюджета либо на финансирование которых государство выделяет существенные средства (к примеру, повышение квалификации и обучение).

Но следует также отметить, что ЦПС не представляет собой универсальный набор благ, который одинаково оценивается и воспринимается любыми соискателями рынка труда. У каждого ЦПС есть своя основная аудитория, которая более других заинтересована в предлагаемых преимуществах. Следовательно, кроме достижения цели привлечения сотрудников в государственную

организацию и удержания в ней ЦПС позволяет управлять кадровым составом претендентов или реальных работников. Внося в состав пакета ЦПС какие-либо дополнительные компоненты, достигается цель повышения спроса на рабочие места со стороны наиболее привлекательной целевой группы [15, с. 185-186].

Отмечая основные препятствия формирования высокой организационной культуры государственной гражданской службы, на первом месте выделяется отсутствие четких целей и задач, а затем указывается бюрократизм и частые реорганизации. Чиновники считают, что качество деятельности органов власти снижают недостаточная разработанность нормативно-правовой базы, отсутствие четкого разграничения полномочий, прав и обязанностей.

Следует отметить, что 63,0% респондентов считают необходимым условием эффективности деятельности повышение заработной платы; 51,0% - обучение персонала, повышение квалификации работников; 33,0% - уверены в необходимости совершенствования нормативно-правовой базы; 31% отмечают улучшение оснащённости своего рабочего места, 15,0% - нуждаются в самостоятельности принятия решений, 13,0% - называют формирование кадрового резерва, 5,0% - усиление мер в борьбе с коррупцией. Так же результаты исследования говорят о том, что кадровый потенциал органа управления не всегда используется оптимально, есть служащие, которые не получают возможность в полной мере реализовать свою профессиональную компетентность. Такая ситуация приводит к неудовлетворенности некоторыми служащими условиями труда.

Самыми популярными причинами неудовлетворённости чиновников являются: низкая оплата труда (19,0%); рутинный характер деятельности - 26,5%, неблагоприятный психологический климате в коллективе (14%); отсутствие перспектив карьерного продвижения (16,0%); коррупция (11,0%), неуверенность в завтрашнем дне в связи с частыми реорганизациями (20,5%); отсутствие положительных результатов своего труда (13,3%), невостребованность творческого отношения к делу (10,1%). Продолжает преобладать расстановка кадров по командному принципу (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Основные причины неудовлетворенности государственных служащих в России

Совершенствование структур управления должно согласовываться с мероприятиями по социальной защите государственных гражданских служащих и их достойному пенсионному обеспечению. Анализ показал значительное расхождение между требованиями социально-экономического реформирования и кадровым обеспечением государственной гражданской службы. Состояние кадрового состава государственных гражданских служащих не в полной мере соответствует содержанию и характеру преобразований в обществе [14, с. 17].

Рассмотрим нематериальные стимулы. Они разнообразны и среди них, как правило, выделяют социальные, моральные и творческие [34, с. 161].

Социальные стимулы связаны, в первую очередь, с потребностью человека занимать определенный статус и положение, играть четко определенную роль в коллективе и в обществе. Моральные стимулы связаны с положением человека в конкретной группе людей, с тем, как в этой группе к нему относятся другие люди. Творческие стимулы связаны непосредственно с процессом самой деятельности, и как именно во время этого процесса человек может себя реализовывать, совершенствоваться и выражать свои способности. Также можно вы-

делить в отдельную группу социально психологические стимулы - отношения внутри рабочего коллектива, взаимоотношения между коллегами, между начальником и его подчиненными.

Для исследования мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации НИУ ВШЭ в 2016 году был проведен опрос о мотивирующих факторах на государственной гражданской службе. Выборка - 1088 респондентов, ответы были структурированы по полу, возрасту и занимаемой должности.

Выявить особенности мотивации государственных служащих позволяют ответы на вопрос: «Каковы основные цели Вашей работы?». Выяснилось, что для молодежи характерны прагматичные цели - установление полезных связей, наработка опыта, повышение квалификации. Причем молодые люди гораздо в меньшей степени, чем их старшие коллеги обращают внимание на оплату труда, так как они воспринимают государственную службу как хороший фундамент для роста, связей и опыта. Кроме того, молодые люди не выбирали такие позиции как служение обществу, региону или государству. Получается, что их целям при поступлении на службу присущ более корыстный характер, а их ответы на вопросы говорят о том, что они не намереваются долго оставаться на государственной службе. Они рассматривают ее лишь только как начало своей карьеры, так как считают, что в коммерческой сфере можно получать более высокий доход.

Что касается высших руководителей, то для них в отличие от тех, кто занимает более низкие должности, более показательны такие цели профессиональной деятельности как служение государству, развитие своего региона, и удовлетворение интересов граждан.

Вывод по результатам проведенного исследования гласит - одной из самых распространенных целей работы на службе является «зарабатывание на жизнь», но при этом нематериальные цели превосходят все остальные, они встречаются у 66% респондентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что для любого работника очень

важны различные виды поощрений, которые могут быть как материальными, так и нематериальными. Причем нематериальные стимулы нередко производят гораздо больший эффект. К нематериальному поощрению относятся различные формы похвалы. Они могут быть как со стороны руководства, коллег или со стороны людей, которые не работают вместе с данным служащим, но видят его деятельность, а также со стороны населения как потребителя государственных услуг. Похвала – это своего рода признание деятельности чиновника, подтверждение того, что он движется в нужном направлении, делает правильные вещи и ему надо продолжать это делать.

Существует особая концепция мотивации государственных служащих – Public Servants Motivation – мотивация служения, которую впервые четко обозначил Дж. Перри в работе «Мотивационные основы государственной гражданской службы». Он формулирует такое определение этой концепции: «Мотивация служения – совокупность мотивов индивида, которые могут быть удовлетворены только на государственной службе». Таким образом, данный подход акцентирует внимание на тех ценностях, которые существуют только в государственной сфере. Автор особо подчеркивает тот факт, что на государственной службе приобретают особое значение такие ценности как альтруизм и служение обществу, а госслужащим присущи такие качества, как стремление помогать людям. Лучшим вознаграждением для государственных служащих выступает, прежде всего, удовлетворение потребностей других людей, а не своих собственных [35, с. 19].

Эта концепция получила дальнейшее развитие. В частности, исследователи утверждают, что PSM может применяться не только на государственной гражданской службе, но и в коммерческой сфере, а стремление служить другим может быть свойственно человеку не только из-за его индивидуальных особенностей, но и формироваться под влиянием окружающей среды.

Согласно различным исследованиям, теориям и концепциям, основанных на результатах различных исследований, нематериальные стимулы выступают важным элементом мотивации современных государственных служащих. Что

касается материальных стимулов, то они иногда могут оказывать негативный эффект на служащих. Например, когда служащие совершают какие-то действия из альтруистических побуждений и получают за это материальное поощрение, то эмоциональный эффект от поступка может даже уменьшиться под влиянием материального поощрения. Человек может принять этот жест за оскорбление и больше не совершать подобных действий, аргументируя это тем, что люди не замечают искренних поступков. Материальный стимул, вытесняя внутреннюю мотивацию человека, перестает делать его благодетелем, и он может потерять чувство своей социальной значимости для общества [27, с. 3].

Конечно, между материальными и нематериальными стимулами существует тесная связь. К примеру, увеличение оплаты труда работника улучшает не только его материальное состояние, но и воздействует на социальное положение, самооценку и восприятие его другими людьми, удовлетворяя потребность человека в признании, уважении и т.д. Таким образом, материальный стимул одновременно выступает и как нематериальный, социальный и моральный. С другой стороны, использование лишь материальных стимулов без социальных не дает полной мотивации работников, поскольку любой человек – существо социальное и ему кроме физических потребностей также присущи и социальные (духовные, моральные). Без удовлетворения этих потребностей человек не сможет быть полностью счастлив и вкладывать все силы в производственный процесс, не приносящий ему удовлетворение.

В заключении отметим, что даже применение полного комплекса различных видов стимулирования не всегда может привести к необходимому результату. Это объясняется тем, что каждый человек представляет собой индивидуальность. Безусловно, существуют и некоторые общие качества и черты у сотрудников, которые выбирают одну сферу деятельности. Но при этом нельзя ориентироваться лишь на одно направление мотивации. Нет никакой гарантии, что она будет оказывать одинаковое влияние на всех государственных гражданских служащих.

Помимо этого, мотивация должна рассматриваться как комплекс внешних

стимулов и внутренних мотивов человека. Следовательно, выбранные руководством виды внешнего стимулирования должны согласовываться с внутренними ожиданиями подчиненных. Только в том случае, если они соответствуют друг другу, система мотивации в организации будет оказывать необходимый стимулирующий эффект на результаты деятельности ее сотрудников.

2.2 Система мотивации государственных служащих

Как следует из законодательства, государственная гражданская служба - вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации [4].

Гражданский служащий - гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должностях гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации [4].

Разумеется, государственная служба существенно отличается от работы в коммерческой организации. Выделим основные принципы прохождения государственной гражданской службы:

- принцип законности, который подразумевает не только верховенство Конституции РФ, федеральных законов и иных нормативно- правовых актов, но факт того, что государственные служащие в своей деятельности должны строго следовать им, а также в определенном отношении и быть законом;

- демократизм государственной службы, подразумевающий соответствие деятельности интересам граждан и государства, общедоступность государственной службы, ее гласность и т.п.;

- профессионализм, отличительной чертой которого выступает тот факт, что без соответствующего образования на государственную службу невозможно попасть, также необходимы управленческие и лидерские качества, исполнительность и дисциплинированность;

- социально-правовая защищённость служащих, подразумевающая создание особых правовых и социальных условия для нормального выполнения государственными служащими своей деятельности [12, с. 76].

Как таковая система мотивации государственных гражданских служащих не имеет конкретного определения и описания. Но на основании анализа нормативно-правовых источников, различных социологических опросов и опросов общественного мнения, можно сделать вывод о том, что система мотивации состоит из следующих компонентов: государственные гарантии; оплата труда; возможности карьерного роста; аттестация; ротация; обучение; ответственность. Определенное воздействие на мотивацию работников может оказывать конкурсный отбор.

Все эти элементы системы мотивации исходят из социально- правового статуса и правового положения государственного гражданского служащего, который состоит из прав, обязанностей, ограничений, запретов, ответственности, требований, гарантий и экономического обеспечения.

Социально-правовой статус российского чиновника представляет собой установленные государством меры его должного и возможного поведения. Этот статус не только определяет место государственного служащего в административном процессе, но и может удовлетворить его потребность в уважении, в признании и т.п., выступает серьезным мотивирующим фактором [13, с. 41].

Система мотивации государственных служащих является сложной и комплексной. Рассмотрим ее элементы.

Государственные гарантии создают нормальные условия труда, а также мотивируют работников на эффективное выполнение работы. Они обеспечивают правовую и социальную защищенности государственных служащих, стабильный кадровый состав. Они предназначены для того, чтобы государственная служба была более привлекательной как государственных гражданских служащих и потенциальных сотрудников, так и обычных граждан.

К основным государственным гарантиям можно отнести:

- равные условия оплаты труда и сопоставимость оценок эффективности деятельности госслужащих;
- право на своевременную оплату труда в полном объеме;
- создание комфортных условий работы;
- нормальный режим работы: нормированный рабочий день, право на обеденный перерыв, на отдых, на выходные, на ежегодный оплачиваемый отпуск (для высших и главных должностей 35 календарных дней, для остальных должностей 30 календарных дней) и иные отпуска (отпуск без содержания не более 1 года), в том числе за выслуги лет (суммы дней оплачиваемого отпуска и отпуска за выслугу лет у высших и главных должностей не более 45 календарных дней, для остальных должностей это количество не должно превышать 40 дней), при увольнении государственному служащему производится оплата всех неиспользованных отпусков;
- медицинское страхование государственных служащих и членов семьи;
- государственное социальное страхование в случае заболевания или утраты трудоспособности во время прохождения государственной гражданской службы;
- выплаты по обязательному государственному страхованию;
- возмещение командировочных расходов;
- возмещение расходов, связанных с переездом государственного служащего и его семьи в связи с переходом на другое место работы на государственной службе;

- защита государственного служащего и его семьи от разных проявлений насилия, угроз и т.п., в связи с выполнением им служебных обязанностей;
- государственное пенсионное обеспечение;
- жилищная субсидия.

Существуют также другие государственные гарантии, предоставляемые государственным служащим в соответствии с Федеральными законами. Такие как: сохранение места работы, оплаты труда в период профессиональной переподготовки, стажировки и иных мероприятий, транспортное обслуживание, а также единовременная субсидия на приобретение жилья один раз за весь период государственной службы. Стаж работы тоже можно рассматривать как своего рода гарантию, т.к. чем выше стаж, тем выше надбавка за выслугу лет к денежному содержанию. Существуют также поощрения за отличную службу, компенсации за неиспользованные путевки [12, с. 42].

Оплата труда госслужащего является наиболее значимым стимулом. И является основным средством его материального обеспечения и стимулирования его трудовой деятельности.

Размеры окладов ежегодно индексируются в соответствии с уровнем инфляции в стране [13, с. 54].

Введена достаточно гибкая оплата труда в зависимости от результативности и эффективности профессиональной деятельности, была усовершенствована сама структура оплаты труда. В настоящее время базовый оклад составляет незначительную часть оплаты труда, значительная доля приходится на дополнительные выплаты по результатам деятельности государственного служащего, что стимулирует его к повышению качества его служебной деятельности.

Поощрения и награждения - важный элемент мотивации государственных служащих. Они дают возможность мотивировать сотрудников на качественное выполнение работы, на повышение лояльности к органу исполнительной власти, в котором они работают. Они влияют и на служебную

дисциплину. Их применение основано на благодарности за безупречно выполненную работу.

Поощрения и награждения бывают следующих видов:

- объявление официальной благодарности и выплата денежного поощрения в соответствии с этим;
- награждение почетной грамотой и выплата денежного поощрения в соответствии с этим;
- выплата единовременного поощрения в честь выхода на пенсию;
- поощрения Правительства или Президента РФ;
- присвоение почетных званий;
- награждение знаками отличия или орденами.

Важно, что данный компонент системы трудовой мотивации включает в себя не только материальные формы, но и нематериальные. Нематериальные стимулы имеют особое значение на государственной гражданской службе, ведь оплата труда и выплаты различных поощрений производится из федерального бюджета, а он имеет ограничения. Сотрудникам важно, что их не только ценят с материальной точки зрения, но и уважают как личностей [17, с. 38].

Конкурсный отбор имеет опосредованное влияние на мотивацию. Благодаря ему можно надеяться, что на государственную службу будет принят квалифицированный и ответственный сотрудник. Это главный способ замещения должностей государственной гражданской службы. Конкурс на замещение должности государственной службы представляет собой определение из числа кандидатов наиболее соответствующего требованиям должности и условиям конкурса. Существуют следующие принципы отбора: профессионализм и компетентность, принцип равного доступа граждан к государственной службе.

Конкурсный отбор не применим при назначении на категории «руководителей» и «помощников (советников)», при заключении срочного служебного контракта, при назначении на должность гражданской службы

гражданина, состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе [4].

Прохождение государственной гражданской службы и возможности карьерного роста. Карьерный процесс является мотивом для поступления на государственную службу и ее прохождения или для повышения эффективности деятельности сотрудника. Мотивируют сотрудника к трудовой деятельности, в данном случае, повышение или понижение по карьерной лестнице, поощрения и ответственность.

Карьерный рост также выступает важнейшим нематериальным стимулом, т.к. ведет к повышению материального стимулирования, удовлетворяет потребности в причастности к принятию более важных решений, что в целом повышает эффективность деятельности служащего.

Ротация, с точки зрения мотивации, увеличивает объем знаний сотрудника. Так увеличивается заинтересованность служащего в осуществляемой им профессиональной деятельности. Ротация проводится в целях повышения эффективности гражданской службы, помогает в противодействии коррупции. Осуществляется в пределах одной группы должностей с учетом уровня квалификации, образования и стажа государственной службы. Должности в порядке ротации замещаются на срок от 3 до 5 лет. Государственный служащий имеет право отказаться от замещения должности в порядке ротации в случае наличия заболевания, в соответствии с которым предлагаемая должность противопоказана, а также в случае невозможности проживания в другом месте в соответствии с предлагаемой должностью. Ротация также является одним из способов «обогащения труда» [4].

Аттестация - это процесс определения соответствия сотрудника предъявляемым к нему требованиям в соответствии с занимаемой им должностью. Текущая периодическая оценка персонала позволяет усилить ответственность за выполняемую работу, а также попасть в кадровый резерв, что является стимулирующим фактором.

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

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

По результатам аттестации может быть принято одно из решений: человеку необходима профессиональная переподготовка, включение в резерв для замещения вакантной более высокой должности или же может быть просто подтверждение соответствия занимаемой должности. Через месяц после проведения аттестации издаётся нормативно- правовой акт, в котором может быть указано, какие сотрудники понижаются в должности, какие идут на профессиональную переподготовку, какие подлежат включению в кадровый резерв. Если государственный служащий отказывается идти на повышение квалификации, то представитель службы нанимателя может освободить его с занимаемой должности и уволить с государственной службы [13, с. 68].

Еще одной формой оценки служащих является квалификационный экзамен. Его сдают государственные служащие, которые бессрочно занимали должности категории «руководители», «специалисты», «обеспечивающие специалисты». Экзамен проводится, когда встает вопрос о присвоении классного чина сотруднику. Следует заметить, что внеочередной квалификационный экзамен может проводиться только по инициативе сотрудника.

Данный экзамен также является своего рода стимулом к продвижению по карьерной лестнице. Так, если государственный служащий сдает экзамен, то ему присваивается классный чин, он начинает больше зарабатывать, его статус повышается [4].

Обучение тесно связано с процессом продвижения по служебной лестнице. Если продвижение является мотивирующим фактором, то и обучение тоже косвенно связано с мотивацией. Чем лучше человек образован, тем больше вероятность повышения его в должности. Здесь также можно судить об удовлетворении потребности в самореализации.

Обучение бывает двух видов: по месту работы и вне места работы.

Несмотря на эффективность обучения, этот метод связан с большими временными и финансовыми затратами. Обучения отрывает работника от служебной деятельности, но удовлетворяет потребности сотрудников в личностном и профессиональном росте [16, с. 59].

Обучение по месту работы связано с меньшими финансовыми издержками и может носить характер усложнения заданий и ротации.

Ответственность. Мотивация труда государственных служащих, как и любая современная система трудовой мотивации – это система, состоящая из положительных и отрицательных стимулов. Ответственность, в данном случае, выступает негативным стимулом, т.к. включает различные санкции, установленные законодательством за допущение проступков и совершение преступлений при прохождении государственной гражданской службы.

Ответственность бывает следующих видов:

- дисциплинарная ответственность. Выражается в применении дисциплинарного взыскания за нарушение правил прохождения государственной службы. Это может быть замечание, выговор, строгий выговор, предупреждение о неполном служебном соответствии, освобождение от занимаемой должности и увольнение с государственной службы. От служащего также могут потребовать письменное объяснение, отказ от предоставления которого лишь ухудшит ситуацию. Отличительная особенность

дисциплинарных взысканий заключается в том, что если в течение года после применения дисциплинарного взыскания дисциплинарные взыскания не повторились, то первое взыскание снимают. При освобождении от занимаемой должности государственного служащего из-за дисциплинарного взыскания, он включается в кадровый резерв на основе общего конкурса. Этот тип ответственности уравнивает государственных служащих перед законом, а также учитывает специфику деятельности. Сегодня к дисциплинарной ответственности прибегают все чаще, однако, несмотря на применение взысканий, правила продолжают нарушаться, в частности, имеет место коррупция и злоупотребления на службе. Все это только способствует созданию отрицательного имиджа государственных служащих;

- административная ответственность. Ее государственный служащий несет на общих основаниях с соответствие с КоАП РФ. Такой тип ответственности наступает в связи с административными правонарушениями. Административная ответственность устанавливается всеми органами власти, а не только тем органом, где работает государственный служащий. Наложение данной ответственности осуществляется специальными органами, в т.ч. судами. Ее наступление не зависит от степени вреда, а только от самого факта нарушения, она более формальна. Она может применяться к целым организациям, а не только к отдельному человеку. Существуют следующие меры административных принуждений: административно- предупредительные, административного пресечения и административного взыскания. КоАП подробно регулирует процесс административной ответственности, права пострадавшей стороны и права нарушителя;

- материальная ответственность наступает за причинение материального ущерба государству или юридическому лицу. Наряду с материальным возмещением ущерба при наступлении ответственности такого рода на государственного служащего налагается и дисциплинарное взыскание. Наступает в административном порядке, либо по решению суда. К сожалению, пока не выработаны правила применения такой ответственности конкретно к

государственным служащим, поэтому она регулируется трудовым законодательством;

- уголовная ответственность для государственных служащих наступает на общих основаниях согласно УК РФ.

Таким образом, система отрицательных стимулов в виде различных видов ответственности весьма развита. На наш взгляд, она является воспитательным и предупреждающим элементом поведения государственных служащих.

Проведенный анализ основных элементов механизма трудовой мотивации государственных гражданских служащих, позволил выявить проблемы мотивации государственных служащих.

Наиболее существенными из них выступают:

- отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов;
- низкий уровень материально-технического обеспечения рабочего места;
- невысокий профессиональный уровень работников;
- отсутствие механизма должностного продвижения;
- возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки.

Резервом повышения качества деятельности государственные гражданские служащие считают:

- отсутствие оплаты по фактическим результатам труда;
- недостаточно высокий профессионализм персонала;
- низкий уровень материально-технического обеспечения рабочих мест;
- наличие дополнительных сверхурочных нагрузок;
- отсутствию четкого механизма должностного роста.

Результаты оценки условий труда свидетельствуют о том, что существующая система мотивации не является действенной. Определенные мотивационные факторы обозначаются лишь формально. К ним относятся: система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие. Эти факторы сложно реализуются на практике или вообще не доступны для большинства чиновников.

Различные возрастные группы называют значимыми разные факторы мотивации. Для молодых государственных служащих (моложе 30 лет) большую значимость имеют возможности получения профессионального опыта и карьерного продвижения. Видимо, государственная гражданская служба рассматривается молодыми специалистами, делающими осознанное обоснование своего профессионального выбора, как способ капитализации своей квалификации. Для служащих от 30 лет наиболее значима стабильность и уверенность в будущем; лица старше 50 лет прежде всего отмечают важность правовых гарантий занятости.

Можно выделить основные приоритеты профессиональной деятельности современных государственных служащих: стабильность деятельности, профессиональный опыт и интерес и содержательность труда. Это говорит о достаточно высоком уровне мотиваций интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности современных российских государственных служащих.

Анализ механизма управления трудовой мотивацией в сфере государственной службы показал, что эффективность используемых методов мотивации и стимулирования недостаточна и требует серьезного совершенствования.

В связи с ограниченным денежным содержанием конкурентоспособность государственной службы гораздо ниже, чем, в коммерческих организациях. Также можно отметить и недостаточность материально-технических условий труда, отсутствие системности профессионального совершенствования и служебного продвижения служащих.

Хотя существуют довольно жесткие требования к желающим поступить на государственную гражданскую службу, система организации приема на нее нуждается в совершенствовании: необходимо повысить информированность граждан по вопросам наличия вакансий, проведения конкурсов, их итогов, в том числе путем размещения подробной информации в Интернете как на официальных сайтах органов власти, так и на специализированных сайтах поиска работы.

Цель качественного обновления персонала государственной службы достигается через пополнение ее профессионально подготовленными кадрами, а также формирование рациональной половозрастной структуры, оптимальное использование знаний служащих, их навыков и способностей, стимулирование постоянного профессионально-квалификационного развития.

Суть такой кадровой политики заключается в обеспечении постоянного приращения профессиональных знаний и опыта служащего и рационально им распорядиться в интересах развития общества и государства.

Стабилизация кадрового корпуса государственной гражданской службы возможна лишь при наличии комплексной системы трудовой мотивации, сформированной на основе анализа реальных потребностей государственных служащих. Такой системе мотивации необходимо быть гибкой, учитывать профессиональные, возрастные особенности сотрудников. Каждый служащий должен знать - за что вознаграждают или наказывают в организации, т.е. необходимы четкие критерии оценки работы персонала. Если в организации происходят изменения, то и система мотивации должна меняться соответственно. Материальные формы мотивации наиболее часто используются, но, к сожалению, из-за ограниченности размера бюджета их применение не всегда возможно в сфере государственной службы.

Законодательство о государственной службе, как известно, накладывает определенные ограничения на возможность получения государственными служащими иных доходов помимо основного места работы. Именно поэтому денежное содержание выступает основным средством материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности. На сегодняшний день применяется система оплаты труда, которая мало соответствует экономическим методам управления, не ставит результаты труда чиновника в зависимость от общего социально-экономического развития страны, не стимулирует его к сознательному, целенаправленному исполнению должностных обязанностей, не позволяет материально обеспечить и защитить служащего, заинтересовать и привлечь на государственную службу квалифицированные кад-

ры. В этом, на наш взгляд, заключается главная причина сознательного снижения качества трудовой деятельности служащих.

Таким образом, в настоящее время имеется огромное количество проблем в области организации труда государственных служащих. Эти проблемы существенно снижают трудовую мотивацию государственных гражданских служащих, а также делают государственную службу менее привлекательной для потенциальных сотрудников. Среди основных причин малопривлекательности государственной службы для молодых сотрудников можно назвать следующие: высокая нагрузка и жесткий график работы; отсутствие четких перспектив карьерного роста; невысокая заработная плата (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Основные причины малопривлекательности государственной службы для молодых специалистов

Данные факторы, безусловно, способствуют снижению эффективности государственного аппарата. Следовательно, необходимо предпринимать срочные меры, чтобы мотивация государственных гражданских служащих становилась более перспективной.

3 Направления совершенствования профессиональной мотивации государственных гражданских служащих

Анализ существующей системы мотивации государственных служащих на основе законодательной базы и опыта зарубежных стран, позволяет констатировать, что для нее характерны существенные недостатки, которые могут отрицательно повлиять на деятельность государственных служащих и даже их демотивировать.

Органы государственного управления сегодня встречают серьезные препятствия, которые мешают им эффективно развиваться, генерировать новые идеи, искать решения внутри своей системы с вовлечением собственных ресурсов. Один из выходов из подобной ситуации - это повышение качества человеческого ресурса, выступающего главной движущей силой развития [17, с. 3].

Одной из многочисленных проблем, которые приходится решать государственным организациям в условиях ограниченного и жестко регламентированного бюджетного финансирования, выступает привлечение, удержание и мотивация квалифицированных кадров. Для этого на государственной службе необходимы подходы, методы и технологии, которые должны быть созвучны изменениям, происходящим в отношении трудовых ресурсов к своему труду и профессиональной жизни, а также учитывать новейшие достижения управленческой теории и практики.

К тому же, государственные организации сталкиваются с негативными демографическими тенденциями в нашей стране, конкуренцией с коммерческими структурами, оттоком лучших кадров в другие, более прибыльные сферы деятельности или за границу, а также с их работой на зарубежные компании по системе удаленного доступа посредством интернета. Кроме объективных факторов, которые действуют на рынке труда, существенным образом изменились и ожидания потенциальных или действующих работников в отношении

условий занятости и различных форм вознаграждения. Возрастающая деловая грамотность населения приводит к изменению прежних взглядов на свое трудоустройство и заработную плату [15, с. 181].

На сегодняшний день, оплата труда почти всех чиновников не зависит напрямую от результатов их деятельности, что сказывается на общем экономическом и социальном благополучии общества.

Материальная мотивация государственных служащих выступает одним из важнейших условий ухода со службы высокопрофессиональных служащих, которые через определенное время пытаются перейти на работу в коммерческие структуры. Особенно это характерно для молодых служащих, которых при выборе профессиональной сферы деятельности, прежде всего, интересует материальная сторона вопроса. И хотя заработная плата государственных служащих растет, такая тенденция формальна, поскольку существует серьезная разница между зарплатами младших и старших групп должностей.

Конечно, для государственных служащих предусмотрены премиальные выплаты и надбавки, но их главная цель состоит в том, чтобы повысить месячный оклад чиновника, то есть эту часть заработной платы можно отнести к постоянной или к условно-переменной части. Она тоже не определяется конкретными результатами или достижениями работника. В этом заключается еще одна значимая проблема в оплате труда служащих - постоянная часть заработка гораздо больше, чем переменная.

Исследование опыта зарубежных стран в области оплаты труда свидетельствует о том, что именно премиальные выплаты, непосредственно связанные с результатами деятельности, оказывают сильное стимулирующее воздействие на чиновников. Это объясняется тем, что менее гарантированная часть оплаты труда заставляет госслужащих активнее достигать высоких результатов. В России, напротив, очень мало выплат относят к условно-переменной или переменной части, лишь материальная помощь и премия за выполнение особо важных заданий [27, с. 4].

Как считают специалисты, этот факт и не дает возможности выстраивать эффективную систему мотивации государственных служащих и как следствие - у служащих нет желания эффективно выполнять свои трудовые функции и повышать свою результативность.

Отметим, что законодательство налагает определенные ограничения на дополнительную деятельность государственных гражданских служащих: он не имеет права заниматься любой другой оплачиваемой деятельностью, в том числе предпринимательской, кроме деятельности творческой, научной и педагогической. Таким образом, денежное содержание чиновника в полной мере зависит от его заработной платы.

Итак, основной проблемой оплаты труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации, выступает то, что она жестко регламентирована и формализована, поэтому ее изменение — это сложный процесс, который требует значительных временных затрат.

Еще одной проблемой системы мотивации служащих является то, что преобладают денежные поощрения, которые выплачиваются из бюджета и их размер, соответственно, ограничен.

Сложность проявляется еще и в том, что по исследованию и совершенствованию мотивации государственных служащих в России практически нет никакой теоретической базы. Крайне мало эмпирических исследований, посвященных выявлению потребностей государственных служащих, их целей, интересов, и причин, мотивов выбора государственной гражданской службы. Отсутствует и представление о том, каким образом применить фундаментальные теории мотивации для государственных служащих [31, с. 27].

Обобщающий анализ позволяет с уверенностью констатировать тот факт, что все ныне действующие виды и формы трудовой мотивации служащих, в большинстве, являются материальными. В системе мотивации государственных служащих крайне ограничены элементы нематериального стимулирования. Это выступает существенной проблемой, поскольку материальные стимулы, по

мнению экспертов, воздействуют на любого человека до определённого момента.

Стало быть, существующие материальные компоненты мотивации государственных служащих несовершенны, а нематериальные - практически отсутствуют. Поэтому важно развивать немонетарные формы мотивации чиновников. Конечно, нематериальные стимулы целиком не заменят материальные, а проблемы, возникающие из-за несовершенства материальных стимулов, нельзя разрешить при помощи нематериальных, они могут лишь отчасти заменить или дополнить систему мотивации [27, с. 5].

Большое значение для повышения качества деятельности имеет «прозрачность» учреждения. Чем выше информированность работников о состоянии дел в ней, чем лучше они ознакомлены со стратегией, тем с большей самоотдачей выполняют возложенные на них обязанности. Существуют масса форм и способов немонетарного стимулирования персонала. К примеру, обычные слова благодарности; поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков; организация спортивных соревнований; официальное поздравление сотрудника с увеличением его трудового стажа и т.п.

Итогом проведенного исследования в рамках бакалаврской работы стали рекомендации по совершенствованию профессиональной мотивации государственных гражданских служащих.

Как формы морального стимулирования, способствующие формированию эффективной системы трудовой мотивации государственных гражданских служащих, выделим следующие:

- подведение итогов и определение лучшего работника месяца (работник может получить отгул по результатам конкурса);
- проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший государственный служащий»;
- использование служащими инициативного творческого подхода при подготовке отдельных мероприятий (презентация, оформление стендов);

- проведение ежегодных соревнований между структурными подразделениями, целью которых является достижение наилучших показателей деятельности за отчетный год с вручением победителям переходящих кубков;

- поощрение служащих посредством бесплатной стажировки или посещения тематических семинаров, посвященных вопросам той сферой деятельности, которую непосредственно курирует данный служащий;

- поощрение и популяризация здорового образа жизни в коллективе (создание условий для посещения служащими спортивных залов, бассейнов и т.д.);

- создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, способствующего повышению работоспособности (проведение тимбилдинга, организация спортивных соревнований с вручением дипломов, грамот, переходящих кубков и др., проведение корпоративных встреч, реализация мероприятий творческого характера, командные конкурсы, интеллектуальные соревнования, ролевые игры) и т.д.;

- организация и проведение опросов мнений служащих в отношении потенциальных способов усиления интереса персонала к получению высоких результатов выполнения своих трудовых функций;

- применение различных видов поощрений без денежного вознаграждения (например, поощрение благодарственным письмом за добросовестное выполнение служащим своих должностных обязанностей);

- планирование стратегии служебного продвижения государственного гражданского служащего.

Формами материального стимулирования, направленными на создание эффективной системы трудовой мотивации государственных гражданских служащих могут стать:

- выплата ежеквартальных премий по результатам труда на основе оценки показателей эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих;

- выплата единовременного денежного вознаграждения по результатам эффективного выполнения разовых и иных поручений государственными служащими;
- возмещение государственному служащему расходов, связанных с санаторно-курортным обслуживанием;
- выплата ежемесячной доплаты за ученую степень, соответствующую направлению деятельности государственного служащего.

Таким образом, для создания действенной системы трудовой мотивации государственных гражданских служащих, следует совмещать материальные и нематериальные стимулы труда, способствовать развитию моральной заинтересованности служащих в повышении качества своей профессиональной деятельности.

Заключение

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование позволяет сделать следующие выводы.

Мотивация - сложный комплексный процесс, требующий глубокого анализа. В выпускной квалификационной работе были проанализированы различные теории мотивации (так называемые, содержательные и процессуальные) с целью выяснить, что влияет на деятельность человека, что стимулирует его прикладывать большие усилия для достижения результатов.

В процессе написания бакалаврской работы была достигнута цель, которая состояла в изучении профессиональной мотивации государственных служащих Российской Федерации.

Были решены задачи выпускной квалификационной работы: проанализированы основные теории профессиональной мотивации; а также зарубежный опыт формирования систем трудовой мотивации государственных служащих и возможность его применения в Российской Федерации; исследована роль материальных и нематериальных стимулов в повышении результативности труда государственных гражданских служащих; направления совершенствования профессиональной мотивации государственных гражданских служащих.

Важная тенденция, которую желательно учесть в отечественной системе мотивации чиновников, связана со стимулированием зарубежных государственных служащих. Это оплата труда по результатам, согласно которой переменная часть денежного вознаграждения увеличивается, и зависит не только от индивидуальных результатов, но и от результатов коллективной деятельности.

Любая система мотивации должна всегда включать две группы стимулов – материальные и нематериальные. Материальное стимулирование представляет собой все виды денежных выплат; нематериальное и моральное стимулирование — это разновидности стимулирования, регулирующие поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специ-

ально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа.

Анализ существующей системы мотивации государственных служащих на основе законодательной базы и опыта зарубежных стран, позволяет констатировать, что для нее характерны существенные недостатки, которые могут отрицательно повлиять на деятельность государственных служащих и даже их демотивировать.

Сложность проявляется еще и в том, что по исследованию и совершенствованию мотивации государственных служащих в России практически нет никакой теоретической базы. Крайне мало эмпирических исследований, посвященных выявлению потребностей государственных служащих, их целей, интересов, и причин, мотивов выбора государственной гражданской службы. Отсутствует и представление о том, каким образом применить фундаментальные теории мотивации для государственных служащих.

В ходе написания бакалаврской работы были разработаны направления совершенствования профессиональной мотивации государственных служащих. Предложенные рекомендации позволят повысить качество профессиональной деятельности современных государственных служащих в Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Конституция РФ от 12 декабря 1993 года [Электронный ресурс] Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс]. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018.
3. О системе государственной службы Российской Федерации: федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ [Электронный ресурс]. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018.
4. О государственной гражданской службе в Российской Федерации: федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ [Электронный ресурс]. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018.
5. О противодействии коррупции: федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ [Электронный ресурс]. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018.
6. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 1.02.2005 №110 [Электронный ресурс]. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018.
7. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 [Электронный ресурс]. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018.
8. Акимов Е.Ю. Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе. [Электронный ресурс]. URL: http://vestnik.yspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf (дата обращения 12.04.2018).
9. Аналитический доклад, подготовлен в сотрудничестве с Фондом имени Фридриха Эберта в Российской Федерации. Бюрократия и власть в новой России: позиция населения и оценки экспертов [Электронный ресурс]. URL:

http://www.isras.ru/files/File/Doklad/Doclاد_Byurokrat_i_vlast.pdf (дата обращения 10.04.2018).

10. Артемова М. Управление мотивацией – это польза или вред // Управление персоналом. – 2014 – №123. - С.8.

11. Барюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // «Бизнес без проблем – Персонал». – 2015. – №5. - С.19-24.

12. Бахрах Д. Н. Государственная служба Российской; учеб. пособие. – М. Проспект, 2016. - 152 с.

13. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. - М.: Юркнига, 2016. - 480 с.

14. Дурцева А.Г., Осипова Л.Б. Управление мотивацией профессионального развития государственных служащих // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 6. - С.7-17. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=16021> (дата обращения: 16.04.2018).

15. Зайцева Т.В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования// Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017 – №4. - С. 180-192.

16. Занковский А. Н. Организационная психология. Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». - М: Флинта: МПСИ, 2015. - 187 с.

17. Захаров Н.Л. Мотивационное управление в социально- экономических системах - М., 2015. - 341 с.

18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2013.

19. Клименко А.В. [Рецензия] / А.В. Клименко// Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016.- №2 - С. 175-178.- Рец. на кн.: Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Александров О.В., Татаринова Л.Н., Масленникова Е.В. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих: монография. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2016. – 224 с.

20. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансово-го неравенства к мотивационным дериватам // Проблемы теории и практики управления - 2014. - № 3. - С. 50-57.
21. Колесова Е.Л. Кадровый потенциал органов местного самоуправления: состояние и тенденции // Вестник ПАГС. – 2014. - №3. - С. 16 – 20.
22. Коноваленко М. Мотивировать или заставлять? // Управление персоналом. – 2014 – №12 С. 23-46
23. Кучеров Д.Г., Пикулёва О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2015. - №4. - С. 73.
24. Лабзин А.В., Барнаева В.А. Кадровый потенциал и кадровый резерв на государственной службе // Государственное и муниципальное управление. – 2014. - №3,4. – С. 95 – 99.
25. Магомедов К.О, Репицкая С.И. Социологический анализ проблем развития кадрового обеспечения органов государственного управления // Психология. Социология. Педагогика. – 2017. - № 1-2(14). – С. 41 – 46.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2014. - 704 с.
27. Мотивирующие факторы на государственной гражданской. Аналитический обзор. НИУ ВШЭ, 2016 // Экспертная сеть по вопросам государственного управления. URL: <http://www.gosbook.ru/node/16818> (дата обращения 23.04.2018)
28. Новое государственное управление: профессиональное развитие персонала [Текст] /А.К.Коньков, В.С.Нечипоренко, Б.Т.Пономаренко и др. - М.: Логос, 2015.- С.27.
29. Новокрёщенов А.В. Кадровый состав органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на государственную службу // Социологические исследования. - 2014. - №10. - С. 62 – 68.
30. Патрушев В.И., Астахов Ю.В. Проблемы устойчивого развития государства // Теория и практика общественного развития. – 2013. - №10. – С. 24 –33.

31. Патрушев В.И., Узилевский Г.Я., Зима В.В. Анализ основных показателей кадрового состава государственной службы // Среднерусский вестник общественных наук. - 2015. - №6 - С.27-38.
32. Ратая А.Г. Проблемы кадрового обеспечения в сфере государственной службы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. - 2016. - №2.- С. 213 – 216.
33. Сатаров Г. А. Антикоррупционная политика: Учеб. пособие [для вузов / Г. А. Сатаров, М. И. Левин, Е. В. Батракова и др.]; Под ред. Г. А. Сатарова. - М.: СПАС, 2014. - 367 с.
34. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских и муниципальных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах. Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 4. С. 160-168. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2013/06/27/1287248742/%D0%A2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE160-168.pdf> (дата обращения 18.04.2018).
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2016. - С.125
36. Трофимов Е.В. Награды как особого рода поощрения // Политика и Общество. - 2015. - № 9. - С. 37 - 52.
37. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем».- М.: Изд-во ЭКМОС, 2014.
38. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. – М-Юнити-ДАНА, 2016.
39. Шамарова Г.М. Современные тенденции мотивации труда государственных гражданских служащих // Управление персоналом. - 2015. - № 22. - С. 67.
40. Шубина Н.А. Материальной и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). URL: [http://sibac.info/archive/economy/8\(23\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/8(23).pdf) (дата обращения: 06.05.2018)

41. Шугрина Е.С. Основные направления повышения престижа государственной службы // Актуальные проблемы российского права. – 2017. – № 10(59). – С. 89. ¶
42. Яковлев А.П. Как управлять персоналом // Управление персоналом. – 2015. – № 10. – С. 46-54. ¶

ПРИЛОЖЕНИЯ

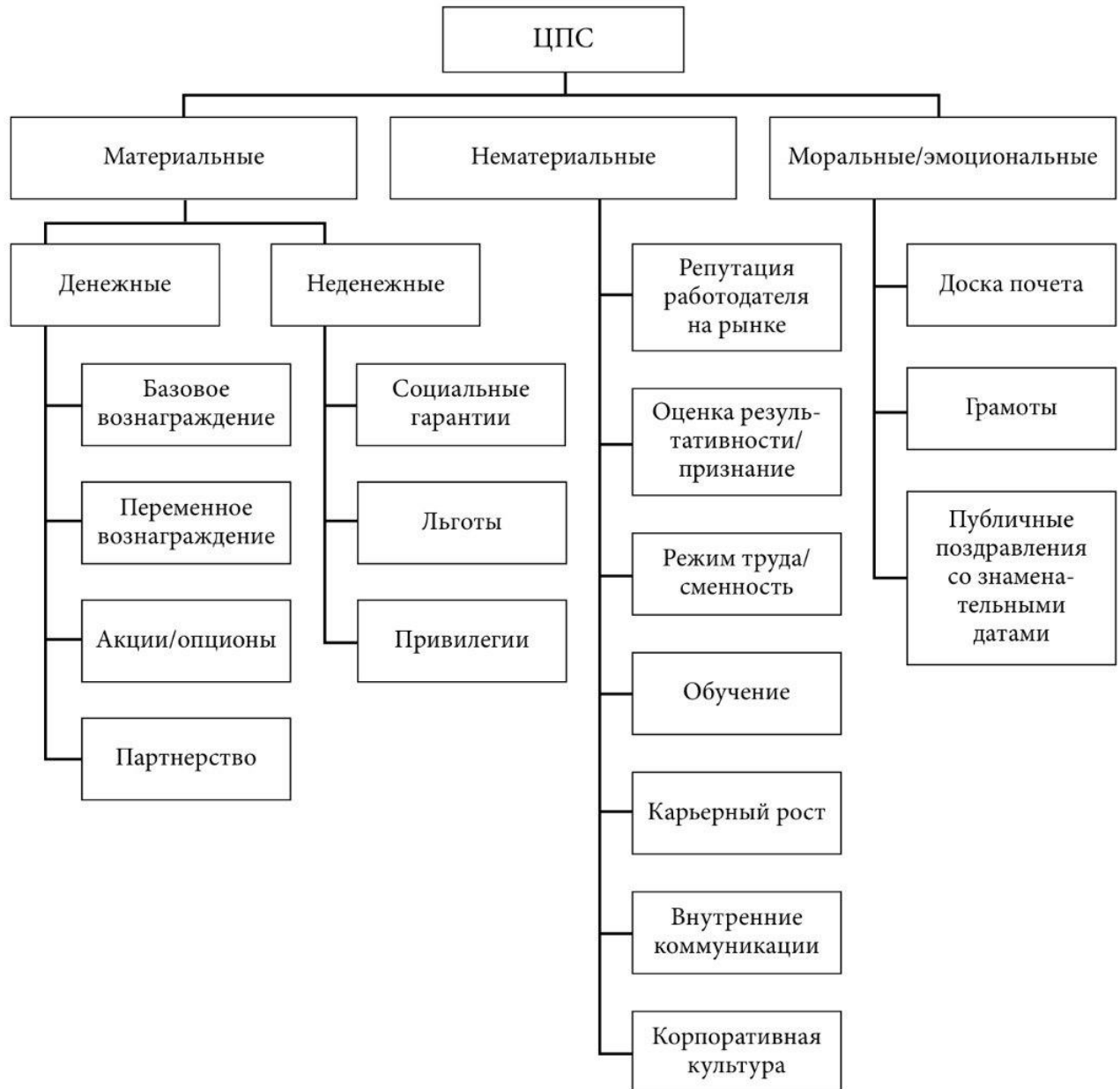
Приложение А

Опыт мотивации государственных служащих в зарубежных странах



Приложение Б

Базовые элементы ценностного предложения организации для сотрудников



Приложение В

Основные причины малопривлекательности государственной гражданской службы для молодых специалистов



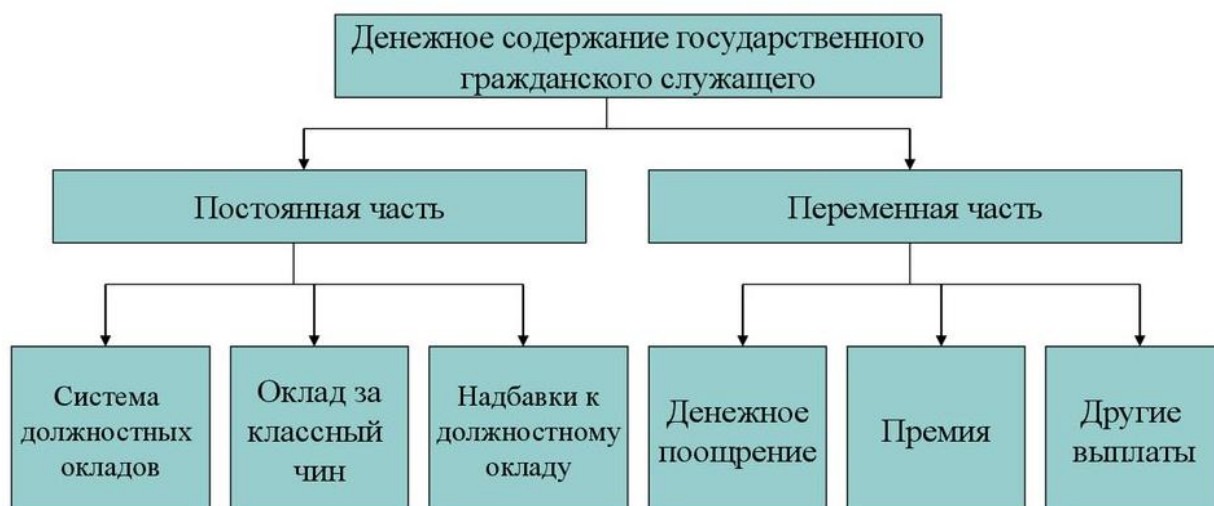
Приложение Г

Компоненты ценностного предложения сотрудникам по результатам исследования компании BE TO BE Consulting Group

<p>ОРГАНИЗАЦИЯ</p> <p>Отрасль/индустрия</p> <p>Организационный размер</p> <p>Положение на рынке</p> <p>Продукт/качество обслуживания</p> <p>Технологический уровень</p> <p>Этика/ответственность</p>	<p>УСЛОВИЯ ТРУДА</p> <p>Расположение</p> <p>Режим труда и отдыха</p> <p>Комфорт на рабочих местах</p>
<p>ЛЮДИ</p> <p>Управление персоналом</p> <p>Качество коллег, руководителей и высшего руководства</p> <p>Дух товарищества и атмосфера в коллективе</p>	<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <p>Темпы роста организации</p> <p>Будущие возможности карьерного роста</p> <p>Обучение и профессиональное развитие</p>
<p>РАБОТА</p> <p>Масштаб задач</p> <p>Уровень общения</p> <p>Новизна</p> <p>Признание</p> <p>Баланс работы и личной жизни</p>	<p>ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ</p> <p>Денежное вознаграждение</p> <p>Неденежное вознаграждение</p>

Приложение Д

Структура денежного содержания государственного гражданского служащего



Приложение Ж

Факторы, определяющие отрицательные имидж государственного служащего

